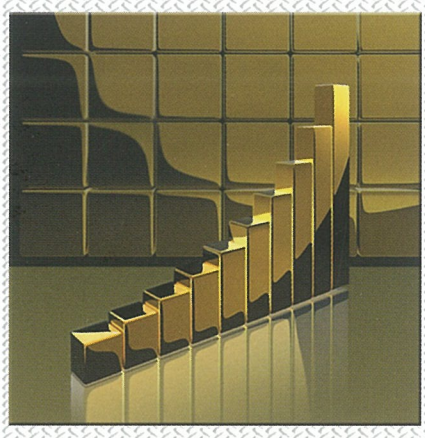
65.05
М 50

менеджмент

УЧЕБНИК



теоретические основы менеджмента
история развития теории менеджмента
функции и структуры менеджмента
организационный инструментарий менеджмента
решения в системе менеджмента
психология менеджмента
управление персоналом на предприятиях и в организациях
управление корпоративной культурой и имиджем предприятия и организации
основы проектного менеджмента
современные тенденции развития информационного и интеллектуального менеджмента
эффективность менеджмента

КНОРУС

65.05
М50

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией профессора **М.Л. Разу**

Рекомендовано Советом
Учебно-методического объединения вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве **учебника**
по специальности «Менеджмент организации»

Третье издание, стереотипное

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КрасГМУ
им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого
ИНВ.№ 427086

КноРус
МОСКВА
2011

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50

Рецензенты:

Г.Р. Латфуллин, д-р экон. наук, проф.,
Н.Ю. Яськова, д-р экон. наук, проф.

Авторский коллектив:

Под руководством д-ра экон. наук, проф., заслуженного деятеля науки Росссийской Федерации, академика **М.Л. Разу**
А.М. Лялин, д-р экон. наук, проф.,
А.В. Филиппов, д-р психол. наук, проф.,
Ю.В. Якутин, д-р экон. наук, проф.,
Т.М. Бронникова, канд. экон. наук, проф.,
А.В. Гусева, канд. экон. наук, доц.,
С.А. Титов, канд. экон. наук, доц.,
Е.А. Выходцева, канд. экон. наук, доц.,
М.Н. Гусева, канд. экон. наук, доц.,
Т.Ф. Чернова, канд. экон. наук, доц.,
О.А. Прилуцкая, канд. психол. наук, доц.,
И.С. Брикошина, ассистент

М50 **Менеджмент** : учебник / коллектив авторов ; под ред. М.Л. Разу. — 3-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2011. — 480 с.

ISBN 978-5-406-01093-8

В учебнике подробно рассматриваются современная концепция менеджмента, сущность и содержание управления, дается представление о системе управления организацией, выделяются принципы управления, его цели, задачи и функции. На основе ретроспективного анализа развития теории и практики менеджмента рассматриваются типы организационных структур управления, система используемых методов и моделей управления, основные процессы управления организацией. Современная парадигма менеджмента организаций раскрывается через проектное управление, использование сетевых графиков, моделей и матриц РАЗУ.

Для студентов вузов специальности «Менеджмент организации», менеджеров и специалистов управления современных организаций, а также всех, интересующихся проблемами управления.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.006828.04.10 от 28.04.2010 г.

Изд. № 3223. Подписано в печать 26.05.2010. Формат 70×100/16.
Гарнитура «BalticaC». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 39,0. Уч.-изд. л. 28,8. Тираж 3000 экз. Заказ № 3255.

ООО «Издательство КноРус».
129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46, стр. 7
Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.
E-mail: office@knorus.ru http://www.knorus.ru
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных издательством материалов в ОАО «Тверской ордена Трудового Красного Знамени полиграфкомбинат детской литературы им. 50-летия СССР».
170040, г. Тверь, проспект 50 лет Октября, 46.

© Коллектив авторов, 2011
© ООО «Издательство КноРус», 2011

ISBN 978-5-406-01093-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
1.1. Предмет изучения науки менеджмента 9
1.2. Закономерности и принципы менеджмента 13
1.3. Методы, используемые в менеджменте 16
1.4. Анализ организации менеджмента 34
1.5. Организационное проектирование 40

Глава 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА
2.1. Этапы развития и школы менеджмента за рубежом 45
2.2. Особенности развития теории и практики менеджмента в России 53

Глава 3. ФУНКЦИИ И СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА
3.1. Предприятия и организации – объекты менеджмента 62
3.2. Функции менеджмента, технология их реализации 72
3.3. Организационные структуры менеджмента 85

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА
4.1. Матрицы разделения административных задач управления 102
4.2. Сетевые графики 107
4.3. Сетевые матрицы 127
4.4. Информационно-технологические модели 137

Глава 5. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА
5.1. Основные понятия теории решений 142
5.2. Требования, предъявляемые к решениям 154
5.3. Учет факторов риска при разработке и принятии решений 160
5.4. Процесс подготовки, принятия и реализации решений 168

Глава 6. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
6.1. Ролевое поведение в организации 185
6.2. Ролевой эпизод 192
6.3. Власть и авторитет 203

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ОРГАНИЗАЦИЯХ
7.1. Планирование, отбор и формирование персонала ... 225
7.2. Организация работы и совершенствование персонала ... 231
7.3. Руководство: проблема интеграции власти и партнерства ... 232
7.4. Мотивация в системе менеджмента ... 252
7.5. Делегирование полномочий в системе менеджмента ... 261
7.6. Эффективное деловое общение ... 272
7.7. Управление конфликтами и стрессами ... 283
7.8. Организация работы руководителя ... 291

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ
8.1. Типы и характеристики корпоративной культуры ... 304
8.2. Управление корпоративной культурой ... 324
8.3. Создание и управление имиджем предприятия и организации ... 331

Глава 9. ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
9.1. Современная концепция проектного менеджмента ... 350
9.2. Окружение и участники проекта ... 354
9.3. Жизненный цикл проекта ... 357
9.4. Подсистемы менеджмента проекта ... 362

Глава 10. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
10.1. «Новая экономика», ее характеристики и влияние на современный менеджмент ... 368
10.2. Общие характеристики тенденций интеллектуализации современного менеджмента ... 371
10.3. «Кастомизация» современного менеджмента ... 372
10.4. «Виртуализация» современого менеджмента ... 376
10.5. Менеджмент интеллектуальных активов ... 379
10.6. Менеджмент знаний как новая парадигма современного интеллектуального менеджмента ... 381
10.7. Стратегии менеджмента корпоративного интеллекта ... 382
10.8. Структура системы менеджмента знаний ... 387
10.9. Менеджмент обучающихся организаций ... 393

Глава 11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА
11.1. Основные понятия эффективности ... 397
11.2. Научные подходы к оценке эффективности управления ... 404
11.3. Методы количественной оценки эффективности ... 408
11.4. Балльная система определения эффективности управления ... 417
11.5. Методика разработки мероприятий по повышению эффективности системы управления ... 430

ПРИЛОЖЕНИЕ. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ... 437
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ... 454
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ... 471

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «менеджмент» относительно недавно вошло в нашу жизнь. Ему предшествовало слово «управление». Эти два понятия в русском языке означают примерно одно и то же — целенаправленное воздействие на людей для достижения поставленных целей.

Цели и методы управленческих действий изменились с переходом к рыночной экономике. Как осуществлялось управление производством в годы функционирования административно-командной системы, представим графически (рис. 1).

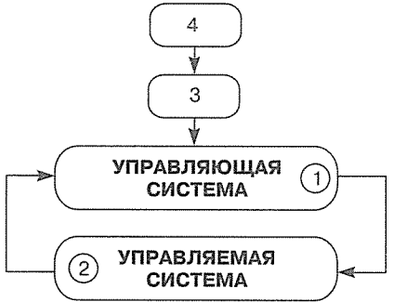


Рис. 1. Общая схема административно-командного управления

Схема пригодна для рассуждений на любом иерархическом уровне и помогает выявить присущие этой системе недостатки. Например, «управляющая система» — министерство, а «управляемая» — все предприятия и организации, ему подчиненные. Или «управляющая система» — это дирекция завода, а «управляемая» — его подразделения. Как осуществляется процесс управления?

В подобных условиях необходимости в науке управления не было, как не было и необходимости готовить на научной основе профессиональные кадры для работы в системах управления. Первое высшее учебное заведение, готовящее кадры управленцев, — Московский институт управления им. С. Орджоникидзе (ныне — Государственный университет управления) — появилось лишь в 1975 г.

Главным багажом руководителей являлся их опыт, который, как известно, включает в себя не только положительное, но и отрицательное. Для сравнения можно отметить, что высшие учебные заведения США ежегодно выпускают около 70 тыс. специалистов по управлению!

Сегодня, в условиях становления рынка, остро встала проблема дефицита профессиональных кадров в области менеджмента. И это понятно. Если кому-то предложат совершить бесплатно круиз в Америку на комфортабельном океанском лайнере, но при входе на трап предупредят, что на корабле нет ни одного человека, который умеет им управлять, вряд ли такая поездка вызовет у кого-либо энтузиазм. Рынок — это тот же океан, а фирма — корабль. И если корабль неуправляем, то финал у фирмы один — разорение. В США, к примеру, ежегодно разоряется до 10% индивидуально-партнерских предприятий. И, как говорят сами американцы, одна из главных причин этого — отсутствие менеджера, способного уверенно вести фирму в условиях рынка, что обычно вызывается недостаточностью капитала для подготовки или найма соответствующего специалиста.

Современные предприятия и компании существуют сегодня в хаотичном переходном периоде, который формируется глобальной конкуренцией, быстрыми переменами, лавинообразно растущими потоками информации и коммуникаций, увеличивающейся сложностью бизнеса и всепроникающей глобализацией. Скорость перемен стала настолько высокой, что привела к рождению новой эры бизнеса и, как следствие, новых направлений и концепций менеджмента. В результате этого на современном рынке стали доминировать абсолютно новые фирмы, которые совсем недавно еще даже не существовали, а из старых мировых лидеров-гигантов выжили только те, которые сумели научиться двигаться быстрее. Эта новая экономическая и управленческая среда характеризуется частыми технологическими прорывами, быстро меняющими правила игры на рынке и формированием нового покупателя, который приспособился к этим быстрым переменам и приоритеты которого меняются со скоростью показа телевизионных реклам. Принципиальные отличия современной бизнес-среды настолько разнятся с традиционными подходами к управлению бизнесом в индустриальную эпоху, что общепризнанным является факт рождения «новой экономики», основными факторами развития которой являются:

— знания — интеллектуальный капитал стал стратегическим фактором; понятия и представления, используемые людьми для принятия решения, становятся критически важными для существования компании;

— перемены — непрерывные, быстрые и сложные; они вызывают неопределенность в оценке ситуации и снижают предсказуемость развития событий;

— глобализация, которая привела к раскрытию экономик, глобальной конкуренции и взаимозависимости бизнесов.

Новую экономику характеризуют общие тенденции повышения интеллектуализации и значимости для менеджмента интеллектуальных процессов.

Повышение интеллектуальной и информационной насыщенности создаваемых и продвигаемых товаров и услуг приводит к тому, что в настоящее время большинство товаров являются «умными вещами», содержат в себе сложную «умную» технику, позволяющую усложнять и расширять функциональные возможности товаров. Понятие «высокие технологии» проникает во многие сектора рынка. До недавнего времени никто и не слышал о высокотехнологичной мебели, а сегодня производятся и продаются образцы мебели, внешние поверхности которых способны самостоятельно принимать вид и формы, максимально подходящие для пользователей. Традиционные объекты, такие, как дом или автомобиль, насыщаются интеллектом до такой степени, что берут на себя множество функций, ранее выполнявшихся человеком. На рынке появляются «умные дома» и «умные автомобили».

Интеллектуализация менеджмента и бизнеса проявляется также в повышении значения не отдельных товаров, а конкретных решений для определенного заказчика, что предполагает приложение дополнительных интеллектуальных усилий для создания такого решения. Вместо типовых товаров формируется идеальная, адаптированная для конкретного (уникального) потребителя комплексная система товаров и услуг, направленных на удовлетворение потребностей клиента. Этот процесс может быть назван «кастомизацией».

Другой аспект повышения интеллектуального уровня насыщенности хозяйственной жизни и менеджмента связан с так называемой виртуализацией экономики. Это явление никоим образом нельзя сводить к расширению сферы использования информационных технологий. Товар, как предмет экономических отношений, все больше и больше «развеществляется», выходит на первый план в виде информационных продуктов, отходя назад в материальном плане. Тенденция «виртуализации» тесно связана с развитием эффективных телекоммуникационных систем, в первую очередь с развитием технологий, использующих сеть Интернет. Но анализ технологической составляющей этой тенденции опять-таки показывает ее вторичный характер. Повышение значимости интеллектуальных активов приводит к их доминированию над традиционными материальными активами и ценностями.

Ответом на вызовы современных условий ведения бизнеса стал:

— менеджмент знаний как новая парадигма интеллектуального менеджмента, направленного на приобретение и повышение эффективности использования интеллектуального капитала компании;

— менеджмент обучающихся, интеллектуальных организаций, способных не только развивать свои возможности в области производственно-хозяйственной деятельности, но и наращивать интеллектуальный потенциал.

Таким образом, задача профессиональной подготовки эффективных менеджеров, готовых к вызовам современной экономики, чрезвычайно усложняется. В российских условиях немедленно подготовить необходимое количество менеджеров сегодня практически невозможно. В какой-то мере уменьшить общую неподготовленность и дать системное представление о менеджменте современной организации, с нашей точки зрения, поможет предлагаемый учебник. Струк-

тура учебника вытекает из логики изучения, содержания науки менеджмента, а также определена государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 08.05.07 «Менеджмент организации».

Авторы учебника будут бесконечно признательны читателям за предложения, советы, рекомендации, конструктивную критику, что окажет им огромную помощь в дальнейшей работе.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Наука менеджмента относится к экономико-организационным, социально-психологическим наукам, поскольку изучает отношения и связи людей в процессе управления производством.

При определении предмета изучения науки менеджмента исходят из **сущности управления** как особой деятельности, возникающей из необходимости руководства совместным трудом. В процессе управления люди вступают в определенные отношения друг с другом. Поэтому изучать менеджмент — значит изучать прежде всего отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Предметом исследования науки менеджмента являются организационные отношения общественного характера, возникающие в процессе координации производственного или иного комплекса.

Предмет изучения науки менеджмента нельзя сузить указанием на специфический управляемый объект, хотя особенность того или иного объекта учитывается при разработке отдельных вопросов менеджмента.

Предметом изучения науки менеджмента являются отношения, которые представляют собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей и коллективов в процессе управленческого воздействия (рис. 1.1). Эти связи отражают совместный труд участников управления и производства.

Задача науки менеджмента — выявление закономерностей, разработка принципов и методов целенаправленной организации и координирования деятельности людей для достижения максимального эффекта в процессе производства, раскрытие сущности рассматриваемых явлений, определение законов, управляющих изучаемыми процессами; создание системного представления о механизме организации управления.

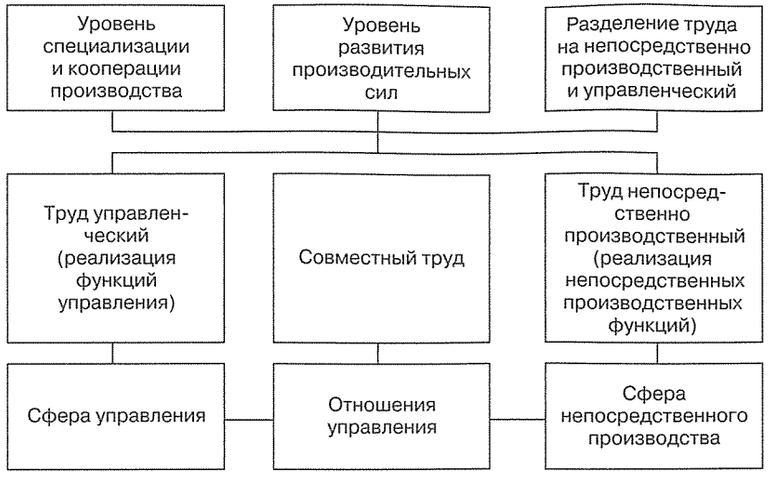


Рис. 1.1. Возникновение отношений управления

Цель науки менеджмента — помочь формированию оптимального процесса управления; обеспечить бесперебойный и планомерный ход производственно-хозяйственной деятельности предприятий и организаций.

Сущностью любого управления является воздействие.

Научная категория воздействия — перевод системы из одного состояния в другое. Всякая система находится в условиях внешнего и внутреннего воздействия. Усиление внешнего воздействия на предприятие уменьшает и ограничивает степень внутреннего воздействия (самоуправления). Грань между внешним и внутренним воздействием подвижна. Любая система не может быть замкнутой, зависящей только от внутреннего воздействия, построенной лишь на самоуправлении. Она всегда подвергается внешнему воздействию других систем.

Глубина воздействия определяется силой воздействия и восприимчивостью объекта управления, способностью системы принять воздействие определенной силы. Сила воздействия в свою очередь зависит от восприимчивости объекта управления.

Взаимная обусловленность силы воздействия и восприимчивости системы определяет границы управляемости.

Основные **фазы осуществления воздействия** в системе менеджмента:

— установление содержания и цели воздействия;

— комплексная оценка целесообразности и соразмерности воздействия;

— выявление роли каждой части управляемой системы в осуществлении поставленной цели, а также компонентов системы, не поддающихся воздействию;

— установление пределов достижимых изменений в соотношениях элементов управляемой системы, возможного направления сдвигов в их соотношениях и определение осуществимого воздействия на систему и его границ;

— разработка направлений, методов и средств воздействия и систем контроля над их реализацией;

— реализация воздействия, проверка и оценка результатов.

Содержание менеджмента составляют планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

Предметом труда в менеджменте является информация. Информация как научная категория — сведения, несущие в себе что-то новое.

Результатом деятельности менеджера является принятие управленческих решений для реализации функций управления. Решение как научная категория — выбор оптимального варианта из ряда альтернатив.

Менеджмент является одной из форм отношений в процессе производства и всегда отражает конкретную социально-экономическую обстановку в обществе. Поэтому процессы управления следует рассматривать в конкретно-исторических условиях. Возникновение менеджмента связано с разделением труда, а его необходимость — с применением коллективного труда. Естественно, что вместе с развитием общества, с изменением политических и экономических задач, которые оно решает, будут меняться организационные формы и методы управления. Следовательно, одной из методологических посылок при изучении менеджмента должен быть исторический подход к явлениям.

Менеджмент затрагивает ряд областей жизни и деятельности общества. Естественно, что методологической основой при исследовании и обобщении практики в области менеджмента является комплексный подход к проблемам управления.

Объектом менеджмента являются предприятия и организации, представляющие собой открытые, сложные, вероятностные и динамичные системы. Эти системы включают сложный комплекс технических, экономических, организационных элементов, весьма разнообразных и отличающихся различной мерой подвижности, восприимчивости и отзывчивости к воздействию, оказываемому со стороны управления.

При анализе деятельности отдельных частей и всей системы, а также при проектировании новых моделей управления необходим системный подход к этим явлениям. Нельзя решать вопросы управления, не учитывая особенностей действия всей системы, ее внутренних частей, ее связи с другими системами в обществе.

Последнее время в процессе изучения менеджмента все больше используется моделирование как метод научного познания. Конечно, не все стороны менеджмента поддаются моделированию, однако для решения многих задач моделирование является действенным методом. Наглядной моделью представления системы менеджмента предприятий и организаций является единство управляющей (субъект) и управляемой (объект) систем.

Управляющая система — совокупность органов управления предприятия и организации.

Управляющая система состоит из ряда взаимосвязанных производственных комплексов.

Технический прогресс вооружил менеджмент высокопроизводительной техникой, в частности компьютерами. Это позволило повысить эффективность менеджмента благодаря широкому использованию экономико-математических методов.

Наука менеджмента имеет особенно тесную связь с практикой. Поэтому разработка проблем менеджмента основывается на изучении, систематизации и обобщении прогрессивного опыта. Именно связь с практикой придает научным разработкам по вопросам менеджмента объективность и научный характер. Но есть и другая сторона связи науки менеджмента с практикой. Это построение гипотез и проведение экспериментов в области менеджмента. Метод проверки научных разработок опытом, практикой в процессе управления себя вполне оправдал.

Несомненно, наука менеджмента должна основываться на знании экономических законов общества, закономерностей развития общественного производства, учитывать их действие в процессе управления. Однако наука менеджмента имеет и свои четко очерченные методы и закономерности, ей присущие. У нее есть свои особенности.

1. Наука менеджмента многоаспектна. Она использует достижения смежных наук, таких как, например, право, психология, социология и другие. Управление людьми, их общественно-трудовыми отношениями, социально-экономическими процессами особенно сложно и поэтому полностью не может быть оценено только количественно. Оно, скорее, требует качественных оценок.

2. Теория, или методологические основы, менеджмента неразрывно связана с каждым разделом науки. Она формирует концепцию науки, является основой развития всех ее разделов. Главным в **организации менеджмента** являются функции менеджмента и организационные структуры управления.

3. Менеджмент на всех ступенях иерархической системы имеет единые функции. К ним относятся: планирование, организация, координирование, стимулирование и контроль. Это **основные функции** менеджмента, которыми в том или ином сочетании пользуется любое подразделение управляющей системы. Каждой системе или подсистеме присуще свое соотношение функций, их рациональное расчленение и сочетание.

4. Наличие достоверной, полной, оперативной и т.п. информации создает объективные условия для эффективного управления. Правильное определение объемов информации и ее качества для каждой ступени управления необходимо для повышения эффективности менеджмента.

Методы менеджмента в значительной мере определяют его успех. В процессе управления различаются методы экономического и организационно-распорядительного воздействия и социально-психологические методы.

Все методы и приемы действуют не изолированно, а взаимосвязанно, дополняя друг друга. Все они используются в процессе организации менеджмента и в том или ином сочетании представляют собой механизм повышения эффективности и результативности менеджмента.

Решение является результатом процесса управления. Менеджмент изучает классификацию решений по срокам, направленности, процесс подготовки решений, организацию их выполнения и контроля.

Решить задачи совершенствования управления без современных информационных технологий управления невозможно. Техника управления должна стать адекватной технике производства. Она помогает человеку выбрать в процессе управления наиболее эффективный вариант. Эта техника позволяет оптимизировать управленческие решения, быстро производить отбор необходимой информации, требующей внимания управляющей системы. Но техника только помогает решать проблемы управления. Состав и количество техники для определенного уровня управления целиком зависят от содержания экономико-организационной модели, от сочетания применяемых методов менеджмента, от рациональности его организации, структуры управления, документооборота, системы решений.

Менеджмент является важнейшей сферой деятельности в обществе, определяет многие стороны его жизни. В силу этого в процессе развития общества вопросы совершенствования менеджмента всегда находятся в центре внимания. Совершенствование управления является объективной необходимостью развития.

1.2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Действие экономических законов проявляется в применении закономерностей и принципов менеджмента. Главная задача менеджмента состоит в том, чтобы достичь соответствия деятельности людей требованиям объективных законов. Закономерности имеют абстрактный теоретический характер, а принципы управления — более конкретизированное экономическое содержание и всегда конкретную политико-организационную целеустремленность. Все принципы в своей совокупности представляют систему, между ними существует определенная связь.

Важнейшая закономерность системы менеджмента — **пропорциональное соотношение ее отдельных частей**. Пропорциональность зависит от условий, в которых действует система менеджмента, и задач, которые она призвана решать. Управление должно учитывать это обстоятельство. Собственно, в непрерывном сопряжении отдельных частей менеджмента как системы в целях сохранения их необходимой пропорциональности и эффективной соотносительности и состоит процесс управления производством.

Другой существенной закономерностью менеджмента является **эффективное сочетание централизации и децентрализации управления**. Эта закономерность особенно значима в условиях рыночных отношений. Какие функции регулируются централизованно, т.е. государством, а какие рынком?

Не менее важно эту закономерность учитывать и внутри предприятий и организаций, на ее основе должна быть построена система четкого разделения обязанностей, прав и ответственности, служащая основой формирования комплексной системы менеджмента.

Разнообразие объективных экономических законов и закономерностей обусловливает различие в применении принципов для использования действия этих законов.

Использование принципов менеджмента позволяет правильно определять направления повышения эффективности функционирования аппарата управления в целом и отдельных исполнителей.

Современной теорией и практикой выработаны принципы менеджмента, действие которых многообразно и имеет многоцелевой характер.

Принципы менеджмента — это основные правила деятельности людей и органов, призванных осуществлять управление экономическими и социальными процессами.

Принципы менеджмента — конкретизация его закономерностей.

При управлении производством в принципах менеджмента находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления, целесообразный характер взаимоотношений предприятий и организаций с государством, с другими предприятиями и организациями, общественными и политическими организациями. Чтобы сформулировать тот или иной принцип менеджмента, он должен отвечать определенным требованиям. Он должен отражать действие законов развития общества и закономерностей управления; соответствовать целям менеджмента, учитывать основные связи, свойства и отношения управления, временные и территориальные аспекты менеджмента и иметь правовое оформление.

Рассмотрим основные принципы менеджмента, к которым относятся: принцип демократического централизма, принцип планомерности, принцип морального и материального стимулирования.

Принцип демократического централизма определяется действием целого ряда экономических законов.

Этот принцип предполагает:

— коллегиальность и единоначалие;

— участие трудящихся в управлении;

— дисциплину и законность;

— сочетание линейного и функционального управления;

— проверку выполнения, контроль и отчетность.

Этот принцип находит свое выражение в определении задач, функций и компетенции руководящих органов в организации и низовых органов в производстве, а также в определении задач в системе производства.

Усиление централизма осуществляется при одновременном расширении демократических основ хозяйствования производства.

Необходимость централизации диктуется самим развитием производительных сил, сложными процессами специализации и кооперирования производством и управления.

Избыточная централизация сковывает инициативу на нижних уровнях управления, ведет к экономически не обоснованным решениям и тем самым наносит ущерб развитию предприятия. Не менее вредной является также и неограниченная децентрализация.

Демократический централизм как принцип управления раскрывает возможности привлечения персонала к управлению, использования коллективного опыта, учета региональных особенностей. Он предполагает развитие не только местных особенностей, но и местной инициативы, разнообразие путей, приемов и средств развития экономики.

Важную роль в реализации принципа демократического централизма играют единоначалие и коллегиальность.

Единоначалие, подчинение коллектива одному руководителю, рассматривается как необходимое условие развития производства.

Во всех случаях беспрекословное подчинение единой воле совершенно необходимо для нормальной работы современных предприятий. Управление предприятием осуществляется на основе единоначалия. Директор организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Однако единоначалие в руководстве предприятиями должно опираться на привлечение трудящихся к управлению производством. Единоначалие предполагает развитие демократических основ управления.

В развитии демократических основ управления, в организации контроля деятельности аппарата, в привлечении к этому контролю трудящихся заключается гарантия успеха. Одностороннее преувеличение единоначалия, игнорирование коллективного мнения в управлении, администрирование наносят вред системе управления производством.

Демократические основы управления производством иногда отходят на задний план и вытесняются администрированием, основанным на жесткой централизации. Важнейшие хозяйственные решения принимаются фактически единолично, многие формы коллегиальной работы парализованы, сужаются возможности для проявления творческой инициативы коллективов и руководителей. Зачастую органы хозяйственного управления превращаются в инстанции, в работе которых главное — передача сверху вниз всевозможных указаний и распоряжений. Творческое, активное руководство заменяется формально-бюрократическим.

Единоначалие должно сочетаться с коллегиальностью. **Коллегиальное рассмотрение вопросов** означает учет коллективного опыта работников и является гарантией правильного решения этих вопросов, недопущения субъективной односторонности. Однако значительное расширение коллегиальности может привести к волоките и безответственности. Коллегиальность должна сопровождаться точным установлением личной ответственности каждого лица за определенное дело. Эффективность деятельности отдельных предприятий во многом зависит о того, насколько правильно на практике решается проблема сочетания единоначалия и коллегиальности.

Принцип планомерности устанавливает соотношение темпов и пропорций развития производства. Планирование производства — одна из основных функций управления. Оно осуществляется на базе экономических законов, научного анализа современного состояния производства, прогнозов потребностей в товарах и услугах, экономических расчетов эффективности технических и организационных мероприятий.

Принцип морального и материального стимулирования. Важнейшим фактором, стимулирующим развитие и совершенствование производства, повышающим творческую активность масс, служит сознание каждого работника, что он является равноправным членом коллектива.

Экономические отношения проявляются прежде всего как интересы. Этот принцип находит выражение в осуществлении моральной и материальной заинтересованности индивидуума и коллектива в результатах их деятельности, в сочетании моральных и материальных стимулов, в повышении активности и эффективности работы индивидуума и всего коллектива.

Система экономического стимулирования представляет собой совокупность планомерно разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности коллектива в результатах деятельности.

Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

— взаимосвязь и согласование целей экономического стимулирования с целями предприятий и организаций;

— дифференциация экономического стимулирования в производстве;

— создание предпосылок для обеспечения единства коллективных и личных интересов и единства в воздействии стимулов, гарантирующих непрерывное повышение эффективности производства;

— сочетание экономического стимулирования с моральными стимулами;

— сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность предприятий и должностных лиц за ошибки и упущения в работе.

Важнейшим методом экономического стимулирования является материальное стимулирование в соответствии с количеством и качеством труда.

Количественный и качественный вклад каждого работающего устанавливается с помощью нормирования труда, тарифной системы и системы заработной платы. Их совершенствование позволяет усилить личную материальную заинтересованность в результатах труда и за счет этого повысить эффективность общественного производства. Большое значение в практике хозяйствования имеет разработка методов коллективной материальной заинтересованности в результатах совместного труда.

Все рассмотренные принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Каждый из них имеет самостоятельное значение и вместе с тем применяется во взаимодействии с другими принципами. Поэтому при реализации процессов управления необходимо комплексно учитывать требования, вытекающие из всех указанных принципов в их совокупности. Если процесс управления построен на этой основе, то в нем заложены необходимые предпосылки для оптимальной работы аппарата управления при практическом решении любых проблем производства и управления.

1.3. МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Методы менеджмента — это те приемы и средства, которыми пользуются менеджеры, чтобы достичь определенной цели и решить конкретные задачи. Базой применения методов управления являются организационные системы.

В управлении применяются три вида методов: организационные, экономические, социальные. Методы управления применяются с целью повышения эффективности системы управления. Каждый из этих видов методов способствует достижению определенных целей с помощью собственных средств воздействия.

Организационные методы направлены на создание оптимальной управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую систему и помогающей добиться успеха предприятиям и организациям.

Экономические методы предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества.

Социально-психологические методы предполагают создание работоспособного коллектива, нацеленного на высокопроизводительный эффективный труд.

Методы управления тесно связаны и зависят от таких факторов, как цель, функции и структура. Насколько хорош или плох выбранный метод, можно оценить по результатам достижения поставленной цели.

Функции показывают, в каком объеме раскрывается содержание управления, а структура управления — это форма организации управления. Каждый из этих факторов действует во взаимосвязи с другими.

При применении всей совокупности методов необходимо учитывать разнообразие функций и структур управления. Только связь методов с функциями и структурой управления в комплексе могут обеспечить эффективное управление производством. Методы вне функций и структуры не существуют и не используются.

Организационные методы управления

Организационные методы управления обеспечивают создание управляющей системы, способной эффективно управлять, и формирование процесса производства как управляемой системы, что обеспечивает устойчивую соотносительность и пропорциональность системы управления предприятием. Управление есть воздействие, а функции управления являются выражением этого воздействия. Только организационные методы дают ответ на вопросы, как воздействие развивается, каково содержание этих действий.

Организационные методы являются развитием функций организации, имеющих своей целью выявление дополнительных возможностей в аппарате управления и производстве и использование их для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Организационные методы включают три средства воздействия: организационное воздействие, распорядительное воздействие и расстановку кадров.

Источниками организационного воздействия являются звенья управляющей системы, направления организационного воздействия нацелены на систему управления, которая включает управляющую и управляемую системы. Сила воздействия и восприимчивость системы управления зависят от границы, глубины и пределов организационного воздействия, что определяет управляемость системы управления.

Формирование управляющей системы управления связано с разработкой документации, которая регламентирует, нормирует и методически инструктирует деятельность аппарата управления. Управляющая система должна создать благоприятные условия для производства (управляемой системы), так как именно в производстве создаются материальные ценности, прибавочный продукт как основа прогресса общества, источник дальнейшего развития и технического совершенствования производства, а также улучшения социально-экономических условий для коллектива и каждого работающего.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КрасГМУ
им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого
ИНВ.№ 427086

Организационное нормирование в сочетании с организационно-методическим инструктированием представляет наиболее активные типы организационного воздействия на технологию и технику управления, информационную систему, процессы, операции, приемы и средства управления.

Организационное воздействие распространяется на все звенья управляющей системы. Здесь объектами воздействия являются функции, структура управляющей системы, а также система совместного труда в самой управляющей системе.

Управляющая система, оказывая воздействие на управляемую систему, в то же время сама подвергается воздействию, т.е. в управляющей системе имеется определенный динамизм, который проявляется в изменении состояния системы. Подвижность проявляется в дальнейшем совершенствовании системы.

Наиболее эффективное сочетание управляющей системы с управляемой системой является залогом эффективности производства.

Главным в содержании организационного воздействия на управляющую систему является поддержание постоянной подвижности и устойчивости при помощи определенного типа воздействия. В организационном воздействии выявляются три типа методов: организационное регламентирование, организационное нормирование и методическое инструктирование.

Организационное регламентирование — это разработка правил, положений для всех исполнителей и отделов. Регламентировать в системе управления можно только функции и структуру управления. Организационное регламентирование на предприятии само должно опираться на определенный правовой акт, авторитет которого был бы подкреплен вне и выше самого предприятия. Такими актами являются Гражданский кодекс Российской Федерации, закон об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и другие.

Под регламентацией управленческой деятельности понимается определение и закрепление содержания, методов и форм организации труда работников или отдельных коллективов при помощи документов, носящих правовой характер, называемых организационно-регламентирующими.

Управленческая деятельность регламентируется с помощью следующих документов:

1) положение о предприятии;
2) положение об отделе и службе;
3) положение о руководителе;
4) должностная инструкция работников аппарата управления;
5) организационная карта;
6) организационная структура управления (см. параграф 3.3);
7) положение об информационной системе;
8) устав предприятия;
9) план-график — единый распорядок работы предприятия.

Процесс подготовки организационно-регламентирующих документов состоит из нескольких этапов: организационно-подготовительная работа, разработка проекта документа, рассмотрение и утверждение его, контроль за правильностью применения, корректировка.

Выполнение работы рекомендуется начинать с подготовки и издания приказа о разработке организационно-регламентирующих документов, в котором указываются мероприятия, конкретные сроки и исполнители, а также ответственные лица, осуществляющие общее организационное и методическое руководство работы.

Принципы управления производством — основа создания предприятия. Положение о предприятии закрепляет назначение предприятия и цель его формирования. Для каждого предприятия должно быть ясно сформулировано, какое оно занимает место в системе разделения труда и каковы его связи с другими учреждениями и предприятиями. Кроме того, в этом документе раскрываются организационная форма предприятия, условия вхождения его в объединение предприятий, система распределения прибыли и другие организационные и экономические аспекты деятельности.

Важным и необходимым документом в системе регламентирующих документов является положение об отделах и службах, которое разрабатывается для всех структурных подразделений, входящих в организационную систему и отраженных в организационных структурах управления. Оно позволяет определить место подразделения в управляющей системе, а также содержание, область и функции управления, осуществляемые каждым элементом системы.

В первом разделе положения характеризуются место и роль подразделения в общей системе управления, его подчиненность, правовое положение, порядок назначения и освобождения руководителя и требования, предъявляемые к нему занимаемой должностью (образование, квалификация и опыт работы). Указывается, является ли данный отдел самостоятельным структурным подразделением или же входит в состав какой-либо службы. Раздел должен содержать перечень нормативно-правовых документов, которыми подразделение руководствуется в своей деятельности.

Во втором разделе дается развернутая характеристика целей и задач, для решения которых создано структурное подразделение.

При этом должно учитываться следующее: каждое подразделение должно решать определенные задачи, необходимые для деятельности организации; задачи различных подразделений должны быть взаимно увязаны; задачи подразделения не должны сужаться до задач его руководителя.

В третьем разделе:

а) дается характеристика структуры подразделения, которая строится в зависимости от объема выполняемой работы, численности работников и структуры организации;

б) приводятся данные о профессионально-должностном составе работников;

в) показывается структурная схема подразделения.

При разработке структуры подразделения следует учитывать, что круг обязанностей исполнителей должен быть регламентирован; объем работ, возлагаемый на исполнителя, должен соответствовать требованиям (по квалификации и опыту), предъявляемым к его должности; если для выполнения распределяемых работ требуется разный уровень знаний и квалификации, то на исполни-

теля следует возлагать по возможности задания, побуждающие его к повышению квалификации.

В четвертом разделе формулируются основные функции структурного подразделения, необходимые для эффективного решения возложенных на него задач.

При этом:

а) для четкого разграничения функций между подразделениями и недопущения параллелизма и дублирования в их работе целесообразно использовать классификатор функций управления;

б) рассматриваемый раздел положения может быть составлен в виде обычного текста либо таблицы;

в) необходимо обращать внимание на конкретность содержания управленческих работ, избегать расплывчатых и общих фраз.

В пятом разделе определяются права работников подразделения, способствующие своевременному и качественному решению стоящих перед подразделением задач, и предусматривается ответственность руководителя в соответствии с действующим законодательством. При этом следует учитывать, что:

а) права подразделения осуществляются его руководителем (начальником) и при распределении обязанностей и другими должностными лицами. В связи с этим должны быть разграничены права, осуществляемые руководителем и его заместителем, а также отдельными должностными лицами;

б) права отдела должны рассматриваться с точки зрения коллективного исполнителя функций. На практике нередки случаи, когда все права по осуществлению функций закрепляются за его руководителем, хотя значительную часть исполнительной, организационной, регламентирующей и даже распорядительной деятельности осуществляют специалисты подразделения;

в) при определении прав руководителя подразделения должен быть учтен важный принцип, который на практике зачастую нарушается и вносит дезорганизацию в работу: руководитель отдает распоряжение только тем исполнителям, которые находятся в его прямом подчинении; распоряжения другим нижестоящим работникам могут быть отданы только через их непосредственного руководителя;

г) право подразделения решать вопросы, связанные с работой других подразделений, не должно ущемлять прав последних;

д) права, предоставляемые подразделению или должностному лицу, не должны осуществляться другими подразделениями или вышестоящими должностными лицами. В противном случае это приводит к обезличке, дезорганизации и безответственности в работе.

В шестом разделе определяется ответственность. Права руководителя подразделения должны быть конкретизированы, а ответственность руководителя отдела и его специалистов необходимо разграничивать, так как в противном случае это не будет способствовать повышению производственной дисциплины коллектива подразделения.

Рекомендуется особо установить ответственность руководителя подразделения за организацию работы его подчиненных и выполнение функций подразделения. Ответственность предполагает применение определенных санкций

в отношении виновного лица. В связи с этим целесообразно предусматривать применение санкций за невыполнение или некачественное выполнение функций, неиспользование предоставленных прав и за другие нарушения. Рекомендуется устанавливать меру ответственности и соответственно меру наказаний (лишение премий, дисциплинарные взыскания, другие административные меры).

В седьмом разделе описывается порядок расширения, реорганизации и ликвидации подразделения. В разделе должно быть закреплено — является ли отдел постоянным подразделением или организуется на определенное время, в каком случае он должен быть ликвидирован, а также инстанция, обладающая правом принять решение о реорганизации или ликвидации.

Восьмой раздел — заключение, где указывается срок окончания действия положения или его обязательного пересмотра.

На следующей ступени организационного регламентирования происходит размежевание функций управления в управляющей системе, установление конкретных функций управления во всех ступенях и структурных звеньях управляющей системы, регламентирование обязанностей, прав, ответственности линейных и функциональных руководителей звеньев в управляющей системе предприятия. Базой для разработки положений об отделах и службах, а также их руководителях является организационная структура управления, общие принципы связи между содержанием и функциями управления, между функциями и структурой управления, на каждой ступени управления, в каждом структурном звене, между ступенями и звеньями управляющей системы.

Для функциональных звеньев управления на предприятии разрабатываются положение о звене управления и положение о руководителе этого звена, так как предметом регламентирования является не только размежевание функций управления, но и определение обязанностей, прав и ответственности руководителей звеньев. Эти положения разрабатываются управляющей системой предприятия и утверждаются лицом, которому подчиняются звенья в организационной структуре управления. Это гарантирует возможность постоянного учета изменений и сдвигов в управляемой системе в процессе производства, в содержании, структуре и организации производства; учета новых, более эффективных методов решения проблем разделения труда и его интеграции в управляющей системе; учета более совершенных типов размежевания функций управления в ступенях и звеньях управления; учета форм и связей этих ступеней и звеньев; учета изменений в распределении обязанностей и прав руководителей звеньев управления. Для исполнителей в отделах (звеньях) разрабатываются должностные инструкции.

При разработке должностных инструкций работников аппарата управления соблюдаются следующие общие правила:

а) должностные инструкции должны быть разработаны для должностей, предусмотренных штатным расписанием;

б) инструкция должна содержать перечни руководящих и методических материалов, используемых специалистом, раскрывать информационные связи специалиста по горизонтали и вертикали.

Должностная инструкция соответствует каждой должности и отражает весь круг обязанностей, прав и ответственности, вменяемых работнику, занимающему данную должность, и потому должна иметь точные и краткие формулировки, быть гибкой и динамичной, что обеспечивается учетом особенностей каждой должности.

Единство требований, предъявляемых к различным должностям сферы управления, позволяет осуществить разработку ряда документов для разных должностей на основе типового положения о должности. Должностная инструкция имеет те же разделы, что и положение о руководителе.

В общей части устанавливается: в составе какого подразделения находится должность; кому подчиняется работник, занимающий ее; кто подчиняется ему; порядок назначения на должность; требования, предъявляемые к работнику (образование, стаж и производственный опыт); какими документами должен он руководствоваться в своей деятельности.

Основные задачи работника определяются в зависимости от целевого назначения подразделения, в состав которого входит его должность. При этом должно быть соблюдено максимальное соответствие между сложностью задач, решаемых исполнителем, и его квалификацией.

Должностные обязанности разрабатываются как подробный перечень работ, необходимых для выполнения поставленных задач, и определяются на основе рационального распределения в зависимости от организационной структуры управления.

При рациональном распределении обязанностей следует учитывать:

а) основные и вспомогательные работы; равномерную загрузку работников в течение рабочего дня (недели, месяца) при нормальной напряженности труда; ответственность решений, затрагивающих интересы других подразделений аппарата;

б) различие в содержании труда должно быть четко зафиксировано в инструкциях.

Ответственность определяется обязанностью работника принимать решения и обеспечивать их осуществление, включая ответственность, которую он несет за невыполнение возложенных обязанностей и неиспользование предоставленных прав. Сознание своей ответственности заставляет работника проявлять больше инициативы, а знание прав позволяет ему требовать предоставления всех необходимых данных для работы.

Акты организационного регламентирования приобретают черты правовых норм, они обязательны для всей управляющей системы предприятия. Важнейшим документом организационного регламентирования является организационная структура управления, что представляет собой единство управляющей и управляемой систем. Она определяет разделение труда на предприятии и показывает, кто кому подчиняется. В организационной структуре управления отражены не только общие принципы управления производством, но и преимущественно специфические черты процесса производства на предприятии. Организационная структура управления предприятием утверждается директором.

Сама структура управляющей системы показывает зависимость звеньев друг от друга. Отсюда возникает четкое различие функций и четкое фиксирование обязанностей и прав.

Организационные карты по управлению показывают взаимосвязь участников управления при выполнении функций управления. Инструментом разработки организационных карт должна быть матрица «Разделение обязанностей, прав, ответственности в аппарате управления».

Организационные карты являются организационным началом. Они показывают все связи руководителей отделов и звеньев и являются основой для разработки взаимосвязей между исполнителями. Они разрабатываются руководителями звеньев и служб, но утверждать их должен директор.

Положение об информационной системе устанавливает связи между отделами на базе информационных потоков и технических средств, участвующих в подготовке информации к принятию решений.

Главная задача — найти оптимальный объем информации, четко определить потоки информации по ступеням и звеньям управляющей системы. Одна и та же информация не может использоваться на различных ступенях управления. С целью определения оптимального объема информации разрабатываются нормативы информации и потоков.

Важнейшим документом является также устав — документ, который устанавливает производственно-хозяйственную направленность деятельности предприятия и его организационно-правовую форму.

Основным документом, регламентирующим режим работы аппарата управления, является «Единый распорядок работы», разрабатываемый в виде плана-графика, в котором перечисляются наименования работ и мероприятий, указываются дни недели и часы их выполнения. В нем необходимо отразить время работы сотрудников по личному плану, вызова подчиненных, приема посетителей из других подразделений и внешних организаций, обеденного перерыва, контроля за выполнением заданий текущего дня и планирования работы следующего дня, проведения оперативных совещаний в подразделениях и на уровне руководителя (заместителя) организации, заседаний, занятий и др.

Важным фактором экономного использования времени работников является рационализация проведения совещаний. Необходимо в каждой организации иметь «Основные правила подготовки и проведения служебных совещаний», с которыми должен быть ознакомлен весь управленческий персонал. В практической работе их следует строго соблюдать, а форму и методы подготовки проведения совещаний постоянно совершенствовать.

Организационное нормирование представляет собой совокупность нормативов, определяющих организацию, типы, границы, пределы процессов управления и производства. Оно состоит в разработке нормативов и их использовании. Предметом нормирования являются техника и технология управления, информация, методы управления и др. Организационное нормирование необходимо, так как в процессе управления возникает потребность определения границ для различных процессов, например нормирование информации для каждого звена в управлении, нормирование штатов для отдельных служб и т.д.

Организационное нормирование отличается известной гибкостью, имеет более изменяемый характер, чем организационное регламентирование.

Организационное нормирование направлено на разработку организационных нормативов, определяющих меру, границы, пределы развития конкретных процессов. Организационное регламентирование как тип воздействия оказывается слишком «жестким» для технологии и техники управления, которые предъявляют высокие требования к разнообразию форм и содержания воздействия.

Все документы организационного воздействия на процессы, операции и приемы управления и связанные с ними разработки комплексов процессов опираются на акты организационного нормирования, а также на отраслевые инструкции и указания по технологии и технике управления и отраслевые методические указания по выполнению процессов, операций и приемов в службах управляющей системы управления.

Основные документы, которые разрабатываются:

— технологические карты по управлению, которые показывают последовательность выполнения работ, содержание действия, взаимосвязь, последовательность и взаимодействие различных этапов. Инструментом разработки может быть «Информационно-технологическая модель»;

— инструкционные карты, являющиеся приложением к технологическим картам и показывающие методы выполнения работ и технические средства, которые применяются;

— карты информационных потоков, которые являются приложением к технологическим картам и показывают форму документа, графу и строку, необходимую для выполнения работы.

Должны быть разработаны карты информационных потоков по ступеням и звеньям управления, которые описывают потоки информации для данного отдела, данного звена, руководителя. На предприятиях много излишней информации поступает к руководителю, который не в состоянии в полном объеме ее обработать. Формирование информационных потоков предполагает, что известно начало их движения, интенсивность, направленность, возможность применения и результаты использования.

Организационно-методическое инструктирование — это разработка методических указаний, инструкций и рекомендаций по вопросам управления. Организационно-методическое инструктирование — гибкая форма организационного воздействия, в ней заложены возможности учета всех явлений, влияющих на процесс управления.

Организационное методическое инструктирование находит свое выражение в методических указаниях, инструкциях, основах, которые поступают из научно-исследовательских институтов, ведомств, министерств, а также могут разрабатываться и на предприятии.

Когда организационное воздействие определило основу, систему управления, устойчивые отношения и связи в виде регламентации отдельных положений, определяющих область обязанностей и прав, то далее формируется широкое пространство решения единичных задач, выполнения единичных актов управления. Это область распорядительного воздействия, которое развивает и конкретизирует формы воздействия в процессе управления.

Организационное воздействие не будет доведено до конца, не приобретет конкретных регламентированных форм, если оно не будет дополнено распорядительным воздействием. В процессе производства возникает немало сложных ситуаций технического, экономического и воспитательного характера. Как ни совершенно будет организационное воздействие и созданные им системы и подсистемы, без гибких методов распорядительства невозможно управление коллективами людей, сложным хозяйственным организмом предприятия и его отдельными частями.

Распорядительное воздействие как более активная, гибкая форма воздействия направлено на устранение возникающих в ходе производства отклонений от поставленных задач, от заданных параметров, т.е. на регулирование динамических явлений в процессе управления, на решение многообразных единичных вопросов, которые ежечасно возникают в производственной, хозяйственной и общественной жизни коллектива.

Но распорядительное воздействие, хотя и является формой оперативного влияния на ход событий в процессе управления, должно опираться на методы организационного воздействия, на созданные в его ходе рациональные подсистемы, учитывать организационные статусы и т.д. Иначе распределительное воздействие сведется к решению мелких, разрозненных частных вопросов, не связанных какой-либо общей идеей, системой, при этом решения будут основаны главным образом на субъективных представлениях. Такое распорядительство часто усиливает диспропорции, вносит случайность в решение вопросов.

Распорядительное воздействие отличается прежде всего по иерархическому уровню управления, на котором оно формируется. Известно, что распоряжения присущи управляющей системе предприятия, цеха и даже производственного участка.

Кроме того, распорядительное воздействие различается по формам распоряжений, по срокам исполнения, по результативности.

Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказа, распоряжения. Они могут быть в письменной или устной форме, но при этом они всегда будут основываться на определенных актах организационного воздействия, конкретизируя их.

Распорядительное воздействие различается по срокам исполнения. С учетом сложности решаемых задач оно может быть рассчитано на длительное исполнение или срочное. Распоряжения могут требовать разной результативности, но всегда любое распоряжение или приказ определяет, что, когда, кому делать, кого и за что поощрить, наказать и др.

Организационное и распорядительное виды воздействия являются формами организационных методов, которые не противоречат, а дополняют и развивают друг друга, существуют в сочетании, во взаимной зависимости. Невозможно использование одной из форм организационных методов. Они всегда используются вместе в том или ином сочетании. Только в гармоничном сочетании организационных и распределительных форм воздействия возможно объективно обоснованное, научное управление производственной и хозяйственной деятельностью. Это сочетание должно быть оптимальным, с учетом специальных условий производства. Управляющая система в своих действиях должна все

время следить за тем, как «работают» оба этих организационных метода, и при необходимости вовремя изменять их соотношение.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля проверки исполнения. После контроля, как правило, снова возникает потребность в распорядительном воздействии, но оно будет уточнять предыдущее. Следовательно, контроль, проверка исполнения — важнейшая часть распорядительного воздействия, и управляющая система должна ее четко организовывать.

Всю разностороннюю деятельность по организации управления невозможно изложить в документе или на страницах учебника, так как ежедневно, ежечасно на предприятии возникают разные по сложности и сочетанию условий ситуации, в которых необходимо принять управленческие решения. Но в управлении есть закономерность: чем лучше проведена организация в форме регламентирования, нормирования, тем реже возникает необходимость решать частные вопросы управления.

Необходимо отметить, что вся организационно-распорядительная деятельность на предприятии должна протекать в правовых рамках, на основе правового обеспечения процессов управления.

Организационное воздействие на систему управления исходит из интеграции управляющей и управляемой систем. Главная проблема — связать управляющую систему с воздействием на управляемую систему, обеспечить соотносительность этих систем.

Если в интеграции управляющей и управляемой систем ведущее значение имеет сочетание линейности и функциональности в управлении, то в соотносительности управляющей и управляемой систем все зависит от определения оптимальной звенности, децентрализации и централизации управления, построения управляющей системы в точном соответствии с управляемой системой. Характерной чертой организационного воздействия на систему управления является обеспечение наибольшей динамичности и устойчивости системы управления.

Динамичность — это возможность изменения связей между системами, а также и между системой управления и внешней средой.

Устойчивость — способность систем воспроизводить основные внутренние и внешние связи и благодаря этому постоянно поддерживать единство системы и ее постоянное равновесие.

Динамизм устойчивости основывается на подвижности и гибкости. Наиболее рациональное сочетание подвижности и устойчивости — один из важнейших вопросов управления, позволяющих поддерживать динамическое равновесие в системах управления благодаря сочетанию подвижности и устойчивости этих систем.

Экономические методы управления

Управление производством осуществляется на основе и с учетом требований объективных экономических законов — это основное условие управления производством.

Развитие экономики (производства) регулируется интересами рынка и происходит по объективным законам. Каждый раз, когда обнаруживаются недостатки в хозяйственной деятельности, прибегают к стандартным объяснениям: не были-де учтены требования экономических законов. В реальной жизни необходимо не только доказать их объективность, но и показать конкретные формы их проявления, весь механизм их действия. К сожалению, сложилась негативная практика, когда экономические законы изучаются сами по себе, а конкретные процессы развития хозяйственной жизни не изучаются под углом зрения проявления и использования этих законов. Разрыв между теорией и практикой пытаются преодолеть, выдвинув тезис о первоочередности учета экономических методов управления.

Экономические законы проявляются через производственную деятельность людей. Они не действуют с фатальной предопределенностью. Требования экономических законов не могут быть сформулированы раз и навсегда в виде соответствующей директивы или инструктивного указания. Поэтому предприниматель далеко не всегда может знать, какое действие противоречит требованиям экономических законов.

Закон выражает сущность процесса, которая на поверхности экономической действительности выступает через ряд опосредствующих звеньев. Существуют две ступени использования экономических законов.

Первая ступень носит эмпирический характер. Это тот случай, когда на уровне предприятия нужно практически решить те или иные хозяйственные вопросы. Здесь лишь необходимо эмпирически правильно реагировать на происходящее. Поэтому в решении оперативно-хозяйственных задач неоценимое значение имеет опыт и талант менеджера, его способность вникать в различные стороны хозяйственной жизни, предвидеть их развитие и своевременно принимать адекватные меры.

Знание социально-экономической структуры общества имеет решающее значение на второй ступени, когда использование экономических законов приобретает сознательный характер. Экономические методы — это методы хозяйствования, основанные на удовлетворении экономических интересов.

Базой развития экономических методов управления являются экономические законы, но экономические законы не прямо выражаются в экономических методах, они должны трансформироваться в экономическую политику. Экономическая политика опирается на экономические законы, но она еще не дает ответа, как управлять производством. Она нуждается в разработке стратегии и тактики развития.

Экономические методы управления, диктуемые целью и содержанием управления, — это формы использования его функций и структуры на основе приведения в действие экономических механизмов, рычагов или средств воздействия на параметры производства. Без использования экономических методов аппарат управления не сможет достичь эффективности производства. Экономические методы позволяют осуществить выбор форм и приемов воздействия, они создают условия, при которых предприятию невыгодно работать плохо.

Экономические методы не являются всеобъемлющими, не обладают автоматизмом действия. Система экономических методов в управлении производством требует распорядительной, организаторской деятельности, координации

отдельных функций, быстрого решения вопросов для создания благоприятных условий их применения. Управляющая система должна применять разные методы и приемы, в различном их сочетании для повышения эффективности управления. При этом сочетание методов будет зависеть от условий, в которых происходит решение определенных задач.

Управляющая система при использовании экономических методов применяет: нормирование — все показатели должны быть рассчитаны на основе научно обоснованных норм, контроль — деятельность должна соответствовать всем нормам и требованиям к качеству, стимулирование — управление должно побуждать к эффективному и производительному труду.

Материальная заинтересованность используется через совокупность конкретных форм распределения по труду — заработную плату, премирование, выплату вознаграждений, систему хозрасчетных отношений, взаимоотношения предприятия с финансовой и кредитной системами.

Контроль — это прогнозирование отклонений в ходе процессов производства и управления и разработка мероприятий по их устранению.

Нормирование — это определение научно обоснованных затрат на выполнение конкретной работы.

Среди экономических методов большое значение имеют методы планирования. Система планирования требует повышения научного уровня планирования, обеспечения более точного учета в планировании требований объективных экономических законов, улучшения пропорциональности в развитии производства, быстрейшего внедрения и освоения достижений науки и техники, новейших технологий, интенсификации производства, повышения его экономической эффективности.

Экономические методы управления постоянно совершенствуются. Их изменение связано прежде всего с научно-техническим прогрессом.

Годы экономических реформ почти полностью изменили представления об эффективном предприятии. Теперь мало только предлагать на рынке необходимые продукты и услуги. В условиях рынка значительно вырастает роль эффективного управления.

Гибкость управления производством — это возможность отслеживать выполнение заказов в режиме непрерывного контроля (контроллинга), чтобы можно было легко и оперативно вмешаться в процесс выполнения заказа для более полного учета требований клиента. Уровень дальнейшей детализации в управлении ресурсами, выполняющими заказ, зависит от быстрого и точного учета затрат и от общей организации бизнеса в компании. В современных условиях, когда в короткие сроки возможны резкие колебания доходности бизнеса, учет затрат должен быть весьма детален и оперативен, иначе невозможно быстро ориентироваться в изменяющейся обстановке.

Важнейшей задачей управления в бизнесе является определение издержек каждого участника коммерческого процесса и анализ их целесообразности. Однако анализ издержек — это не самоцель, а элемент (хотя и очень существенный) процесса определения показателей деятельности подразделений компаний и последующей оценки результатов их выполнения.

В случае простой структуры компании такого рода работы не представляют особой сложности, но при усложнении логических цепочек становятся все более и более трудоемкими и начинают оказывать все возрастающее влияние на результаты компании в целом.

Для повышения эффективности широко используются методы управления через центры ответственности, что связано с вполне естественными предположениями о взаимосвязи как издержек, так и результатов деятельности подразделений компании с работой конкретных руководителей. Сущностью управления через центры ответственности является представление, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены и, что очень важно, закреплены за руководителем соответствующего ранга. Такой подход позволяет эффективно выявлять долю затрат и доходов каждого подразделения и таким образом определять себестоимость продукции (в любом смысле этого слова) и результаты деятельности подразделений.

Кроме того, при сложной структуре производства (сложной логической цепочке) удается избавиться от «котлового» метода определения затрат и получить их детализованную структуру, в том числе по вспомогательным цехам и подразделениям, что достаточно трудно достигается другими методами.

Принципы формирования структуры управления центров ответственности зависят от характера деятельности подразделения, в связи с чем можно выделить следующие виды ответственности:

— ответственность за затраты (расходы);
— ответственность за доход (в данном случае имеется в виду валовый доход);
— ответственность за прибыль.

Практически используется еще несколько вариантов создания центров ответственности, таких как центр инвестиций, центр стоимости и др.

В соответствии с тем, на что возлагается основная ответственность, выделяются:

— центры прибыли;
— центры затрат;
— центры дохода.

Центры прибыли и затрат являются практически обязательным элементом финансового управления компаний, так как позволяют выделить структуру для анализа затрат в производственном процессе.

При этом ответственность означает, что руководитель подразделения не только контролирует, но и имеет возможность влиять на параметр, за который он отвечает. То есть, если он отвечает за валовую прибыль, он, например, имеет возможность регулировать цену товара в конкретной продаже с целью получения наилучшего результата. Если руководитель отвечает за затраты, то он имеет возможность влиять на их уровень, как правило, по всей цепочке подразделений или хотя бы «в зоне основных затрат». Руководитель отдела продаж может отвечать за затраты только в том случае, если он имеет возможность оперативно влиять на формирование производственной себестоимости (участвовать в принятии решений, связанных с производственной себестоимостью), что, как правило, не имеет места. Для снятия этой проблемы в мировой практике часто используются отделы маркетинга, которые позволяют соединить в едином центре ответственности производственные затраты и доход от продаж.

Для каждого элемента структуры центров ответственности должны быть определены:

— система планирования показателей;

— система оценки результатов;

— система стимулирования (наказания).

При этом необходимо ответить на следующие управленческие аспекты:

— личная ответственность руководителя;

— схема и границы подчинения по вертикали;

— правила взаимодействия по горизонтали.

Центром внимания при этом становится вопрос о месте возникновения прибыли, потому что экономическая сущность деятельности коммерческого предприятия состоит в ее получении.

Для любой финансово (хозяйственно) самостоятельной структуры должен существовать, по крайней мере, один центр прибыли, что не исключает наличия в структуре предприятия других подобных центров. С классической точки зрения можно считать, что такие центры прибыли представляют собой «хозрасчетные подразделения», а центр затрат — подразделение с «затратным планированием».

При внедрении управления по центрам ответственности всегда следует помнить об адекватном соотнесении используемых показателей деятельности и делегированной руководителю подразделения ответственности.

Еще одно важное замечание. Существует опасность слишком детализировать структуру центров ответственности с большим числом ответственных за отдельные результаты, упустив из виду главные цели предприятия. Как известно, оптимальное решение частных проблем совершенно не обязательно приводит к оптимальному результату в целом.

Кроме того, следует осознавать, что при внедрении подобных схем управления требуется более детальный аналитический учет в разрезе подразделений (центров ответственности), что существенно повышает нагрузку на учетные службы. В такой ситуации могут помочь программные продукты, поддерживающие учет по центрам ответственности.

Экономическая эффективность системы управления выражается в производственно-хозяйственных показателях. Каждый раз, в отдельном случае определяя эффективность тех или иных мер, направленных на совершенствование организации управления, выбирают отдельные показатели, характеризующие условия достижения результатов, измеряемых основными показателями.

Последнее время все чаще встречается понятие «коммерческая эффективность». Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для предприятия в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов.

С целью обеспечения сравнимости результатов расчета и повышения надежности расчетной оценки эффективности работы предприятия рекомендуется использовать показатели:

— цена реализации продукции;

— издержки производства;

— общие инвестиционные затраты;

— нормы запасов и задолженностей;

— процент за кредиты и др.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне предприятия (фирмы) в состав результатов включаются:

— производственные результаты — выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;

— социальные результаты в части, относящейся к работникам предприятий и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

Развитие производства преимущественно на базе интенсивных факторов роста означает ориентацию на коренные сдвиги в технике и экономике, на повышение качественных параметров выпускаемой продукции. Этот путь требует совершенствования всего экономического механизма управления в направлении широкого экономического маневрирования, повышения действенности экономических методов и рычагов управления.

Мероприятия по совершенствованию экономических методов управления направлены:

— на дальнейшее повышение научного уровня, теории и методологии разработки планов;

— совершенствование системы материального и морального стимулирования работников и коллективов за достигнутые результаты работы;

— усиление роли таких экономических рычагов, как цены, тарифы, нормативы и т.п., в ускорении научно-технического прогресса и росте эффективности производства;

— повышение надежности и эффективности финансового планирования, обеспечение тесной увязки финансовых и материальных ресурсов в планах.

Эти меры по совершенствованию экономического механизма управления обеспечивают комплексный подход к решению важнейших задач управления. Таким образом, экономические методы:

— не являются всеобъемлющими, а главное — не обладают автоматизмом действия;

— требуют выбора форм и приемов воздействия для решения конкретной задачи;

— представляют систему экономических мер, определяющих хозяйственную деятельность предприятия;

— поддаются количественному измерению.

Социально-психологические методы управления

Производственный коллектив может успешно работать лишь при хорошо организованном, всестороннем управлении его деятельностью. Управление производственным коллективом является составной частью всей системы управления предприятием. Осуществляя управление предприятием, необходимо четко

определить его цели и задачи на текущий период и на перспективу; обеспечить подбор и расстановку кадров в соответствии с производственно-экономическими и социально-психологическими требованиями; создать благоприятные условия для эффективного труда; способствовать развитию инициативы и творческой активности, совершенствованию социальных отношений; применять соответствующие меры материального и морального поощрения и наказания.

Анализ социальной среды, которая повседневно и непосредственно оказывает влияние на отношения между руководителями и подчиненными, методы создания коллективов, трудовые, а также внеслужебные отношения между участниками управления и производства, проводится с помощью социологических исследований.

Социологическое исследование — это научное изучение конкретных социальных фактов и разработка на этой основе практических рекомендаций, направленных на формирование сознания людей и определенных общественных связей в условиях производства.

Конкретные социологические исследования на производстве способствуют расширению научной информации, помогают руководителю принимать правильные и оптимальные решения не только по существу, но и по форме и методам их проведения в жизнь. Виды социологических исследований разнообразны: опрос, анкетирование, интервьюирование, изучение документов, наблюдение, социометрический метод исследования, социальный эксперимент.

Опрос — метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей.

Анкетирование позволяет сразу охватить большое количество людей и быстро получить обобщающие данные благодаря четкой формулировке вопросов.

Интервьюирование представляет собой целенаправленный опрос и сбор необходимого материала. По сравнению с анкетированием интервью имеет ряд преимуществ: вступая в личный контакт с опрашиваемым, можно ставить дополнительные вопросы, учитывать ответы, фиксировать эмоциональную реакцию отвечающего на эти вопросы.

Изучение документов для руководителя имеет большое значение. Многие виды документов представляют социологический и психологический интерес и позволяют лучше узнать возможности людей, представить социально-психологическую структуру коллектива и др.

Наблюдение широко применяется в практике управления. Практически каждый руководитель пользуется этим методом в работе. Встречаясь с сотрудниками, обходя производственные участки и отделы, руководитель фиксирует и накапливает эмпирический материал, который позволяет более объективно оценивать людей, правильнее определить ситуации, которые складываются на тех или иных участках производства и отделах.

Социометрический метод исследования служит для установления характера взаимоотношений между членами коллектива. Можно выявить симпатии и антипатии членов коллектива, установить типологический портрет того, кто пользуется предпочтением и авторитетом в коллективе. Социометрический метод исследования позволяет определить характер отношений между руководителями и подчиненными, установить связь личных и общественных интересов в коллективе и т.д.

Социальный эксперимент — это получение научных выводов или проверка уже имеющихся знаний о социальных явлениях путем искусственного построения социальной ситуации. Организация социальных экспериментов требует серьезной подготовки, больших затрат времени и серьезной научной проработки. Эксперимент не должен нарушать ритм работы, отвлекать людей от выполнения своих основных обязанностей.

Проблема управляемости отделом сводится прежде всего к формированию в ней коллектива. **Коллектив** — это сложившаяся, устойчивая социальная группа людей, для которой характерна общность цели, совместный труд, наличие органов самоуправления, сознательная дисциплина, взаимное уважение и понимание друг друга. Формирование производственного коллектива — результат целенаправленной деятельности людей, сознательного приложения их усилий. Руководителю важно знать некоторые социально-психологические моменты формирования коллектива: значение количественного состава, психологическую совместимость, возраст и опыт работы и др.

Психологические исследования показывают, что существуют определенные количественные допуски, в пределах которых обеспечивается лучшая срабатываемость людей, быстрее развиваются их коллективные связи. Норма управляемости в управленческих коллективах от 7 до 9 человек. В таких коллективах люди чаще контактируют, лучше познают друг друга, имеют возможность выбора партнерства, устанавливают хорошие взаимоотношения.

Чтобы отношения в коллективе развивались в желательном направлении, необходимо учитывать факторы психологического и демографического порядка, такие, как симпатия, совпадение характеров, общность интересов и склонностей и т.п. Эти факторы лежат в основе психологических связей, уровень развития и эмоциональная окраска которых определяют психологический климат коллектива.

Особенно важно при комплектации производственного коллектива учитывать типы темпераментов, что является врожденным свойством личности и с большим трудом поддается изменению.

Каждый темперамент имеет свои положительные и отрицательные стороны. Например, холерику легче выработать быстроту действий, флегматику — выдержку и хладнокровие. Живость и отзывчивость сангвиника, спокойствие и отсутствие торопливости флегматика, энергия холерика, глубина и устойчивость чувств меланхолика — все это примеры ценных качеств различных темпераментов. Руководитель коллектива это должен знать и принимать во внимание. Коллектив должен состоять из людей разных темпераментов. Выбирая себе заместителя, нужно стремиться к тому, чтобы он хорошо знал область деятельности и по своим психологическим чертам был противоположностью руководителю.

В формировании коллектива важное значение имеет правильное сочетание работников по возрасту. Поведение служащих в значительной мере объясняется их возрастными особенностями. Производственный коллектив должен быть разновозрастным, т.е. сочетающим кадровых работников с молодыми, не име-

ющими еще достаточного профессионального опыта. Наличие в коллективе людей разного возраста, стажа работы, профессионального мастерства способствует их лучшей организации, взаимной помощи, передаче передового опыта.

Ведущим фактором личной заинтересованности человека в труде является материальный стимул. Правильное сочетание материального и морального побуждения людей к труду — важнейшая задача научно организованного управления производством. Правильное применение системы стимулирования труда предполагает знание руководителем личности подчиненного и умелое сочетание мер поощрения и наказания.

Стимулирование предполагает не только поощрение, но и наказание. К материальному наказанию относятся: лишение премии, наложение штрафа для возмещения нанесенного предприятию материального убытка, перевод на низкооплачиваемую работу и др. Наказание должно быть объективным, строго соразмерным с совершенным проступком, не затрагивающим личного достоинства человека.

Социально-психологические методы основаны на использовании материальных и моральных стимулов к труду. Руководитель имеет право поощрять и наказывать, а подчиненный — критиковать в установленном порядке и жаловаться.

1.4. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ организации менеджмента — это систематическое и всестороннее исследование состояния, условий и результатов организации менеджмента, осуществляемое для выявления и использования резервов улучшения, правильной оценки деятельности аппарата управления.

Многогранность организации менеджмента позволяет широко использовать индуктивные и дедуктивные методы анализа. **Индуктивные** методы дают возможность на основе изучения множества единичных явлений и событий сделать общее заключение, **дедуктивные** — перейти от общих закономерностей к частным выводам.

Единство индуктивного и дедуктивного методов, установление причинно-следственных связей, динамический подход к явлению представляют собой методическую основу анализа организации менеджмента. Все явления системы при анализе организации менеджмента должны изучаться в сопоставлении друг с другом. При этом очень важно не только показать наличие связей, но и определить их целенаправленность. Определение причинно-следственных связей называется диагностикой и показывает основные направления последствий, происходящих в любом звене или органе системы менеджмента. Выявление наиболее устойчивых, стабильных тенденций и изучение факторов, определивших их, является содержанием прогностического аспекта анализа.

При исследовании организации менеджмента используются различные методы анализа. Остановимся на наиболее важных и наиболее распространенных.

Метод расчленения заключается в последовательном расчленении системы менеджмента на части, доведении их до простых, первичных, составляющих

элементов. Чем более простыми будут первичные элементы изучаемой системы менеджмента, тем конкретнее результаты анализа.

В процессе организации менеджмента на систему воздействует множество различных факторов. Учесть и исследовать все факторы невозможно, поэтому выделяются только доминирующие (определяющие) факторы и изучается изменение их содержания в зависимости от результатов анализа. Расчленение факторов способствует комплексному их рассмотрению, позволяет выявить значимость каждого из них, определить их взаимозависимость. При анализе организации менеджмента расчленение ведется в двух направлениях: во-первых, расчленяется сама система управления объектом на отдельные части, и, во-вторых, каждый элемент системы раскрывается через ряд частных факторов, влияющих на результаты функционирования системы в целом.

Анализ процессов функционирования системы целесообразно также проводить **методом последовательной декомпозиции**. Суть его заключается в следующем. При построении декомпозиционной модели выполняется ряд последовательных шагов:

— разбивается на несколько подпроцессов процесс функционирования системы, рассматриваемый как единое целое;

— определяется характер взаимосвязи подпроцессов с исходным процессом и друг с другом;

— производится декомпозиция подпроцессов, полученных в результате деления исходного процесса на ряд более мелких подпроцессов, которые в свою очередь подвергаются декомпозиции на последующих шагах построения модели с обязательным определением взаимосвязей всех подпроцессов. Декомпозиция проводится до тех пор, пока не будет достигнута детализация, позволяющая произвести необходимую перестройку системы.

Подобный метод исследования дает возможность упростить процесс построения модели; получить модель системы в целом, которая может быть как угодно детализирована без нарушения ее целостности; сосредоточить внимание исследования на изучении любого отдельного процесса (сузить область исследования), не опасаясь нарушения принципа системности. В этом случае декомпозиции подвергается лишь изучаемый процесс, другие остаются укрупненными. Любые изменения, производимые в изучаемом процессе, позволяют через систему взаимосвязей с другими процессами проследить их влияние на результаты деятельности системы в целом.

Важную роль в анализе играет **метод сравнения**. Сравнение — прием, позволяющий выразить характеристику организации управления объекта через другие однородные объекты. Основные виды сравнений, используемые при анализе организации менеджмента, следующие: сравнение отчетных данных с плановыми; сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода; сравнение отчетных данных организации управления с результатами работы других предприятий и организаций; сравнение отчетных данных с нормативными.

Прием сравнения требует обеспечения количественной соизмеримости и качественной однородности сравниваемых объектов, показателей, явлений (единство оценки, сравнимость календарных сроков, сезонных особенностей

и территориальных различий, различий в методике расчета показателей и т.д.). Результаты сравнения позволяют видеть перспективу развития каждого объекта, более объективно оценить его деятельность.

Важное значение имеет **метод системного анализа**. Необходимость системного подхода к анализу организации менеджмента диктуется быстрым и непрерывным развитием предприятий и организаций, увеличением масштабов производства, усложнением хозяйственных связей.

Методика проведения системного анализа предполагает в начале исследования четкую формулировку конечной цели. Затем необходимо представить идеальное желаемое состояние анализируемого объекта, соответствующее поставленным целям и задачам. Зная желаемое и фактическое состояние объекта, необходимо разработать ряд последовательных переходов от фактического состояния к идеальному. Состояние организации менеджмента оформляется в виде модели. Идеальное, желаемое состояние анализируемого объекта оформляется в виде концептуальной модели, фактическое — в виде фактической, промежуточное — в виде базовой и стандартной моделей.

Концептуальная модель создается исследователем, который, полностью абстрагируясь от фактически сложившегося положения и опираясь на знание закономерностей развития объекта, определяет исходные положения и принципиальные требования к объекту анализа. При разработке концептуальной модели исследователь полностью освобожден от каких-либо ограничений: наличия техники, сложившегося разделения труда на объекте и др. Исходный момент при разработке концептуальной модели имеет четкую постановку цели и задач, стоящих перед анализируемым объектом. Общая цель объекта трансформируется в конкретные требования к отдельным элементам и к системе менеджмента в целом.

Так как система менеджмента сложна, то концептуальная модель системы базируется на представлениях о каждом элементе системы (информационном обеспечении, кадровом составе и др.). Исследователь выполняет прогнозные разработки развития отдельных элементов системы, а затем, базируясь на них, разрабатывает концептуальную модель всей системы.

В процессе анализа проводят сравнение концептуальной модели, описывающей идеальное состояние объекта, с моделью, отражающей фактическое состояние объекта, через ряд последовательных переходов. Концептуальная модель сравнивается с базовой моделью, учитывающей ограничения, связанные с внешними условиями. Через базовую модель сравнение ведется со стандартной моделью, отражающей состояние объекта с учетом среднепрогрессивных условий его функционирования. Стандартная модель сопоставляется с фактическим состоянием объекта, на основе чего дается оценка организации управления объектом, разрабатываются мероприятия по ее улучшению и определяется конкретный вклад каждого мероприятия в повышение ее эффективности.

Направления развития и условия совершенствования организации менеджмента выявляются через постепенное движение от фактического состояния к концептуальной модели, через стандартную и базовую, а не наоборот.

Для проведения анализа рекомендуются следующие этапы:

1) разработка программы анализа;
2) определение показателей оценки результатов анализа:
   а) расчет экономической эффективности,
   б) описательная характеристика;
3) определение параметров анализа:
   а) объект анализа,
   б) анализируемый период,
   в) продолжительность анализа;
4) определение субъекта анализа;
5) пути использования результатов анализа;
6) установление критерия эффективности функционирования организации менеджмента:
   а) сокращение затрат управленческого труда,
   б) сокращение управленческих расходов или времени на процессы управления,
   в) повышение стабильности, устойчивости системы менеджмента и др.;
7) аналитические исследования:
   а) изучение количественных и качественных характеристик элементов и процедур организации менеджмента,
   б) изучение связей в системе организации управления;
8) количественная и качественная оценки аналитического исследования:
   а) оценка организационных резервов,
   б) оценка факторов, влияющих на эффективность функционирования менеджмента;
9) обобщение результатов аналитического исследования:
   а) обобщение данных, выявление связей, закономерностей,
   б) синтез аналитических данных;
10) выводы анализа:
   а) формулирование выводов и их оформление,
   б) определение конкретных мероприятий по использованию результатов анализа.

Этапы 1—5 относятся к планированию процесса организационного анализа; этапы 6—10 — непосредственно к процессу проведения организационного анализа.

При проведении организационного анализа очень важно правильно наметить схему исследований. В зависимости от целей анализа можно предложить следующие схемы исследований:

а) вначале следует приступить к анализу системы менеджмента в целом, а затем исследовать отдельные элементы;
б) в качестве объектов анализа выбираются отделы (службы) в последовательности, соответствующей логике процесса менеджмента;
в) в качестве объектов анализа выбираются отделы (службы), работа которых изучается в соответствии с функциональным разделением труда в аппарате управления, например подготовка производства и др.;

г) в качестве объекта анализа выбираются отделы (службы), влияние которых на другие отделы (службы) в данной организации или на предприятии наиболее велико;

д) для анализа выбирается отдел, в деятельности которого имеется наибольший объем оргрезервов, которые могут быть реализованы быстро, без значительных затрат и технических средств.

Особое внимание следует уделять составлению программы анализа и ряду других этапов, на которых остановимся несколько подробнее.

Программа анализа должна быть составлена таким образом, чтобы обеспечить согласованные действия всех участников проведения анализа, предусмотреть логическую последовательность выполнения анализа и, завершая процесс анализом всей системы, наметить общее единое направление анализа, определяемое целью, стоящей перед объектом анализа.

В настоящее время предприятия и организации не имеют в своем составе специальных структурных подразделений, которые занимались бы анализом и проектированием организации управления систем. На большинстве предприятий и организаций эта работа рассредоточена между работниками аппарата управления, которые выполняют ее попутно с другими обязанностями. Анализом организации менеджмента занимается руководитель, продумывая результаты своей работы и обосновывая мероприятия для ее улучшения. В анализ включается специалист, работающий над совершенствованием методов и средств производства. Анализ организации управления входит в круг обязанностей руководителя, которым он занимается при разработке перспектив дальнейшего развития предприятия. В аналитической работе принимают участие все без исключения руководящие работники, и каждый из них имеет свои задачи, пользуется рядом специфических приемов, проводит тематические и локальные анализы.

Работа по анализу организации менеджмента очень трудоемка и выполняется всем аппаратом управления. Поэтому для правильной ее организации и согласования она должна возглавляться и координироваться специальным органом (структурным подразделением), ответственным за организацию совершенствования управления в целом.

Отбор и проверка информации зависят от поставленной цели и программы анализа организации менеджмента. В процессе изучения производственной ситуации используются различные источники информации. При отборе и проверке учетной информации необходимо установить наличие всех документов, планов и отчетов, проверить правильность расчетов, взаимосвязь источников.

Выбор системы показателей. Их можно подразделить на три группы. Первая группа характеризует эффективность организации менеджмента в целом. Сюда следует отнести показатель, отражающий эффективность труда работников инженерно-технического и управленческого состава. Он выражается отношением количества продукции к количеству ИТР и управленческого персонала, работающего в организации. Другой показатель, который можно отнести к этой группе, — вероятность полной реализации управленческих решений. Он характеризует надежность системы управления и устанавливает количество отказов системы при реализации управленческих решений.

Вторая группа показателей, характеризующих организацию менеджмента, определяется выделением из показателей эффективности производства той доли

эффекта, который получается за счет совершенствования организации менеджмента. Для этого разрабатывается специальная шкала коэффициентов, каждый из которых отражает долю эффекта от проведения мероприятий по организации менеджмента в общей сумме эффекта. Степень участия каждого признака оценивается от единицы до нуля.

Все мероприятия по организации менеджмента можно объединить по группам:

1. **Содержание мероприятия:**
   - — улучшение качества производства; улучшение материально-технического снабжения;
   - — совершенствование техники и технологии производства; использование новых видов материалов;
   - — совершенствование организации производства;
   - — совершенствование организации труда рабочих;
   - — мероприятия экономического характера (сокращение расхода материалов, повышение коэффициента использования техники, сокращение эксплуатационных затрат при использовании машин и механизмов и др.);
   - — социально-психологические мероприятия.
2. **Инициатива проведения мероприятия:**
   - — инициатива руководителя;
   - — указания вышестоящего руководителя;
   - — предложения подчиненных.
3. **Степень участия руководителя в разработке:**
   - — подал идею; подал идею и принял участие в разработке;
   - — подал идею и сам разработал;
   - — поддержал идею другого и помог ему в ее реализации;
   - — принял участие в разработке идеи другого.
4. **Законченность разработки мероприятия:**
   - — разработано; разработано и рекомендовано к внедрению;
   - — разработано и внедрено.
5. **Степень новизны мероприятия:**
   - — оригинальное;
   - — заимствованное;
   - — улучшающее существующую практику.
6. **Необходимость привлечения дополнительных ресурсов:**
   - — оборудование;
   - — материалы;
   - — трудовые ресурсы, финансовые ресурсы.
7. **Необходимость одобрения мероприятия:**
   - — в организации или на предприятии;
   - — отрасли;
   - — общегосударственных органах.

Этот метод оценки эффективности организации менеджмента сложный и трудоемкий, но позволяет представить наиболее полную картину наличия резервов улучшения организации менеджмента.

Третья группа показателей представляет собой частные показатели, которые характеризуют организацию менеджмента отдельных элементов системы. Главная цель аналитической обработки показателей — раскрыть причинную связь и измерить влияние различных факторов на тот или иной показатель. Измерить величину влияния многих факторов до сих пор не удавалось. Это связано с тем, что в процессе организации менеджмента различные факторы тесно переплетаются, воздействуют друг на друга, а некоторые из них не поддаются количественному измерению.

К факторам, влияющим на эффективность управляющей системы, относятся:

— *экономические* — система материального стимулирования персонала, объем затрат на сферу менеджмента, вал источника финансирования и др.;

— *организационные* — рациональность структуры управления, совершенство технологии процессов управления, четкое функциональное разделение труда, структура персонала, квалификация и опыт организаторской работы, культура документации, организационная культура и т.д.;

— *физиологические* — условия труда, режим, гигиена, отдых, ритм, напряженность и др.;

— *социально-психологические* — внутриколлективные отношения, структура коллектива, межличностные связи, психологическая совместимость, конфликтные ситуации, степень развитости коллектива, жизнь коллектива и др.;

— *технические* — вооруженность труда вычислительной и другой техникой, культура эксплуатации технических средств и др.

Обобщение результатов, гласность анализа и контроль за реализацией его результатов осуществляются для выявления причин, как положительно, так и отрицательно влияющих на общие результаты. На основе обобщения материалов разрабатываются выводы и предложения по улучшению организации менеджмента, мобилизации его внутренних резервов.

1.5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Совершенствование организации менеджмента достигается на основе организационного проектирования, в котором можно выделить следующие направления: рационализация организационной структуры; регламентация управленческого труда; механизация и автоматизация процессов управления.

Каждое из этих направлений реализуется комплексом работ, тесно связанных с работами других направлений организационного проектирования. Взаимосвязь работ различных направлений организационного проектирования позволяет установить общую последовательности их выполнения. Однако в целом процесс организационного проектирования носит итеративный характер. Рассмотрим состав работ по отдельным его направлениям.

Рационализация организационной структуры предполагает выявление целей предприятия или организации; структуризацию выявленных целей (выделение целей функционирования и целей развития); определение рационального числа ступеней управления и решение вопроса о целесообразности создания штабных подразделений на каждой ступени; распределение функций управления по ступеням управления с учетом требования их централизации на высших уровнях руководства; определение состава подразделений и служб в штабных органах управления с учетом их функциональной и технологической специализации; определение подчиненности звеньев аппарата управления с учетом функциональных связей и норм управляемости.

После проведения указанных работ определяются перечни задач и процедур управления, выполняемые каждым функциональным подразделением аппарата управления; общая трудоемкость выполнения задач и процедур, осуществляемых в каждом подразделении (службе); требуемая квалификация и численность персонала для своевременного и качественного получения необходимых результатов; структура функциональных подразделений с указанием должностей и схемы подчиненности; положение об организации, ее линейных и функциональных подразделениях и службах.

Одновременно с учетом функциональной специализации осуществляется привязка задач и процедур управления сначала к ступеням и звеньям организационной культуры, а затем к конкретным исполнителям. Примерами организационных моделей процесса управления могут служить схемы документооборота, информационно-технологические схемы. Вслед за этим составляются рабочие инструкции по выполнению задач и процедур управления.

Особенно важна правильная организация процессов управления в тех случаях, когда в решении отдельной задачи, например в подготовке документа, выполнении процедуры согласования и т.д., участвует несколько подразделений.

Регламентация управленческого труда предусматривает технологическую специализацию управленческих работ и их выполнение в специализированных подразделениях. Выполнение работ вспомогательного характера в технологических специализированных подразделениях служит значительным, важным резервом повышения производительности и качества управленческого труда.

Важным моментом этого направления организационного проектирования является обеспечение регламентированного руководства управленческой деятельностью персонала подразделения (службы).

Механизация и автоматизация процессов управления предусматривает механизацию вычислительных работ; механизацию копировально-множительных работ; обеспечение делопроизводства необходимой оргтехникой; обеспечение предприятия и организации средствами диспетчерской и производственной связи. На этапе автоматизации процессов управления часть связанных с ними вычислительных процедур осуществляется с помощью ЭВМ.

Вместе с тем автоматизация управления на основе ЭВМ привела к некоторой недооценке возможностей традиционных средств оргтехники. Это справедливо, в частности, для предприятий и организаций, в которых формирование массивов неформализуемой информации и процедуры ее преобразования составляют значительную часть управленческих работ. Практика подтвердила, что только совместное применение традиционных средств оргтехники и современных ЭВМ может дать максимальный эффект.

Проектирование организации отдельных подсистем должно быть комплексным и обеспечивать общесистемное представление о взаимодействии и взаимосвязях элементов системы. Реализация в проекте общесистемных представлений достигается сведением проектных решений по отдельным подсистемам

в единое целое. Подобного рода синтез ведется на основе заранее сформулированных представлений об основных закономерностях и условиях построения отношений системы и среды, внутренних компонентов системы.

Общее представление о функционировании системы при комплексном проектировании должно, с одной стороны, определить принципиальные положения совершенствования свойств системы в целом, с другой — отразить логику изменения общих свойств в зависимости от частных проектных решений отдельных подсистем.

Комплексное организационное проектирование направлено на достижение производственными системами основных свойств, которые должны обеспечивать стимулирование принятия напряженного плана; выполнение плана в соответствии с необходимыми затратами; прогнозирование сбоев в ходе реализации плана (их цену и источники) в сроки, позволяющие оперативно реагировать на эти сбои и не допускать их. Последнее из перечисленных требований к свойствам трактуется как требование информационной достаточности функционирования системы.

Перечисленные требования к комплексному проектированию определяют необходимость разработки следующих документов (их называют документами системного единства):

— сводная схема функционирования системы;

— сводная схема взаимосвязи основных комплексов задач, документов и массивов информации;

— «дерево целей» системы и ограничения к ним;

— система классификации и копирования с соответствующими словарями и шифрами, в том числе с шифрами документов организационного проекта;

— схема распределения ответственности за решение отдельных задач в центральном аппарате управления;

— оценка эффективности работы системы по основным направлениям деятельности; общие характеристики организации управленческого труда;

— общие данные и соображения об условиях, тенденциях и перспективах развития организации, в том числе ее производственной структуры;

— расчет экономической эффективности.

Составные элементы сводной схемы функционирования системы образуют комплексы задач, объединенных общностью базового информационного обеспечения; документы; уровни управления в системе и исполнители задач; связи между упомянутыми элементами; временные характеристики функционирования системы.

Сводная схема разрабатывается на всех стадиях создания организационного проекта. Основные требования к качеству ее разработки — это наглядность и представительность (полнота описания основных комплексов задач и их взаимосвязи). Степень соответствия конкретной схемы предъявляемым требованиям определяется экспертным путем. При этом в соответствии с задачами различных стадий разработки оргпроекта сводная схема обеспечивает:

— наглядное описание принятой логики решения основных комплексов задач; проверку взаимодействия между различными службами и подразделениями в информационном плане;

— проверку качества системы оценок деятельности отдельных подразделений и служб (с использованием «дерева целей» системы);

— проверку взаимодействия с внешней средой;

— адресацию конкретным проектным документам отдельных подсистем (совместно со схемой взаимосвязи комплексов задач).

Сводная схема функционирования дополняется пояснительной запиской, в которой кратко описываются и обосновываются логика решения и взаимодействия выделенных комплексов задач и подсистем, степень достигаемой при этом централизации управления, границы действия и взаимосвязь административных и экономических методов управления. Пояснительная записка должна содержать описание существа и участников производственных и управленческих конфликтов, объективно возникающих при функционировании на всех стадиях производства.

Сводная схема взаимосвязи комплексов задач создается как документ, обеспечивающий полную совместимость в информационном смысле всех задач функциональных систем. В соответствии с этим схема выполняется в виде альбома, на каждом листе которого описываются информационные взаимосвязи групп задач, шифр документов, получаемых при решении обслуживаемой группы задач, адреса массивов (документов), где хранится информация, информационные связи с другими группами задач в любых подсистемах и их шифры. Сводная схема взаимосвязей комплексов задач обеспечивает проверку полноты сводной схемы функционирования системы.

Проверка качества выполнения сводной схемы взаимосвязей комплексов задач, документов и массивов ведется методом прямой идентификации всех ее элементов с исходными материалами, а также альбомами и каталогами элементов информационного обеспечения системы. «Дерево» целей и ограничения к ним разрабатываются в соответствии с общепринятыми методиками. Общим требованием, предъявляемым к описанию целей функционирования системы, является его сопоставимость с описанием производственного цикла, производственной и организационной структур. Если в сводной схеме функционирования дается представление о взаимодействии при решении укрупненных комплексов задач, то в схемах распределения ответственности фиксируется ответственность руководства и служб центрального аппарата за своевременность и качество их решений. Схема распределения ответственности выполняется на основе выборок из схем функционирования и взаимосвязи комплексов задач в системе.

При комплексном проектировании в документы по описанию общих характеристик управленческого труда имеет смысл вносить, если это не рассматривается особо, порядок использования и состав технических средств управления, а также проектные решения, задачи контроля за исполнением приказов и распоряжений.

В документах, содержащих общие данные о системе, даются основные характеристики условий производства и организации производственного процесса по всем его основным аспектам — от конструкторско-технологической подготовки производства до организации сбыта продукции. Здесь же приводится описание основных тенденций и перспектив развития системы с указанием соответствующих директив и плановых документов, подтверждающих реальность указываемых тенденций развития производства.

На каждой стадии комплексного проектирования отдельных подсистем решаются специфические задачи.

На предпроектной стадии оргпроектирования и разработки технического задания (ТЗ) общесистемное представление о том, как взаимодействуют элементы системы, какими свойствами обладает система, какова ее эффективность, важно для того, чтобы выработать стратегию совершенствования организации управления. Механизм взаимодействия элементов производственно-экономических систем может быть исследован с разных точек зрения и описан с различной детализацией. Всегда можно установить, ориентируясь на цели исследования, верхние и нижние границы детализации описания взаимодействия элементов рассматриваемых систем с точки зрения существенных для организации менеджмента факторов.

На стадии технического или технорабочего проектирования в общесистемных представлениях отражаются предложения по совершенствованию менеджмента. В документах системного единства идет проверка совместимости отдельных решений. Как правило, сведение отдельных решений сопровождается корректировкой способов доступа к данным системы. Используемый при этом принцип минимизации дублирования исходной (базовой) информации меняет характеристики существующей информационной способности подразделений и служб аппарата управления. Серьезно улучшаются условия доступа к данным при внедрении вычислительной техники. Попытки получить комплексное представление о границах использования административных и экономических методов управления требуют постановки и решения задач, условно сведенных в группу задач выбора методов (экономических, административных), в зависимости от ситуаций в системе. Эти задачи предполагают определение методов выработки управляющих воздействий в зависимости от реальных характеристик: технологии производства, способов ее описания в конструкторско-технологической документации; исполнителей; «пропускной» информационной способности аппарата управления предполагаемой системы оценки деятельности отдельных подразделений.

В процессе создания документов системного единства зачастую меняется представление о содержании исходных комплексов задач. Новые условия доступа к данным, структурные преобразования, изменение границ использования административных и экономических методов менеджмента отражаются в проектной документации технического (технорабочего) проекта. Этот естественный процесс зачастую является источником многочисленных недоразумений. Поэтому при согласовании материалов технического (технорабочего) проекта необходимо внести соответствующие изменения в техническое задание.

Глава 2

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Научный менеджмент, прежде чем превратиться в систематизированную научную дисциплину, прошел большой путь развития. Хотя управление появилось на заре человечества, научное управление возникло в конце XIX — начале XX в. Именно с этого времени начинается формирование теории менеджмента. Изучение различных школ управленческой мысли помогает глубже разобраться в теории и практике менеджмента, умело использовать в своей работе различные подходы и методы, которые выработало человечество.

2.1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ

Первое место по праву (и по хронологии) занимает **классическая теория** организации управления. Ее выдающийся представитель — **Фредерик Уинслоу Тейлор**. Тейлор начинал с научной организации труда рабочих, которая должна была привести к быстрому росту производительности труда. Он считал, что путем серьезных исследований необходимо выявить оптимальные приемы выполнения рабочими каждого элемента производственного процесса, обеспечить стандартизацию их деятельности. Затем на основе стандартных приемов работы проводится отбор лучших рабочих. И только после этого можно решать вопросы организации стимулирования, что приведет к сотрудничеству администрации и рабочих в деле внедрения научных методов. Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния».

Система Тейлора — это совокупность методов и приемов, направленных на интенсивное использование труда и как следствие повышение его производительности. Цель этой системы, как открыто заявлял сам Тейлор, в том, чтобы «обеспечить максимальные прибыли для предпринимателей». Система выдви-

гает ряд прогрессивных по своему значению идей и положений, отражающих потребности развития современного общественного производства.

Основные положения системы Тейлора заключаются в следующем:

— создание научного фундамента производственной деятельности, заменяющего старые, традиционные практические методы работы; научное исследование каждого отдельного ее элемента;

— отбор рабочих на основе научно разработанных критериев, тренировка и обучение их;

— сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда;

— равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Система Тейлора рекомендует ряд конкретных мероприятий, направленных на рациональное использование труда рабочих и средств производства; введение строгого регламента в использовании орудий труда, материалов и инструмента; стандартизацию орудий, инструментов, операций и рабочих движений; точный учет рабочего времени; исследование трудовых процессов путем разложения на составные элементы и хронометража; установление контроля за каждой операцией; применение дифференцированной оплаты труда и т.д.

Главная идея Тейлора заключается в том, что управление предприятием должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными и проверенными методами и мероприятиями. То есть необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

Для реализации основных положений этой системы Тейлор предложил элементы ее механизма, которые включали:

1) точное определение и учет рабочего времени;
2) систему функциональных мастеров;
3) стандартизацию орудий труда, инструментов, рабочих операций и движений;
4) создание распределительного бюро;
5) введение инструкционных карт;
6) пользование счетными линейками;
7) дифференцированную оплату труда;
8) мнемосимволы для изделий и орудий;
9) систему распорядка хода работ;
10) систему калькуляции затрат.

Основы организации труда по Тейлору:

а) определение рабочего задания на основе изучения всех элементов работы и выявление наилучшей последовательности операций;

б) определение нормы времени по данным хронометража или по нормативам;

в) определение метода работы путем тщательных экспериментов и фиксирование его в инструкционной карте;

г) оптимальное сочетание этих трех элементов.

На сталелитейном заводе в Бетлехеме Тейлор в результате анализа установил, что средний вес угля, захватываемого лопатой, составляет от 16 до 38 фунтов. Если ограничить этот вес пределами в 21—22 фунта, то рабочий за смену может «перекидать» значительно больше угля. Разработав для различных материалов 15 типов лопат и инструкции по их применению, Тейлор добился, что через три года 140 рабочих выполняли объем работ 600 человек. На машиностроительных предприятиях Тейлор за три года повышал производительность труда в два раза!

Чтобы внедрить систему, необходимо было серьезно изменить само управление производством. Введением так называемых функциональных мастеров — инспектора, мастера по ремонту и темпу работы, а также по планированию и отчетам — Тейлор, по существу, ввел научное разделение управленческого труда. И это главный вклад тейлоризма в формирование теории научного управления.

Тейлор предлагал выделить в самостоятельную управленческую функцию планирование, признавал, что хорошо организовать управление производством могут лишь специально подготовленные люди. Управление вообще рассматривалось им как особая область деятельности. Тейлор считал, что управление будет изучаться как искусство и станет основываться на всеми признанных, ясно определенных и зафиксированных принципах.

Научное управление постепенно получило широкое распространение в Европе. Начали формироваться научные принципы организации управления, обеспечивающие как формирование ее рациональной системы, так и построение оптимальной структуры управления. Эти принципы имеют практическое значение и в наши дни. Большой вклад в их дальнейшую разработку внес выдающийся французский инженер **Анри Файоль**. В 1888 г. его назначили на должность генерального директора крупной горно-металлургической компании, находившейся в глубочайшем кризисе на грани банкротства. Спустя тридцать лет, когда Файоль завершал свою деловую карьеру, эта компания процветала, будучи мощным производственным концерном.

Файоль определил основные функции менеджмента: техническая, коммерческая, финансовая, правовая, административная (кадровая). Одним из первых он сформулировал и пять основных элементов, составляющих каждую функцию менеджмента: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль. Все это позволило ему сформулировать **четырнадцать принципов**, применимых к любым сферам управления, которые и сегодня имеют практическую значимость. Рассмотрим эти принципы.

1. Разделение управленческого труда. Специализация всегда приводит к лучшему качеству и большему объему выполняемых работ. Специализация, как считал Файоль, является естественным порядком вещей.

2. Власть, то есть полномочия и ответственность. Полномочия — это право распоряжаться, а ответственность, по Файолю, это ее составляющая противоположность. Отсюда вытекает очень важное правило баланса прав и ответственности. Там, где есть права, но нет ответственности, наступает безответственность. И наоборот, там, где нет прав, но много ответственности, наступает бесправие. Замечательным примером безответственности служил в прошлом

советский Госплан, который имел право разрабатывать и выдавать министерствам и ведомствам плановые задания, не неся практически никакой ответственности за их реальность и обоснованность.

3. Дисциплина — строгое выполнение установленных правил, решений властных структур, достигнутых соглашений, за нарушение которых применяются соответствующие санкции.

4. Единство распорядительства, или единоначалие. Файоль рассматривал функциональных мастеров как сотрудников штаба, штабных специалистов, помогающих руководителю. Распоряжаться может только один начальник. Таким образом, Файоль наряду с линейной структурой управления ввел штабную структуру, которая действует и сегодня, получив дальнейшее развитие.

5. Единство руководства. Этот принцип обеспечивается тем, что каждая группа работников должна иметь один план. Файоль считал, что современное общество нуждается в планировании в национальном масштабе.

6. Личные интересы на производстве должны подчиняться общим.

7. Справедливость вознаграждения. Этот принцип должен обеспечивать интерес к работе.

8. Централизация и децентрализация. Это одна из наиболее сложных проблем управления. Здесь не может быть раз и навсегда заданных рекомендаций и установленных соотношений, нужно учитывать все особенности управляемого объекта и существующие условия.

9. Скалярная цепь (линия власти). Это цепь от руководящих лиц к исполнителям сверху донизу. И действенность этой линии зависит от правильного решения проблемы делегирования полномочий, контроля за подчиненными.

10. Порядок. Файоль считал этот принцип очень важным. Он говорил: все должно быть всегда на своем месте. Но порядок сам не появляется, его надо установить и осуществить на практике. Система менеджмента должна быть такой, при которой беспорядок исключается!

11. Равенство и справедливость. Реализация этого принципа должна создать такой настрой, при котором каждый работник будет идти на работу с удовольствием, а уходить с удовлетворением, что обеспечит и реализацию следующего принципа.

12. Стабильность кадров. Текучесть кадров — это бич, который снижает качество управленческого труда, а следовательно, и эффективность производства. Никогда не следует оставлять на работе такого менеджера, который говорит, что за свое место он не держится, каким бы хорошим специалистом он ни был. Значит, он не болеет душой за дело.

13. Инициатива. Менеджеры всех уровней должны постоянно думать о работе и предлагать различные усовершенствования. Только так вся система менеджмента обеспечит выживаемость конкретной организации.

14. Корпоративный дух — это дух настоящего товарищества, единства в управленческих структурах. Без этого нет системы менеджмента, что не замедлит сказаться на результатах.

Значительное место в истории развития менеджмента занимает **Генри Форд**. Он говорил: «Неудача — только повод начать все снова, но на этот раз делать все более умно. Частная неудача не позорна. Позорен страх перед неудачей».

В 1907 г. Форд поставил перед собой цель создать новый, технически совершенный автомобиль по цене, доступной рабочим. 5200 заводов различных компаний работали по плану Форда. Через 15 лет было выпущено 1 млн 700 тыс. автомобилей, а в 1927 г. — 15 млн.

Форд, по существу, создал **систему организации управления производственными процессами**, основными принципами которой являются:

а) массовость производства;

б) непрерывность и подвижность процесса производства на базе конвейера;

в) максимальный ритм и темп производства;

г) новая технология на основе размещения орудий производства по признаку последовательности процессов обработки и сборки;

д) точность — стандарт качества и культуры производства;

е) заменяемость деталей и узлов продукта;

ж) техническая и технологическая системы, определяющие факторы системы совместного труда;

з) экономическая система — триада: цена продукта, норма прибыли и уровень заработной платы.

Механизм системы Форда:

1. Массовое производство однородной стандартной продукции на основе:
   - — применения наиболее производительных машин и механизмов;
   - — возможно более глубокого разделения труда;
   - — максимальной экономии всех средств производства;
   - — кратчайшего пути при движении изделия в потоке производства;
   - — наименьшего времени производства и времени труда (максимального темпа производства);
   - — наименьшей зависимости темпа и ритма производства от ограничений, связанных с участием человека (живой рабочей силы).
2. Конвейер — основа технической системы:
   - — конвейер охватывает систему связей всех участков производства;
   - — конвейер — решающий фактор нового размещения орудий производства, сокращения пути движения предметов труда, ускорения процесса производства, обеспечения равномерности темпа, ритма производства, формирования новых отношений, этапов и циклов производства.
3. Заменяемость деталей и узлов продукта на основе точности в процессе производства:
   - — основа рассредоточения процессов производства;
   - — решающий фактор роста культуры производства;
   - — база простоты ухода за продуктами.
4. Концентрация и рассредоточение производства на основе углубления разделения труда и специализации производства.
5. Обеспечение гибкости системы массового производства на базе:
   - — заменяемости деталей и узлов;
   - — точности во всех ступенях производства;
   - — углубления разделения труда;
   - — рассредоточения производства.

Основные черты организации управления системы Форда:

1. Подготовка процесса производства:
   — разработка технологии на основе проектирования продукта производства;
   — точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней, узлов и их связей;
   — учет всех условий работы;
   — подготовка сырья, материалов, механизмов, транспортных средств.
2. Подготовка рабочего состава:
   — отбор, инструктирование, контроль;
   — ведение процесса производства по стандартной технологии.
3. Постоянное совершенствование процесса производства и продукта.
4. Ведущая роль предприятий Форда в обеспечении высокой культуры производства.

Различие систем Тейлора и Форда заключается в том, что Тейлор изучал возможности человека и на этом основывал свои научные изменения, а Форд пошел по линии совершенствования самого процесса производства и управления.

Инженер-механик **Гаррингтон Эмерсон** (1853—1931), получив образование в Мюнхенском политехникуме (Германия), некоторое время преподавал в университете американского штата Небраска, затем принимал участие в работах по сооружению крупной железной дороги, в проектировании и строительстве ряда инженерных и горных сооружений в США, Мексике и на Аляске.

Г. Эмерсон утверждал, что рано говорить о научном управлении, можно говорить только о росте производительности труда.

Его труд «Двенадцать принципов производительности» вызвал большой интерес и привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей не только в США, но и в других странах. В то время писали: «Эти принципы могут быть приняты за мерило. С помощью этого мерила могут быть обследованы любое производство, любое промышленное предприятие, любая операция; успешность этих предприятий определяется и измеряется степенью отклонения их организации от двенадцати принципов производительности».

Книга Г. Эмерсона представляет собой как бы итог его почти сорокалетних наблюдений и рационализации в области конкретной организации производства.

Понятие производительности, или эффективности, — это один из вкладов Эмерсона в формирование науки управления. **Эффективность** — это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Именно Эмерсон выдвинул этот термин как основной для рационализаторской работы, и вокруг этого термина построено все изложение его книги.

Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности, выражаясь современным научным языком, применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

Принципы производительности Эмерсона:

1. Точно поставленные цели и задачи.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к труду.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и графики.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Кроме разработанных и обоснованных принципов производительности Г. Эмерсон предложил линейно-штабную структуру управления, на основе которой построено большинство современных организаций. Сам он считал наиболее существенной своей разработкой — предложение ввести диспетчеризацию (диспетчирование), которая должна быть призвана обеспечить выполнение оперативных задач управления.

Одним из самых серьезных недостатков классической школы было ограниченное восприятие влияния человеческого фактора на производительность, конечные результаты производства. Появление **школы человеческих отношений** восполнило этот серьезный пробел в теории менеджмента. Основоположники этой школы — Мэри Фоллет, Элтон Мейо, Фриц Ротлисбергер.

Наряду с теоретическими исследованиями в области социологии производственных отношений **Э. Мейо** пытался экспериментировать и практически внедрять свои идеи непосредственно в фирме, что получило название хоторнских экспериментов.

В течение пяти лет группа специалистов под руководством Э. Мейо исследовала на заводах «Уэстерн электрик компани» в г. Хоторне (США) факторы, влияющие на повышение производительности труда рабочих.

Мейо сосредоточил все свое внимание на изучении социальной организации внутри трудовых групп. Главный вывод, к которому пришел он, заключается в том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а прежде всего психологические факторы.

Теория человеческих отношений возникла в известной мере в противовес тейлоризму, который рассматривал процесс управления лишь как управление машинами. Новая доктрина рассматривала управление прежде всего как управление людьми. Такая постановка вопроса требовала привлечения к проблемам управления психологов и социологов.

Суть идей Э. Мейо состоит в том, что сама работа, производственный процесс и чисто физические требования к рабочему имеют относительно меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в процессе производства. Все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов.

Основные утверждения Мейо и его последователей в области организационной теории сводятся к тому, что никакого существенного конфликта между человеком и организацией нет, что удовлетворение социальных и психологических потребностей рабочих полностью совпадает с организационными задачами достижения эффективности, производительности труда. Сторонники док-

трины человеческих отношений уделяют много внимания тому, чтобы создать нормальные отношения между рабочими и предпринимателями, обеспечить достижение общих целей фирмы и, более того, общих целей всей нации.

В теории человеческих отношений социально-психологическое положение рабочего рассматривается как главный фактор в деле повышения производительности. Человек, по мнению сторонников этой школы, всегда стремится к сосуществованию с другими людьми. И крайне важно обеспечить полное взаимодействие и взаимопонимание людей в каждой отдельной группе, то есть социальную стабильность. А этого в свою очередь администрация должна добиваться путем ориентации своей деятельности прежде всего на человека, решение его проблем. И хотя строгая формализация организации управления считается необходимой, она не ставится во главу угла, что было свойственно классической школе.

Впоследствии проблема мотивации труда в рамках концепции человеческих отношений получила дальнейшее развитие. Профессор Мичиганского университета **Дуглас Макгрегор** убедительно доказал, что работник, удовлетворив свои насущные материальные потребности, начинает стремиться к удовлетворению потребностей более высокого уровня, старается проявить себя как личность. Поэтому, несмотря на необходимость распорядительства, дисциплины и контроля, следует очень серьезно относиться к созданию такой окружающей среды, таких взаимоотношений между работниками, при которых обеспечивалась бы максимальная возможность проявления с их стороны инициативы, рациональности в труде, хозяйского отношения к делам фирмы.

Еще одна школа — **школа социальных систем** возникает прежде всего как результат постоянного усложнения промышленного производства, появления огромных хозяйственных структур. Главное направление этой школы заключается в том, что социальная организация рассматривается в качестве комплексной системы, состоящей из ряда взаимосвязанных подсистем: индивид, формальная и неформальная структуры, физическое окружение и т.д. Обеспечение систематического взаимодействия этих подсистем на основе проектирования так называемых связующих процессов и является главным в этой школе. Один из ее крупнейших представителей — **Честер Барнард** определил ряд формальных принципов установления связей в организационных системах:

— четкое разделение обязанностей, прав и ответственности в аппарате управления, что позволяет создать строго формализованную организацию;

— достижение прямоты и краткости связей, что обеспечивает оперативность решений и уменьшает количество ошибок. При этом запрещается перескакивать через установленные точки обращения должностных лиц друг к другу;

— непрерывность действия установленных связей, несмотря на временное отсутствие того или иного должностного лица;

— обеспечение достаточного уровня компетенции руководящего состава, то есть профессионализация. Каждое должностное лицо в рамках своей компетенции действует в пределах своих прав, обязанностей и ответственности.

Реализация указанных принципов позволяет принимать решения, основанные на системном анализе и системном проектировании.

И наконец, так называемая **новая школа**. Появление этой школы связано с развитием кибернетики, методов исследования операций, проникновением в науку и практику управления математических методов на основе ЭВМ. Новая школа — это понятие, по сути, условное, так как математические методы присущи сегодня не только работе по организации управления.

Как видим, даже краткий обзор различных школ теории менеджмента показывает, что значительное число выработанных ими принципов и методов организации можно и нужно использовать в наши дни. Однако динамизм общества, развитие производства, усложнение социальных проблем требуют дальнейшей разработки теории менеджмента и методов ее практической реализации. Все, что накопило в этой области человечество, должно использоваться новым поколением менеджеров, должно стать предметом их изучения.

2.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Потребность в знании истории какой-либо науки возникает на определенном этапе развития — и самой науки, и общества в целом. До тех пор, пока не оформилась в относительно целостном виде концепция самой науки, история развития ее предмета и ее идей всегда выглядит фрагментарно и противоречиво. Развитие науки в значительной мере зависит от осмысления ее исторических тенденций — они как бы высвечивают ценность ее различных положений, бреши, которые надо заполнить, и перспективы.

Все это в полной мере относится и к современной науке управления. Она утвердилась как особая область знаний, оформилась в основных концептуальных положениях, стала предметом изучения высшей школы. Развитие и практическое использование во многом определяются знанием истории. Управление определяется развитием производства и экономики в целом. Первые работы научного характера и концептуально-практического типа возникли в США на рубеже XIX и XX вв. Причиной тому были состояние производства и экономики, тенденции их развития.

В этот период производство достигло сравнительно больших масштабов, заметны были процессы концентрации производства, приобрела общенациональное значение конкуренция, возникли новые технологии производственного процесса (машинные технологии), дальнейшее развитие производства требовало концентрации финансовых средств; возникали проблемы социального характера, обострялись классовые противоречия.

Практика обнаружила потребность больше внимания уделять управлению, именно практика показала зависимость успехов в производстве от успехов в управлении.

Развитие менеджмента в западных странах — наиболее разработанная часть истории менеджмента. Менеджменту присущи как общие черты, так и национальные особенности; он непосредственно связан с культурой, уровнем экономического развития, природными и этническими особенностями существования человека.

При изучении истории всегда сложно выделить этапы развития того или иного явления, идеи, научной концепции. Но без определения этапов невозможно представить и изучить тенденции развития.

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов и т.д.

Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует прежде всего назвать **А.А. Богданова** (1873—1928). Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», прочитанном на I Всероссийской конференции по НОТ, а также в монографии под названием «Всеобщая организационная наука (тектология)».

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая своего разрешения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной управленческой деятельности. Процесс труда Богданов сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное целое — продукт.

В основу всеобщей организационной науки Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал теорию равновесия.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности:

— рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства;

— принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, т.е. науки наук, что противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо действуют в ограниченных рамках.

Несмотря на недостатки «всеобщей организационной науки», Богданова можно по праву считать родоначальником новой науки — организации.

Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался другой известный советский ученый **А.К. Гастев** (1882—1941). Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки».

В свое время представители школы научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет и Г. Гантт) занимались изучением производственной операции и входящих в ее состав трудовых движений. Они стремились найти наилучший состав и последовательность выполнения трудовых движений с целью определения наименьших затрат времени на выполнение операции. Однако в условиях социалистического производства Гастев считал это недостаточным. По его мнению, труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса. Основную задачу концепции трудовых установок Гастев видел в необходимости таким «образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному избирательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель».

Решение поставленной задачи, по Гастеву, возможно на основе соблюдения им же разработанных принципов — принципа инструктирования, принципа организационной постановки работы, принципа непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС, в задачи которого входила научная разработка вопросов производительности труда и выработка способов наиболее продуктивного труда рабочих.

Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу. С этой целью в ЦИТ было создано специальное подразделение (курсы инструкторов), которое занималось обучением будущих инструкторов на нескольких отделениях, в том числе на слесарно-кузнечном, станочном, монтажном и др. Подготовленные инструкторы посылались на предприятия, где перед ними ставилась задача — наблюдать за выполнением трудовых установок, выступать в качестве инициаторов разработки новых, более совершенных установок, прививать навыки необходимости постоянного улучшения действующих установок всем рабочим.

В качестве объекта для изучения трудовых установок была выбрана элементарная операция — рубка зубилом и опиловка. Изучение этой операции длилось в ЦИТ три года, развернулось в 64 самостоятельные научные проблемы, но так и не было завершено.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Он считал необходимым распространить трудовые установки не только на производственный процесс, но и на быт и общую культуру людей, называя их в данном случае уже не трудовыми, а культурными установками.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту **О.А. Ерманскому** (1866—1941), который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Основные положения этой теории раскрыты им в книге «Научная организация труда и система Тейлора», которая вышла в свет в 1922 г. и затем в течение четырех лет ежегодно переиздавалась. Новое переработанное и дополненное издание этой книги вышло в 1928 г. под названием «Теория и практика рационализации», которое также переиздавалось вплоть до 1933 г. По работам Ерманского училось не одно поколение студентов и практических работников.

В основу теории социалистической рационализации Ерманский положил коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации. Эти различия он видел в следующем:

— социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;

— социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части — предприятия, а капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия.

Опираясь на народнохозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней ее осуществления:

I ступень — рационализация отдельного рабочего процесса;

II ступень — рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;

III ступень — рационализация всей промышленности;

IV ступень — рационализация всего народного хозяйства.

Комплексное решение проблем рационализации на разных ступенях управления предприятием и народным хозяйством в целом потребует усиления внимания к стандартизации и нормализации продукции и процессов, специализации предприятий, их концентрации и оптимальному кооперированию. Важное значение приобретает решение задачи оптимального распределения производительных сил по отдельным отраслям народного хозяйства и рационального районирования всех частей народно-хозяйственного целого, устранения непроизводительных затрат и потерь и др.

Ерманский рассматривал рационализацию как качественную задачу, имеющую целью добиться увеличения достигаемого полезного результата. Достижение поставленной задачи возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, принципа организационной суммы и принципа оптимума.

Принцип положительного подбора, считал Ерманский, лежит в основе решения как простых, так и сложных задач рациональной организации труда и управления. Чтобы рационально организовать работу, необходимо подобрать человека к профессии (или специальности) или же профессию (специальность) — к конкретному человеку. Ерманский отмечал, «что действительно рациональная организация труда, и только она, имеет право на название «научная организация труда» (НОТ). Опирается она на законы техники, экономики и психофизиологии труда.

Обоснование принципа положительного подбора сил позволило Ерманскому сформулировать «основной закон организации», который сводится к следующему: организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих. Простое арифметическое суммирование сил, например элементов производства, считал Ерманский, никогда не даст того положительного эффекта (результата), который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

Главным из трех выдвинутых Ерманским принципов является третий — принцип оптимума, который он называл «стержнем проблемы рационализации».

Раскрывая сущность принципа оптимума, Ерманский подчеркивал, что «руководящим для рациональной организации является не принцип максимума, а принцип оптимума». Рациональная организация труда и управления требует неукоснительного соблюдения принципа оптимума. В противном случае организация труда и управления становится нерациональной, неэффективной.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах **П.М. Керженцева** (1881—1940), основными работами которого являются книги: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам». Помимо теоретической разработки этой проблемы, Керженцев был организатором и руководителем созданной в СССР лиги «Время», редактором печатного органа лиги — журнала «Время».

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

— человек и его деятельность;

— материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);

— использование рациональных организационных методов.

Особенно большое значение Керженцев уделял использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д.

Отмечая общие заслуги Гастева в развитии НОТ, Керженцев одновременно критиковал некоторые стороны установочного метода и систему трудовой подготовки, созданную им в Центральном институте труда.

Особое внимание Керженцев уделял методам научной организации труда, к числу которых он относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование «в натуре». «Материальной ценностью особого рода» он считал время: время неиспользованное — время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему относиться. Он подробно анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный аппарат, школы и пр. Им давались рекомендации по перенесению организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д., с учетом особенностей каждой области. Обладая обширными знаниями, Керженцев излагал свою точку зрения по широкому кругу важнейших организационных вопросов. Так, он

высказывался по вопросу о возможности применения «штабной организации» в управлении производством, о достоинствах линейной и функциональной организации и т.д.

В 1922 г., задолго до зарождения таких наук, как кибернетика (наука о связях и информации), теория систем и системотехника, **Н.А. Амосов** — инженер Таганрогского института НОТ — исследовал механизм взаимодействия управляющей и управляемой систем, соотносительность хозяйственных процессов и управляющих ими центров, а также формы связи между ними. Амосов своевременно поставил вопрос о разработке принципов науки организации. В отличие от Богданова Амосов исследовал не философскую, а техническую сторону этой проблемы.

В это же время в стране стали проводиться исследования в области психотехники и психофизиологии труда. Этими вопросами занимались Лаборатория промышленной психотехники Наркомтруда, Казанский и Ленинградский институты труда, ЦИТ и другие учреждения. Наряду с фундаментальными исследованиями в области НОТ в этот период времени публиковалось много статей в периодической печати.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ (10—16 марта 1924 г.). За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна — от группы «семнадцати» во главе с Керженцевым, другая — от ЦИТ во главе с Гастевым.

Главное разногласие между обеими платформами отмечалось в общем подходе к НОТ, его исходной базе. ЦИТ придерживался теории «узкой» базы, группа «семнадцати» — «широкой» базы. Сущность теории «узкой» базы сводилась к определению слабых мест и постепенному их улучшению. Сторонники «широкой» базы считали, что работа по НОТ является частью общехозяйственной деятельности и поэтому необходимо прежде всего изучить все организационные формы, в которых протекает деятельность предприятия или учреждения. Полемика между двумя течениями закончилась принятием единой платформы на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные аргументы всех сторон.

В этот период времени все внимание было сосредоточено на теоретических проблемах НОТ: определении понятия НОТ, его содержания, разработке методик обследования предприятий, составлении психотехнических тестов и других вопросах. Практическая же работа по НОТ на предприятиях проводилась недостаточно. Поэтому основной задачей II Всесоюзной конференции по НОТ явилась разработка программы действий по внедрению НОТ на предприятиях и в учреждениях в широких масштабах.

Конференция дала определение понятия НОТ: «НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда». НОТ необходимо осуществлять на предприятиях, в хозяйственных и государственных учреждениях. После конференции в стране развернулась широкая практическая работа по рационализации.

В эти же годы развернулась большая работа по проблемам теории социалистической организации производства. По этим вопросам было написано много работ различными авторами.

В 30-е гг. XX в. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. Впоследствии по его типу и структуре были созданы аналогичные учебники по организации и планированию производства на предприятиях почти всех отраслей промышленности, в которых нашли отражение специфические особенности этих отраслей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Широко развернулось социалистическое соревнование, способствующее росту инициативы и энергии советских людей. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени имело место сокращение исследований в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов. К концу 1950-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться. Был принят ряд постановлений и разработаны конкретные мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование системы хозяйственного руководства и развитие принципов демократического централизма в управлении народным хозяйством. Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством. Значительное влияние на формирование системы планирования и управления народным хозяйством оказало Всесоюзное совещание по применению математических методов в экономических исследованиях и планировании.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 г. по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.

Экономическая дискуссия явилась крупным толчком для развития собственно управленческой мысли. Появилось много монографий и статей, посвященных сущности отношений управления социалистическим производством, выяснению места, занимаемого им в базисе и надстройке, выявлению соотношения управления производством со смежными науками и т.д.

Необходимость развития управления производством как самостоятельной науки в СССР ставилась многими авторами уже в 1962—1963 гг. К 1965 г. относится выход в свет наиболее крупных монографий по теоретическим проблемам управления социалистическим производством, в которых авторы стремились выяснить социально-экономическую природу управления производством в системе социалистических производственных отношений.

Начиная с 1965 г. в стране проводятся три реформы, направленные на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

— реформа системы управления экономикой 1965 г.;

— реформа системы управления 1979 г.;

— ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В 1965—1966 гг. состоялось более 30 отраслевых и региональных научно-технических конференций и совещаний по проблемам научной организации труда, производства и управления. Эти мероприятия выявили существенное отставание теории от практики управления производством, что потребовало принятия самых энергичных мер для развертывания широких исследований в области теории управления.

После реформирования системы управления 1965 г. значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Почти в два раза увеличились темпы роста сельского хозяйства, в 1,5 раза — производительность общественного труда, перестала снижаться фондоотдача в промышленности, ускорилась оборачиваемость оборотных средств в народном хозяйстве, существенно снизились нормы потребления топлива и сырья. Ускоренными темпами велось строительство жилья. Однако в начале 70-х гг. XX в. произошло заметное ухудшение всех показателей, снизились реальные доходы на душу населения. Причинами, не позволившими добиться ожидаемых результатов от проведения реформирования системы управления народным хозяйством 1965 г., являются следующие: снижение самостоятельности предприятий; планирование «от достигнутого уровня» и частое внесение изменений в планы предприятий; использование затратного принципа ценообразования, основанного на индивидуальных затратах предприятий, и т.д.

Экономическая реформа 1979 г. по своему замыслу должна была способствовать интенсификации советской экономики, но по уровню реализации оказалась чрезвычайно слабой. Большинство мероприятий, намеченных этой реформой, полностью соответствовало сущности применяемого на Западе менеджмента.

Радикальная реформа управления 1989 г. ставила своей целью осуществление переориентации экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей. Содержание радикальной реформы управления заключалось в переходе от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех иерархических уровнях, к управлению интересами и через интересы, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора. Перемены скоро вышли за пределы экономического сектора, затронули все сферы жизни общества,

вызвали конституционно-государственные и социальные изменения. Было много сделано для развития системы управления на основе рыночных отношений. Создана законодательная, юридическая база, разработаны сотни нормативных документов. С 1 января 1995 г. введен в действие Гражданский кодекс Российской Федерации (далее — ГК РФ), приняты федеральные законы об акционерных обществах, о несостоятельности (банкротстве), о банках и банковской деятельности и др.

Особенность русского менеджмента проявляется в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, строиться на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: 1) устоявшийся дуализм менталитета; 2) его различия в разных регионах; 3) огромные просторы страны.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно лучше учитывать деловые качества индивида, его способность к восприятию нового, настойчивость.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, — важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно важное значение в условиях стихийного формирования рынка и внесет в этот процесс элемент сознательности.

Целесообразно вспомнить слова Тейлора: «Искусство научного управления — это эволюция, а не изобретение». Однако и эволюция предполагает сознательный отбор. Поэтому можно добавить к высказыванию Тейлора следующее: «...Искусство научного управления — это эволюция и отбор оптимальных форм и методов менеджмента, отражающего в себе важнейшие специфические особенности национального менталитета».

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента. Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку. Значительное влияние на формирование менеджмента оказали школа научного управления, классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная школа), а также выдающиеся представители этих школ, такие как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и др.

Глава 3

ФУНКЦИИ И СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ — ОБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Объектом классического менеджмента, как правило, выступает производственная система, имеющая цели и конкретных исполнителей (человека, отдельную группу, большой коллектив людей), чья деятельность направлена на достижение определенного успеха.

Результатом деятельности производственных систем выступают произведенный продукт, товар или услуга, т.е. то, что может быть оценено в стоимостном выражении (это коммерческие структуры) и что предполагается для обмена на деньги с целью извлечения прибыли за счет такой формы деятельности. К подобной производственной системе относят предприятие и организацию. Предприятие и организация — это основное звено в рыночной экономике, так как именно на них осуществляется производство товара, реализация которого позволяет удовлетворить потребности членов общества.

Предприятие и организация осуществляют хозяйственную деятельность — соединяют ресурсы, необходимые для производства товаров и оказания услуг.

В одних случаях термин «предприятие и организация» используется как синоним компании, фирмы, служит определением участника экономического процесса. В других случаях под предприятием и организацией понимают определенный производственно-хозяйственный комплекс, состоящий из отдельных элементов единой системы — прежде всего материальных и трудовых. При этом термины «предприятие» и «организация» заменяют другие определения — завод, склад и другие хозяйственные службы производственного назначения.

Определяя термин «производственное предприятие», следует подчеркнуть, что это обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

В законодательстве большинства зарубежных стран предприятие и организация не рассматриваются как самостоятельный субъект права, за ними не признается характер хозяйственного образования, обладающего обособленным имуществом, собственным балансом и пользующегося правами юридического лица. Они рассматриваются только как определенный имущественный комплекс, включающий материальные (помещения, товары, наличные денежные средства и т.д.) и нематериальные (деловые связи, положение на рынке, клиентура и т.д.) элементы и являющийся объектом права (обособленное в хозяйственном обороте имущество).

С правовой точки зрения под **предприятием и организацией** в России понимается самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие и организация самостоятельно осуществляют свою деятельность, распоряжаются выпускаемой продукцией, полученной прибылью, остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Характеризуя предприятие и организацию, обычно выделяют такие основные признаки:

— определенная обособленность;

— юридический статус;

— название предприятия и организации и их организационно-правовая форма, позволяющая судить об объеме и форме ответственности такого предприятия по обязательствам.

Предприятие и организацию необходимо изучать в определенном экономическом пространстве.

Внутренняя среда предприятия и организации — это люди, средства производства, информация и деньги. Предприятие и организация осуществляют технологический процесс производства путем преобразования материально-технических ресурсов в продукты и услуги.

Внешняя среда предприятия и организации — это прежде всего потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население (рис. 3.1).

В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия и организации, действующими как единое целое, совершенно ясно, что руководству (менеджменту) предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект — как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу такого сложного механизма.

В России с введением ГК РФ с 1995 г. термин «предприятие как организационно-правовая форма» оставлен только для государственных и муниципальных предприятий, в основе которых лежит собственность федеральная, субъектов Российской Федерации и муниципальная, а все остальные организационно-правовые формы называются организациями.

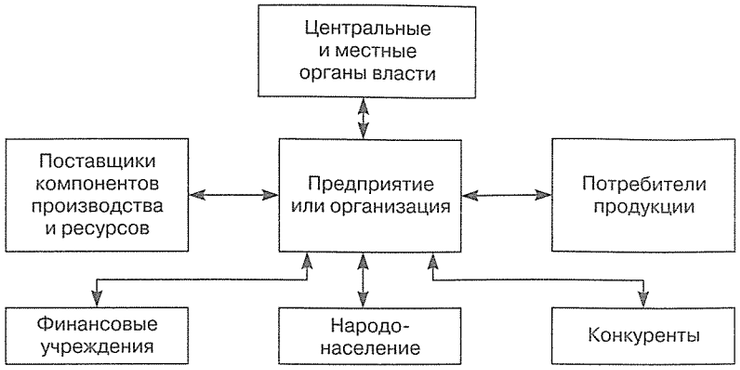


Рис. 3.1. Основные факторы внешней среды предприятия или организации

Существует большое разнообразие организаций, вплоть до коммерческих организаций, не нацеленных на извлечение прибыли, но оказывающих платные услуги. Наряду с ними существуют организации, которые оказывают услуги поддерживающего характера на бесплатной основе, — некоммерческие организации, которые распределяют имеющиеся в их распоряжении средства. Партии и движения, союзы и общественные организации также представляют собой отдельный тип организаций. Своеобразность их заключается в том, что они создаются не ради организации производственного процесса, а ради объединения людей со схожими жизненными и политическими интересами.

Предприятия и организации характеризуются следующими особенностями.

1. На предприятии и организации трудится большой коллектив людей. Отдельные группы этого коллектива в силу разделения труда решают разные задачи, обусловленные общими целями.

2. Предприятие и организация — сложный хозяйственный организм. В процессе производства необходимо организовать четкие экономические связи между отдельными подразделениями, службами с целью обеспечения единства их действий и эффективности работы коллектива путем реализации функций, обусловленных движением всего производственного организма в отличие от движения отдельных его частей.

3. На предприятии и организации функционирует большое количество оборудования. Чаще всего оно имеет разный технический уровень, разную производительность. Это оборудование в процессе труда эксплуатируют люди. Управление должно решать сложнейшую задачу — эффективное использование людьми в процессе труда разнообразной техники производства.

4. В ходе производственного процесса на предприятии и организации ежедневно выполняется множество трудовых операций по обработке, сборке изделий, по их выпуску. Операции эти отличаются разнообразием форм по исполнению, требованиям к точности и т.д. Управление должно организовать работающих на предприятии и организации людей таким образом, чтобы процесс производства был гармонизирован во времени и пространстве, протекал в определенном ритме, обеспечивающем равномерный выпуск продукции.

5. В процессе производства предприятие и организация потребляют огромное количество разнообразных материалов, сырья. Они постоянно нуждаются в четкой организации внутрипроизводственного транспорта и подразделений вспомогательного производства. Здесь также работают люди, обеспечивающие производство. От качества их деятельности также во многом зависит эффективность производства.

В связи с этим управление призвано планировать, организовывать, координировать, стимулировать, контролировать деятельность предприятий и организаций.

Действующие предприятия и организации имеют различную **организационно-правовую форму**. В соответствии с ГК РФ, законами об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью предприятия и организации России организованы на основе различных организационно-правовых форм собственности, что в свою очередь порождает определенные особенности управления ими.

Каждый предприниматель на первых порах сталкивается с вопросом, в какой организационно-правовой форме осуществлять свою предпринимательскую деятельность. Эта же проблема будет интересовать и всех тех, кто пойдет на установление деловых контактов с организацией. Что же означает организационно-правовая форма осуществления управления предприятием?

Под организационно-правовой формой предприятия понимаются:

— юридически закрепляемая форма собственности;

— способ формирования капитала;

— способ распределения результатов и ответственности за его деятельность.

Принимая решение о выборе той или иной организационно-правовой формы, предприниматель, во-первых, определяет требуемый ему уровень и объем возможных обязательств и прав, что зависит от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего в стране законодательства. Все это в конечном счете концентрируется в понятии «статус предпринимателя». Существуют две формы правового статуса предпринимателя: индивидуальный и юридическое лицо. Получая статус юридического лица, он совершает действия уже не от своего имени, а от имени этого юридического лица. Такой предприниматель самостоятельно решает — что, как и для кого производить.

Источником имущества, необходимого для начала индивидуальной предпринимательской деятельности, могут быть собственные накопления, помощь друзей или полученные в банке кредиты. Риск неудачи целиком лежит на индивидуальном предпринимателе. Он несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. К индивидуальным предпринимателям относится и глава крестьянского хозяйства (фермер).

Во-вторых, предприниматель решает вопрос о форме образования уставного фонда учреждаемой организации, что также зависит от профиля и содержания будущей предпринимательской активности, собственных возможностей, масштабов деятельности, уровня конкуренции в отрасли, в которую предприниматель собирается вступить.

В-третьих, предприниматель избирает наиболее эффективную форму организационного строения учреждаемой организации и структуру управления этим предприятием.

В-четвертых, свой выбор по всем указанным выше параметрам предприниматель основывает на предпринимательском праве.

К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относятся следующие виды коммерческих организаций: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. Индивидуальные предприниматели осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Основные типы предприятий и организаций показаны на рис. 3.2.

Каждая из организационных форм предприятия выполняет свои специфические функции, и их взаимодействие является необходимым условием эффективного функционирования всей рыночной экономики.

В условиях рыночной экономики и действующего законодательства (см. ч. 1 ст. 34 Конституции Российскй Федерации о праве использования своих способностей для осуществления экономической деятельности) каждый предприниматель добровольно может выбирать ту или иную организационно-правовую форму предприятия.

Задачи, которые приходится решать предпринимателям, вынуждают их довольно часто идти на кооперацию друг с другом. В основе кооперации почти всегда лежит стремление повысить эффективность своей деятельности за счет координации усилий с партнерами. Коммерческие организации имеют право на создание ассоциаций, закрытых или открытых для вступления.

Ассоциация — это добровольное объединение предприятий, создаваемое в целях осуществления совместной деятельности на основе хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления.

Ассоциации способствуют успешному решению стоящих перед предприятиями и организациями задач:

— расширения их возможностей в производственном и социальном развитии;

— повышения эффективности использования материальных финансовых и иных ресурсов на основе организации совместной деятельности;

— разделения труда и кооперации;

— объединения усилий и средств в научно-техническом, производственном и социальном развитии;

— осуществления природоохранных и других мероприятий.

В состав ассоциации могут входить государственные, кооперативные, арендные, совместные, акционерные предприятия, общественные организации.

Принципы создания ассоциаций:

— добровольность вхождения;

— свобода выбора организационных форм объединения;

— соблюдение ГК РФ;

— добровольность делегирования полномочий предприятиями ассоциации;

— самоуправление ассоциации;

— договорная основа организации отношений участников ассоциации друг с другом и ассоциации в целом.

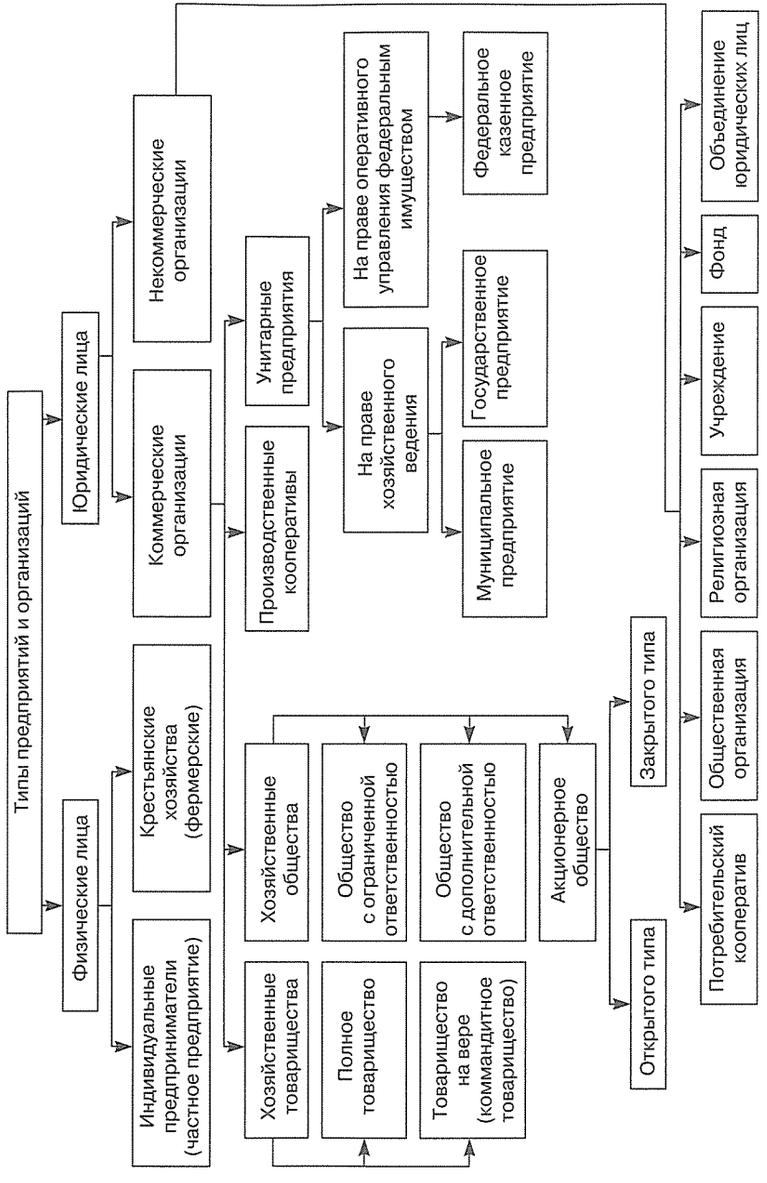


Рис. 3.2. Основные типы организаций и предприятий

Члены ассоциации сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, вправе безвозмездно пользоваться ее услугами, по своему усмотрению выйти из ассоциации (союза) по окончании финансового года.

Как добровольное объединение, ассоциация не является вышестоящим органом по отношению к входящим в нее самостоятельным предприятиям, организациям и частным лицам. Она выполняет лишь те функции и обладает теми полномочиями, которые добровольно делегируются ей участниками.

В результате создания новых хозяйствующих систем, интегрирующих организации и частные лица в виде ассоциаций, создаются предпосылки для обеспечения динамично развивающегося производства, технического перевооружения, повышения квалификации кадров и как итог — насыщения потребительского рынка товарами и услугами, повышения активности и прибыльности. Путем создания ассоциаций значительно обогащаются кооперативные связи рыночного характера между организациями в области производства и сбыта, а за счет расширения капиталов между организациями должны снизиться риски бюджета и банковской системы. Таким образом, создаются реальные предпосылки для более эффективного использования собственности и накоплений граждан.

При этом следует учитывать правовую и экономическую основу подобного рода объединений. В случае если объединение преследует экономические цели, чаще всего используется договорная форма сотрудничества, которая не предполагает потерю самостоятельности. Обычно выделяют следующие формы объединения предпринимателей:

— корпорация;
— концерн;
— хозяйственная ассоциация;
— консорциум;
— трест;
— комбинат;
— синдикат;
— картель;
— холдинг;
— промышленно-финансовая группа.

Корпорация — объединение акционерных обществ. Научно-технические предпосылки создания корпорации определяют возможность централизации функций научно-технического обслуживания предприятий и организаций, входящих в корпорацию. Она располагает более широкими возможностями разработки, координации и реализации крупных научно-технических программ, создания новейших технологий, повышения конкурентоспособности изделий, обновления выпускаемой продукции. При децентрализованной форме управления нововведениями в корпорациях каждое структурное подразделение занимается разработкой, производством и сбытом нововведений, пользуясь автономией в рамках установленных для них бюджетных ассигнований.

Определяющими целями корпорации являются:

— повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках;
— снижение издержек производства;

— рост прибыли;
— совершенствование внешнеэкономической деятельности и т.д.

При формировании корпорации следует учитывать, что это наиболее сложная из существующих форма интеграции науки и производства.

Формироваться корпорации могут путем:

— объединения организаций;
— диверсификации, когда одна корпорация объединяет предприятия и организации различных отраслей;
— объединения организаций, связанных единым технологическим процессом;
— включения зарубежных фирм.

Организационная структура управления корпорацией определяется ее специализацией, масштабами производственно-хозяйственной деятельности, спецификой конечной продукции.

Концерн — это объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и иной деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий.

Концерны могут быть отраслевыми и многоотраслевыми. Предприятия-участники наделяют концерн частью своих полномочий и функций, в том числе по представлению их интересов во взаимоотношениях с организациями и учреждениями, включая вопросы размещения государственного заказа, получения централизованно выделяемых материальных ресурсов и капвложений в национальные программы и проекты. Участники концерна не должны одновременно входить в состав других концернов. Концерн обычно объединяет предприятия различных отраслей промышленности, торговые фирмы, банки, транспортные и финансовые компании.

Хозяйственная ассоциация представляет собой договорное объединение предприятий, создаваемое в целях:

— координации производственно-хозяйственной деятельности;
— углубления специализации и развития кооперации;
— организации совместных производств на основе объединения участниками своих финансовых и материальных ресурсов для удовлетворения собственных потребностей или производства продукции (работ, услуг) для реализации третьим лицам.

Хозяйственная ассоциация в отличие от концерна является формой централизации одной или нескольких производственно-хозяйственных и управленческих функций и характеризуется меньшей теснотой связей между предприятиями-участниками.

Члены хозяйственной ассоциации могут входить в другие договорные объединения без согласования с ассоциацией и ее членами.

Хозяйственная ассоциация по решению участников может представлять их интересы в других организациях и учреждениях.

Консорциум создается предприятиями как временное добровольное объединение для решения конкретных задач — реализации крупных целевых программ и научно-технических, строительных, природоохранных и других проектов.

Консорциум может быть создан для реализации национальных программ силами группы предприятий любой формы собственности.

После выполнения поставленной задачи консорциум прекращает свою деятельность или преобразуется в иной вид договорного объединения. Консорциум осуществляет свою деятельность на бесприбыльной основе и не имеет отношений с бюджетом, отличных от отношений самих предприятий-учредителей с бюджетом.

Участники консорциума сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и могут принимать участие в деятельности других консорциумов, ассоциаций, совместных предприятий и др.

Трест представляет собой объединение организаций одной отрасли. В тресте объединяются некоторые стороны хозяйственной деятельности предприятий. Трест отличается от других видов объединений сравнительной однородностью производственной деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции.

Комбинат — это объединение в одной компании организаций по последовательной обработке сырья.

Все входящие в комбинат организации подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное управление как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

Синдикат — объединение ряда предприятий, производящих однородную продукцию, при котором собственность на средства производства сохраняется за участниками синдиката, а производственная продукция реализуется как собственность синдиката через созданную для этого контору.

Синдикат разрывает непосредственную связь отдельных предприятий с рынком. Возникновение синдикатов обычно имеет место в отраслях, производящих массовую, однотипную продукцию.

Функции централизованного сбыта продукции членов синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката.

Участники синдиката сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией: в перерабатывающей и добывающей. Синдикатская сбытовая контора или сбытовое общество довольно часто осуществляет также закупки сырья для участников синдиката.

Картель — объединение предпринимателей, участники которого договариваются о размерах производства, рынках сбыта, условиях продажи, ценах, сроках платежа и т.д.

Картель (во многих странах запрещен законом) представляет собой объединение на базе квот, как правило, организаций одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной

коммерческой деятельности. Картель определяет ассортимент товаров, размеры их производства. Для картеля характерно наличие следующих признаков: договорный характер объединения; сохранение права собственности участников картеля на свои организации и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность; совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться, хотя и в ограниченной степени, на ее производство. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором. Часто картели существуют негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме «джентльменских соглашений».

Холдинг — добровольное объединение предприятий, когда головная компания приобретает доли акционерного капитала организаций-участников. В результате в составе холдинга могут быть организации, принадлежащие полностью головной компании, и организации, которыми холдинг управляет при помощи системы участия. Хотя такие организации и являются формально самостоятельными, они фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра. Таким центром может быть акционерное общество — холдинг, которое держит в своих руках все или почти все акции и на деле распоряжается производственной, коммерческой и финансовой деятельностью предприятий.

Промышленно-финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные организации различных отраслей хозяйства: промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координируют все сферы их деятельности. По сравнению с другими видами объединений финансовая группа отличается меньшей степенью организационной оформленности. Головная компания, составляющая ядро финансовой группы, превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся их хозяйственной деятельности.

Промышленные компании, входящие в финансовые группы, как правило, делят между собой рынки, договариваются о ценах, координируют выступления на рынках и занимаются всем тем, чем обычно занимается картель. При изучении финансовых групп необходимо анализировать всю систему их многосторонних связей, степень зависимости компаний от центра, случаи взаимного влияния двух или нескольких групп друг на друга.

Иногда вне объединений остаются относительно крупные фирмы, которые по разным причинам (наличие дешевых источников сырья, обладание патентами и др.) предпочитают сохранять свободу действий на рынке. Такие конкурирующие с объединениями фирмы известны под названием «аутсайдеры». Положение «аутсайдеров» обычно очень непрочно. Если какая-либо самостоятельная компания начинает проводить политику, не соответствующую интересам крупнейших фирм, или просто какой-то концерн заинтересован в разорении этой фирмы, ее лишают заказов, кредитов, ухудшают условия поставок, и она разоряется.

3.2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА, ТЕХНОЛОГИЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Главное в менеджменте — определить цели, которые отвечают интересам предприятий и организаций, а следовательно, и функции управления, реализующие эти цели. Достижение целей осуществляется через функции управления.

Функция — широко распространенное слово, имеющее множество значений. Функция (лат. *functio*) — это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Это понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности. Большинство людей планируют свою деятельность, затем организуют ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд функций менеджмента. То есть менеджмент необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ — функций менеджмента.

В социально-экономических системах понятие «функция» также широко применяется к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании.

Функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности.

Функции менеджмента — особый вид деятельности, выражающий направленность или стадии осуществления целенаправленного воздействия на отношения людей; совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью; конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работ.

Функции являются одними из основных компонентов, составляющих содержание управления. Таким образом, для выполнения той или иной даже относительно простой работы необходимо заранее спланировать, что нужно в итоге получить, как организовать дело, активизировать и скоординировать его, проконтролировать выполнение.

А. Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX в. выделил пять исходных функций административного управления: предвидение, организацию, распорядительство, согласование, контроль.

Давая определение управления, К. Маркс в первом томе «Капитала» отмечал, что оно «устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов».

Тем самым подчеркивается, что управление выступает как особая, специфическая функция общественного труда и само по себе является не чем иным, как специфической формой труда совокупного общественного работника, являющейся результатом объективно протекающего процесса разделения труда в производстве.

А так как управление является процессом, то в нем можно выделить элементы, из которых оно состоит, через которые оно проявляется и в которых раскрывается его сущность и содержание. Это выделение является также и результатом разделения труда в самом управлении.

Функции управления — это воздействие на объект, принимающее на различных этапах своего осуществления объективно необходимые формы.

Выделение в управлении отдельных его функций — это объективный процесс, порождаемый разделением труда в сфере управления. Сначала разделение труда привело к обособлению управления внутри производства, а затем внутри управления начали выделяться отдельные его функции.

Функция управления связана с трудовым процессом управления и в определенном смысле является его частью. Диалектическое единство всех функций — характерный процесс управления в целом.

Сущность управления производством вытекает из сущности производства. Сущность любого производства одна и та же — это создание материальных благ или оказание услуг. Она едина и универсальна во всех случаях производства. Так же универсальна и вытекающая из нее, связанная с ней сущность управления. Она не зависит от формы управления и является целенаправленным воздействием на объект управления, на производство продукции или услуг.

Разделение труда в осуществлении функций управления способствует повышению эффективности управления. Разделение труда по выполнению одноименных основных функций управления приводит к тому, что от ступени к ступени управления не только меняется их содержание, но и становится неодинаковым объем работ по их выполнению. Это приводит к изменению соотношения между основными функциями при переходе от одного уровня управления к другому. При переходе от низшего уровня управления к высшему функции планирования, координация и контроля растут, а организации и стимулирования — убывают.

Планирование — это определение оптимального результата в условиях действия заданных ограничений по времени и ресурсам.

Планирование как функция представляет собой начальное звено управления и состоит в проектировании процесса производства и процесса управления. В результате этого проектирования на какой-то период определяются обоснованные конкретные задания и перспективы развития управляющей и управляемой систем. В плане всегда есть ответы на вопросы, что, кто, сколько и когда необходимо сделать.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности, обеспечивающие единое направление усилий всех членов предприятия и организации на достижение целей. Планирование как процесс управления включает разработку концепций, прогнозов, программ, планов.

Функция планирования предполагает решение, какими должны быть цели предприятия и организации и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей. Это определение того, что требуется и за счет каких ресурсов этого можно добиться.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния предприятия и организации.

Цель планирования — разрешить неопределенность. Тем не менее, сколь бы важным ни было планирование, это только начало. Предприятие, имеющее большое количество разных планов и не имеющее цельной системы претворения их в жизнь, обречено на неудачу. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются.

Планирование готовит основу для того, чтобы реализовать цели предприятия, а организация как функция управления создает систему, главным компонентом которой выступают люди.

Организация — последующая за планированием функция управления.

Организация — определение путей, методов и средств достижения поставленных целей, обеспечение всем необходимым: материальными, трудовыми, денежными и финансовыми ресурсами.

Организация — это создание управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую.

Чтобы создать предприятие, недостаточно собрать людей и распределить функции, надо уметь приспособить коллектив к выполнению заданий, найти необходимых людей и поставить каждого на такое место, где он может принести наибольшую пользу.

Организовывать — значит создавать некую систему. Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для эффективной работы и достижения поставленных организацией целей.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей. Эта деятельность формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы его функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления — формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала.

Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своих целей. В независимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1) определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

2) определение видов деятельности по достижению этих целей;

3) разделение и поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

4) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, и установление рабочих взаимоотношений: каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит;

5) обеспечение единства цели и работы каждого члена предприятия на общую цель, т.е. никто не должен работать вразрез целям предприятия;

6) определение границы менеджмента и ответственности менеджеров за управление подчиненными им работниками.

Организация как процесс представляет собой функцию по реализации многих задач. Однако есть два основных аспекта организационного процесса:

1) деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;

2) делегирование полномочий.

Поскольку системы управления производством необычайно сложны и динамичны, установленные связи не могут оставаться «жесткими». Даже при самой идеальной организации систем в процессе их функционирования начинают возникать отклонения в связях и пропорциях между отдельными элементами.

Так как система характеризуется цельностью, единством своих структурных элементов, то эти отклонения влекут за собой цепь других отклонений, что в конце концов приводит к нарушениям ритма работы системы и даже к ее остановке и распаду. Чтобы этого не произошло, в рамках уже созданной организации необходимо своевременно обнаруживать возникающие отклонения и устранять их в процессе координации.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. На предприятиях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация руководителями уровней управления.

Координирование — установление гармонии между участниками производства, между управляющей и управляемой системами.

Задачей функций координирования является достижение необходимого и достаточного для нормального функционирования системы управления состояния упорядоченности ее элементов.

В других случаях, например при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп партнерских отношений, координация становится основной организующей функцией, ибо в таких системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивация.

Одно из основных условий успешной деятельности предприятия — согласованность действий менеджеров этого предприятия. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели — цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах.

Активизация (стимулирование) как основная функция менеджмента — это побуждение участников процесса управления и производства работать с наибольшей отдачей. В процессе активизации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: *потребности людей — интересы людей — мотивы деятельности — действия людей*. В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению зна-

чимых проблем, заинтересованность в новых коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Активизация специалистов — ориентация на профессиональный рост, накопление знаний, самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление, на высокую производственную и управленческую культуру.

Стимулирование — конкретная форма проявления активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников, которое проявляется в разных формах: премирование, организация отдыха для работников, различные доплаты к заработной плате.

Контроль — прогнозирование отклонений и разработка по их устранению.

Контроль как основная функция менеджмента связан с функционированием объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления. В значительной степени эффективность работы по организации контроля определяется предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе. Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Различают следующие виды контроля:

1) *предварительный контроль*. Осуществляется до фактического начала работ. В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты;

2) *текущий контроль*. Он осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей;

3) *заключительный контроль* помогает предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации;

4) *выборочный контроль*. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, управленческие функции образуют своего рода круговое движение, или цикл. Информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапах планирования, организации, координации и активизации деятельности сотрудников.

Основные функции неразделимы. Они связаны между собой, взаимозависимы и взаимообусловлены. Они переплетаются во времени, каждая из них выступает вперед или отступает, когда этого требует ход процесса производства или необходимость воздействия на управляемую систему.

Функции управления реализуются во всех управляемых системах процесса производства, но в каждой из этих систем значение функции управления приобретает особые черты, обусловленные содержанием процесса управления в определенной системе, характером и направлением воздействия, оказываемого на нее, восприимчивостью этой системы, наконец, той ролью, какую выполняет функция управления в целенаправленном воздействии на производство.

Общая характеристика функций управления приведена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Содержание основных функций управления

Функция	Содержание
Планирование	Проектирование основных направлений процесса производства Проектирование типов и форм технических и экономических связей процесса производства Проектирование типов технических систем производства Проектирование типов технологических систем производства Проектирование типов систем совместного туда Проектирование методов организации труда и производства Проектирование ритма и режима производства Проектирование результатов производства, его эффективности Проектирование внешних связей производства Проектирование условий, обеспечивающих реализацию планов развития производства Проектирование общего направления процесса управления Проектирование развития управляющих систем Проектирование средств управления
Организация	Формирование системы и структуры производства Формирование технической и технологической систем производства Формирование системы совместного труда Формирование экономической системы производства Формирование управляющей системы Разработка и осуществление методов и форм воздействия на управляемую систему
Координация	Установление гармонии между сферами и участками производства Обеспечение единства и динамичности процесса производства во всех его ступенях Обеспечение оптимальных количественных и качественных отношений элементов процесса производства Обеспечение оптимальных количественных и качественных отношений живого и общественного труда Согласование технологических и экономических заданий между участками и сферами производства Согласование отношений управляющих и управляемых систем Согласование ступеней и звеньев управления и структуры производства

Окончание

Функция	Содержание
Стимулирование	Выбор системы направляющих усилий в плане воздействия на управляемые системы Побуждение участников процессов производства и управления действовать с оптимальной производительностью, творчески решать поставленные перед ними задачи Побуждение участников процессов производства и управления совершенствовать эти процессы Разработка и применение эффективных средств стимулирования оптимальных результатов процесса производства Мотивирование и раскрытие значения труда участников процесса производства и управления Разработка систем, методов и приемов подготовки и принятия решений и их реализации Разработка и применение метода отбора руководителей производства, персонала управления Разработка и применение средств и методов общения и связи участников процесса производства и процесса управления
Контроль	Разработка и применение систем наблюдения и проверки соответствия хода и развития процесса производства планам, нормам, стандартам, правилам, инструкциям Разработка и применение систем проверки выполнения решений Разработка и применение методов выявления результатов воздействия на управляемые системы Разработка и применение методов выявления отклонений от проектировок в планах производства Разработка и применение методов выявления отклонений от организационных структур, от норм и стандартов, от рекомендаций в системе активизации Выявление необходимости в корректировании направления и методов воздействия на управляемые системы Выявление необходимости в уточнении планов развития процессов производства, корректировании соотношения элементов процесса производства и их интеграции Выявление необходимости корректирования системы активизации Выявление необходимости корректирования систем организации производства и труда и организации управления Выявление необходимости корректирования систем связи управляемых систем Выявление необходимости корректирования самой системы и методов контроля

Наряду с основными функциями в системе менеджмента реализуется большое количество конкретных функций. Конкретная функция представляет собой целенаправленное воздействие универсальной сущности управления и конкретного содержания.

Отдельные управленческие работы, которые соответствуют определенным конкретным функциям, могут отличаться довольно большим разнообразием. К конкретным функциям управления можно отнести: общее линейное руководство, планирование и регулирование производства, техническую подготовку и обслуживание производства, бухгалтерскую и финансовую деятельность и многое другое.

В различных производствах конкретные функции управления приобретают конкретное содержание и становятся малосопоставимыми и по содержанию труда, и по его затратам. Так, например, функция сбыта в промышленности существенно отличается в отношении затрат труда от такой же функции в строительстве.

Развитие производства оказывает непосредственное влияние на развитие конкретных функций управления. Оказывает влияние также научно-технический прогресс. Внедрение в управление современных достижений, развитие науки и техники приводят к появлению новых и изменению содержания отдельных работ по управлению, из которых состоит функция. При этом изменяется и содержание функции. При достаточном изменении их прежнего количества и качества они переходят в новое. Этот процесс протекает незаметно и постепенно.

На практике часто возникает необходимость в классификации функций управления. Положенный в основу группировки функций классифицирующий признак зависит от конечных целей. Цель классификации может быть различной, например:

1) проектирование организационной структуры управления;
2) нормирование труда и численности работников;
3) механизация и автоматизация управленческого труда и т.д.

Возможно, что по классифицирующему признаку конкретную функцию управления нельзя целиком отнести к той или иной группе. В этом случае функцию управления следует дифференцировать на отдельные работы и отнести их к соответствующим группам.

На организационные структуры управления влияет ряд факторов:

1) масштаб, структура и уровень развития производства;
2) размер предприятия, степень самостоятельности;
3) его место в сложившейся системе общественного разделения труда;
4) связь с другими предприятиями и организациями;
5) уровень технической специализации управления и т.д.

Под воздействием этих факторов объем некоторых функций управления может сильно изменяться. Может появиться необходимость в создании новых подразделений или в их объединении. При реализации конкретных функций управления не должно допускаться буквального совпадения содержания функций подразделений или их исполнителей на одном и том же или на разных уровнях управления. Совпадение содержания этих функций свидетельствует об их дублировании, связанном со скрытыми потерями труда и времени работника.

Менеджмент предполагает комплексность в реализации всех функций управления. Для эффективности менеджмента необходимо рассмотреть:

— всю сумму функций, составляющих содержание управления, и установить степень соответствия этих функций целям и задачам, стоящим перед конкретной системой управления;

— комплексность реализации каждой функции по видам деятельности, стыковку долей функции при их реализации различными исполнителями и трудоемкость выполнения функций с учетом равнонапряженности труда;

— процедуры реализации каждой функции с целью упрощения и совершенствования технологии их выполнения.

Анализ эффективности реализации управленческих функций позволит также более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать рациональную систему менеджмента.

Функции являются основой содержания менеджмента, они лежат в основе структуры системы управления. Состав и численность аппарата управления в целом, равно как состав и численность входящих в него подразделений, определяются функциями управления и составляющими их операциями. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления.

Деятельность аппарата управления направлена на то, чтобы объединить в едином потоке управленческого труда все относительно обособленные, хотя и неразрывно связанные управленческие функции. Именно поэтому важное значение имеет **анализ функционального аппарата менеджмента**.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Анализ функций управления — составная часть менеджмента, а результаты анализа — основа для совершенствования существующей системы управления.

Выбор объекта анализа зависит от задач, которые ставятся перед ним. Можно выявить виды работ, тесно связанных между собой и в то же время представляющих законченную функцию управления, определить взаимосвязи между ними, обосновать общесистемную информацию, распределение прав и обязанностей в системе управления. В качестве объекта анализа принимаются функции всей системы и проводится общий системный анализ. А при необходимости обоснования специфической информации, касающейся только данного круга работ, в качестве объекта анализа принимается подфункция (функциональная подсистема), в состав которой входит этот круг работ.

Анализ отдельных операций на рабочем месте проводится в тех случаях, когда необходимо выделить работы, требующие равной квалификации управленческого персонала.

Содержание анализа функций управления состоит в исследовании факторов и причин, обусловивших их; контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделений функциям управления; выявлении резервов в целях рационального распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками аппарата управления; разработке мероприятий по использованию резервов; контроле за выполнением мероприятий.

Многогранность анализа, необходимость поиска резервов на всех уровнях управления при выполнении каждой функции требуют строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении этой аналитической работы. Все подразделения и службы должны вести текущий, оперативный анализ и участвовать в изучении работы по функциям или подфункциям, операциям. Выполнение комплексного анализа нужно закрепить за определенными службами (подразделениями по организации управления), которые должны координировать работу управленческого аппарата в соответствии с функциями, отвечающими стоящим перед ним целям и задачам.

Исходными данными для анализа могут служить результаты анкетного опроса или интервью, наблюдений за ходом управления (фотографии рабочего дня, длительное наблюдение за работой функционального отдела и т.д.), анализа документооборота, изучения нормативно-инструкционного материала, анализа отчетов о выполнении работ, заключений комиссий, изучения протоколов совещаний и собраний.

Основные направления анализа функций управления предполагают изучение:

— соответствия целей управляемого объекта содержанию работ по функциям управления;

— содержания работ по каждой функции по уровням управления;

— распределения функций управления по подразделениям;

— распределения прав и обязанностей внутри аппарата управления;

— связи и взаимозависимости функций управления.

Независимо от объекта, методов и направлений анализ функций управления должен осуществляться в строгой последовательности: составляется программа анализа, производится отбор исходных данных и их изучение, обобщаются результаты анализа и даются соответствующие рекомендации.

Анализ функций системы управления, таким образом, состоит из ряда последовательно осуществляемых этапов, каждый из которых имеет свой объект исследования. Как правило, на первом этапе анализируются цели. Исходным пунктом анализа является общая формулировка цели функционирования и развития. Задача анализа — преобразовать общую исходную формулировку в совокупность определенных в качественном и количественном аспектах показателей, выражающих основные черты будущего желаемого состояния фирмы.

Важное требование к такому преобразованию — обеспечить совпадение содержания исходной формулировки цели и конкретизирующих ее моделей. Необходимо проверять наличие этого совпадения на каждом этапе процедуры и, кроме того, предусмотреть в составе правил ее проведения такие, которые помогали бы достичь его.

Имеются также другие предпосылки организации этой процедуры, например коллективность анализа, необходимая для обеспечения его полноты путем активизации знаний и представлений всех участников группы разработки; целесообразность привлечения к процедуре как руководящих работников организации, так и сотрудников, выполняющих экспертно-аналитические функции; необходимость выделения двух последовательных этапов в анализе. На начальном этапе проводится подготовка макета структуры целей и уточнение этого макета, на следующем — определение на основе этого макета конкретных целей функционирования и развития.

На втором этапе анализа исследуется вся сумма функций фирмы и устанавливается степень их соответствия целям, стоящим перед предприятием, с точки зрения наиболее полной их реализации. Функции разлагаются на подфункции, или комплексы задач, которые в свою очередь состоят из задач управления. При этом анализ проводится в нескольких направлениях.

1. **Анализ полноты выделения функций менеджмента** осуществляется на основе учета всех видов деятельности аппарата управления в условиях сложившихся на данном иерархическом уровне специализации и разделения управ-

ленческого труда. Степень полноты выделения подфункций и задач определяется возможностью обеспечить в процессе их осуществления наиболее полную реализацию как отдельных функций управления, так и межфункционального (общесистемного) взаимодействия. Таким образом, анализ проводится как сверху вниз — от функций к подфункциям и задачам, так и снизу вверх — от задач к подфункциям и функциям. При необходимости может проводиться анализ операционной обеспеченности задач управления.

2. **Анализ полноты реализации или обеспеченности выполнения функций (подфункций, задач)** предполагает исследование этапов в реализации этой функции (задачи). В общем случае осуществление той или иной функции управления включает этапы планирования, организации, координации, контроля и т.д. Очевидно, что при проведении анализа полноты реализации или обеспеченности функций управления исследуется и конкретизируется деятельность подразделений и исполнителей по осуществлению функций: фактически определяется, кто призван планировать, организовывать и т.д. процесс реализации данной функции.

3. **Анализ информационной обеспеченности и последовательности реализации функций менеджмента** выявляет необходимость и достаточность имеющейся информации для осуществления тех или иных функций управления, источники этой информации, временные рамки выполнения функций и отдельных задач. Здесь же определяются содержание и форма результата осуществления функции (задачи) и его потребитель. Центральное место в этом виде анализа занимает выявление ответственного исполнителя на каждом этапе (за каждую задачу) по реализации той или иной функции.

Таким образом, анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, всю технологию процессов менеджмента.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде *функциональной модели управления,* или, как она иначе называется, экономико-организационной модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления с конкретными исполнителями; в виде *функциограммы* (функциональной диаграммы), которая показывает, как связаны между собой подразделения в статике; в виде *графика выполнения работ* (сетевого или календарного), который показывает динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

Результатом анализа могут быть мероприятия, цель которых:

— отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;

— рационализация связи между работами и исполнителями;

— выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;

— выделение координирующих межфункциональных работ.

Таким образом, основным направлением анализа функций управления следует считать исследование всей их суммы, которая составляет содержание управления, и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

Результаты анализа функций управления являются базовыми для проектирования **функциональной модели**. Процесс проектирования функциональных

моделей носит иерархический характер. Функциональные модели строятся для каждого уровня менеджмента. Модели более высокого уровня содержат в себе управляющее воздействие для моделей, решающих задачи более низкого уровня, определяя их содержание и ограничения. Эти задающие воздействия устанавливаются с учетом информации, которую получает высший орган управления по результатам анализа функций управления низшего уровня. На рисунке 3.3 приведены этапы работы по проектированию функциональной модели.

На первом этапе устанавливаются необходимые функции управления и содержание работ, связанных с их выполнением. Важнейший принцип научно обоснованного построения функциональной модели — первичность функции и вторичность органа управления. Орган управления создается для определенной функции, а не наоборот. В противном случае неизбежно появление таких подразделений, которые начинают жить собственной жизнью, не оказывая положительного влияния на деятельность фирмы.

На втором этапе проектирования определяются задачи, стоящие перед каждой функцией менеджмента, а также последовательность выполнения и взаимоподчиненность задач. Задачи вытекают из целей, стоящих перед организацией.

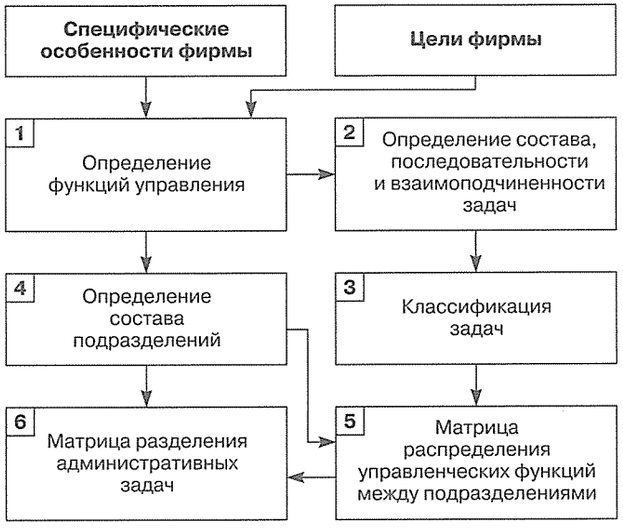


Рис. 3.3. Состав и последовательность этапов проектирования функциональной модели

Взаимоподчиненность и последовательность выполнения задач не могут быть определены только исходя из целей, вне зависимости от содержания работ по каждой функции. Основа для определения состава, последовательности выполнения и взаимоподчиненности задач — это цели, стоящие перед организацией, и содержание работ по каждой функции. Конкретные формулировки

задач, стоящих перед каждой функцией, могут содержать несколько направлений. На этом этапе определяются взаимоподчиненность задач в соответствии с иерархией управления, полнота охвата задач, степень дублирования, стыковка или согласование задач.

На третьем этапе операции классифицируются по задачам, стоящим перед каждой функцией управления, составляется классификатор работ. Учитывается также ряд признаков, по которым классифицируются операции: их содержание, периодичность проведения, рутинные, формализуемые, неформализуемые работы, ответственность и т.д.

На четвертом этапе определяется состав подразделений и комплекс работ, выполняемых каждым подразделением. В крупных подразделениях реализуется большое количество работ разных функций. Поэтому очень важно определить перечень работ по каждому подразделению. Для этого составляется матрица распределения функций менеджмента между подразделениями, форма которой указана в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Матрица распределения функций менеджмента

№ п/п	Содержание работ (функции)	Подразделения, в которых выполняются работы				
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						
4						
5						

В графу 2 заносятся функции и виды работ управления, составляющие содержание процесса управления в данной организации, сформулированного на основе трех предшествующих этапов.

В графы 3, 4, 5... записывается состав подразделений, существующих в организации. На пересечениях функций и подразделений, которые должны принимать участие в выполнении функции, ставится крестик (х). Такая матрица позволяет выявить соответствие состава подразделений фирмы составу работ, которые должны выполнять подразделения исходя из целей и задач, стоящих перед фирмой.

На основе этой матрицы комплектуется состав подразделений и выявляются взаимосвязи между ними. Если по одному и тому же виду работ обозначения (х) стоят в нескольких подразделениях, значит, они должны строить свою деятельность по осуществлению этой функции взаимоувязанно, т.е. необходимо состыковывать отдельные части работы, выполняемые различными подразделениями, без чего нельзя добиться успеха.

На пятом и шестом этапах проектирования распределяются права и обязанности между подразделениями и работниками при выполнении функции управления.

3.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Важнейшая проблема менеджмента любого предприятия или организации — формирование рациональной организационной системы управления.

Система управления — это интеграция управляющей и управляемой подсистем, основанная на четком распределении обязанностей, прав и ответственности с учетом материального и морального вознаграждения и наказания.

Успешное функционирование и развитие всякой системы управления в существенной степени зависит от научной аргументированности ее организационной структуры управления.

Организационные структуры управления (ОСУ) отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности предприятия (среднее, мелкое, крупное); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); функции управления и др.

Организационная структура управления — упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия и организации как единого целого. Она отражает форму разделения, кооперации и партнерства в управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. Организационная структура управления отвечает на вопрос, кто кому подчинен. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. И каждая покажет себя с лучшей стороны только в конкретном, именно ей подходящем случае. Задача менеджеров — найти и создать именно такую ОСУ, которая будет наиболее полно отвечать целям и задачам организации.

Основными понятиями организационных структур управления являются звенья, уровни и связи (отношения). В качестве звеньев могут выступать как отдельные работники (руководители, специалисты, технические исполнители), так и службы или органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество работников, выполняющих определенные функциональные обязанности. Уровень в организационной структуре управления складывается из совокупности звеньев, находящихся на одной горизонтальной ступени управления (цехи, отделы и т.д.).

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря иерархическим и партнерским связям. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели и устанавливаются взаимосвязи между ними.

При многоуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организа-

ционной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями — лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Между составляющими элементами организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (например, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в организационную структуру управления нового органа, например отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими подразделениями?

Увеличение количества звеньев и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам управления, и принципах их построения.

Требования, предъявляемые к ОСУ.

Научность. При формировании ОСУ необходимо применять научные методы анализа и проектирования.

Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления, и ей присущи компактность, стройность, простота.

Оперативность. Суть этого требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, быть безотказной и восстанавливаемой.

Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Устойчивость структуры управления. Стабильность ее основных свойств при различных внешних воздействиях.

Факторы, влияющие на формирование ОСУ:

— отраслевая принадлежность, особенности отрасли и подотрасли;

— объем производства (в большинстве своем объединения (предприятия) бóльших размеров имеют более разветвленную сеть подразделений);

— характер и особенности производственного процесса, уровень его механизации и автоматизации, применяемые технологии, количество и объем необходимых исходных ресурсов, а также их доступность;

— специфика отношений предприятия с другими, занимающимися, в частности, материально-техническим снабжением, предоставлением кредитов, конструкторскими разработками и др.;

— регион и рассредоточение производства, состояние внешней среды;

— изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия, например при вхождении предприятия в состав какого-либо объединения (концерна, холдинга и пр.);

— разделение труда и функции управления;

— социальный характер коллектива;

— психологическая совместимость;

— конфликтные ситуации;

— межличностные связи и отношения и др.

Помимо особенностей территориального размещения производства, объема и характера его внешних связей не следует забывать, что всякая организационная структура управления представляет собой форму объединения людей. Поэтому пристальное внимание следует уделить уровню подготовки и квалификации кадров, их способностям и возможностям. Подчас именно по причине несовершенства кадров организационная структура оказывается инертной и консервативной по отношению к прогрессивным нововведениям. Обычно люди (за малым исключением) привыкают к существующим структурам и неодобрительно встречают изменения в последних, так или иначе затрагивающие их личные планы и взаимоотношения. Поэтому важно их своевременно заинтересовать и подготовить к благожелательному восприятию изменений в организационных структурах управления.

Органы управления призваны планировать, организовывать, регулировать, координировать и контролировать ход производства, а также процессы обеспечения социальных, коммунальных и культурных потребностей коллектива. Все упомянутые процессы находятся в тесной взаимосвязи и не могут протекать независимо друг от друга.

Принципы формирования ОСУ должны учитывать:

— нормы управляемости;

— уровень оптимальной численности персонала управляемой и управляющей систем.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия должны элиминировать неожиданное и негативное влияние, которое они испытывают со стороны

внешней среды. Успех на свободном рынке недостижим без совершенствования ОСУ.

Потребность в организационных преобразованиях, совершенствовании организационной структуры управления возникает при изменениях, происходящих во внешней и внутренней среде предприятий и организаций по причинам:

— быстрого роста фирмы;

— изменения рыночных условий деятельности и других прямых и косвенных факторов внешней среды (конкуренты, потребители, политическая ситуация, развитие научно-технических достижений и новых технологий и т.д.);

— выбора новых стратегических направлений;

— необходимости снижения издержек, других экономических ситуаций;

— смены собственников и изменений правовой формы;

— отставания организационной структуры от стадии жизненного цикла предприятия, который оно проживает по мере своего становления и развития;

— слияния, поглощения, разделения;

— действия нескольких причин одновременно;

— другим.

Определенные изменения во внутренней среде и в системе управления требуют адекватной корректировки ОСУ.

1. Изменения принципов управления:
   — периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;
   — усиление программно-целевого и проектного управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.
2. Изменения аппарата управления:
   — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий;
   — реорганизация систем управления в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся;
   — выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений;
   — изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале;
   — усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;
   — усиление активности в реорганизации научно-производственных комплексов наукоемких отраслей;
   — создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.
3. Изменения функций управления:
   — усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;
   — усиление контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска;
   — придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники, организации контроллинга;
   — придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;
   — привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы на основе приобретения ими акций; участие в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;
   — поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;
   — усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами;
   — повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.
4. Изменения производственной деятельности:
   — изменение технологического процесса;
   — применение гибких автоматизированных технологий;
   — широкое использование роботов, станков с числовым программным управлением;
   — углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве;
   — создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран;
   — создание и внедрение новых технологий.

Важный фактор формирования управленческих структур — уровень развития на предприятии информационных технологий. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии. Стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Методы разработки ОСУ

Разработка организационных структур управления может осуществляться различными методами. К таким методам относятся: аналогия, структуризация целей и задач управления, экспертно-аналитическое моделирование и, наконец, методы, базирующиеся на материалах анализа потоков информации, циркулирующей в системах управления. При этом большей частью достичь гибкости организационной структуры с помощью какого-либо одного метода не представляется возможным. Одновременное использование для этой цели нескольких методов позволяет создать структуры, наиболее приспособленные к самоадаптации.

Метод аналогии основан на распространении опыта предприятий с рациональной организационной структурой управления на группы предприятий отрасли с аналогичными характеристиками. Группируются предприятия преимущественно по признакам состава и объема выпускаемой продукции, типу производства и специфике производственной структуры, условиям снабжения и сбыта, численности работников. В каждой группе выбирается предприятие, лучшее по организации управления и конечным результатам деятельности, оно и признается в качестве эталона при определении желательных параметров организационной структуры управления. Тем самым появляется возможность сэкономить время и средства на формирование оргструктур.

Метод структуризации целей и задач управления позволяет сформировать систему целей для достижения главной цели предприятия (организации), называемой миссией. При использовании метода декомпозиции, все цели располагаются по иерархии. Это дает возможность закрепить их выполнение за определенными исполнителями, находящимися на соответствующем уровне управления.

Экспертно-аналитическое моделирование предполагает формирование определенных критериев и показателей оценки оптимальности и эффективности организационных структур управления, нормы управляемости, количества звеньев и уровней. Группа экспертов, используя эту систему оценок, на основе анализа различных вариантов ОСУ делает свое заключение о целесообразности и применимости той или иной модели организационной структуры управления для конкретного предприятия или организации.

Метод, основанный на проектировании потоков информации, складывающихся в системах управления, предполагает, что потребность в информации возникает именно там, где принимается соответствующее управленческое решение. Поэтому содержание и каналы информации должны соответствовать потребностям принятия эффективных управленческих решений, взаимосвязям и субординации в системе управления. Место принятия решений и будет соответствовать элементам организационной структуры управления.

Во всех случаях организационные структуры управления следует увязывать со стадиями жизненного цикла организаций. На стадии зарождения управляет, как правило, сам предприниматель, на стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров, на стадии зрелости превалирует тенденция к децентрализации, на стадии спада разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства, на стадии прекращения деятельности структура управления организацией или полностью разрушается (в ситуации, когда предприятие ликвидируется), или реорганизуется.

В настоящее время распространено перспективное планирование организационной структуры, проектирование изменяющихся соотношений централизации и децентрализации в управлении. В рамках этой деятельности разрабатываются краткосрочные и долгосрочные организационные планы, которые детализируются и разъясняются посредством схем, должностных инструкций. Кроме того, предусматривается периодический пересмотр организационных планов с целью приведения структуры управления в соответствие с меняющимися функциями, осуществляется мониторинг информации о функционировании структуры, отрабатывается организационный механизм, способствующий регулярному совершенствованию структуры управления.

По материалам проектирования должна быть обеспечена адекватность организационной структуры целям и задачам организации, а это предполагает:

— установление состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в процессе управления данной системой (министерством, объединением, предприятием и др.);

— разработку исходя из функций управления отношений субординации (соподчиненности), обеспечивающих единство власти. Каждый работник должен получать указания только от одного руководителя;

— подготовку положений о каждом структурном подразделении с четким обозначением его места в общей структуре, с указанием определяющих средств и методов решения задач, стоящих перед ним;

— создание единой информационной модели (служащей базой информационного насыщения всех подразделений аппарата управления), предусматривающей рациональные схемы информационных потоков и документооборота;

— составление должностных инструкций для руководителей структурных подразделений и других работников аппарата управления, фиксирующих характер деятельности и служебное положение каждого из них;

— расчет численности и определение квалификационного состава работников аппарата управления, распределение их по структурным подразделениям, функциям управления и рабочим местам.

Обязательным условием эффективного выполнения этой работы является наличие критериев рациональной организационной структуры, а также альтернативных решений возникающих при этом частных вопросов проектирования: определения численности подразделений, распределения полномочий и др.

Виды ОСУ

Существует множество структур управления и их модификаций, адаптированных к конкретным условиям функционирования организаций, — сложных, многофункциональных и динамических. Они мало чем напоминают структуры начала XX в., когда зарождался менеджмент, но в них четко проглядываются черты линейно-функциональных структур. В принципе современные организационные структуры управления успешно функционируют до тех пор, пока остаются верными основополагающим идеям и правилам линейно-функционального управления.

Организационная структура управления, представляющая собой определенную упорядоченность элементов, создает условия для осуществления предприятием или организацией своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия или организации, его внутренней сложности и изменений во внешней среде. Диапазон структур простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций.

Разнообразие организационных структур управления связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь с ней несравнима организационная структура транснациональной корпорации или финансово-промышленной группы. На малых предприятиях не возникает сколько-нибудь сложных проблем с организационной структурой. Если функции на таком предприятии осуществляются надлежащим образом (без излишнего числа служб иерархических построений), то их выполнение требует такого числа работников, что проблемы структуры отходят на задний план перед проблемами, связанными с личными особенностями руководителей (их знаниями, опытом, стилем работы, организационными способностями, ответственным исполнением служебного долга).

Вместе с тем проблемы организационной структуры возникают не только на крупных предприятиях. Организация вертикальных и горизонтальных связей, проектно-ориентированного управления необходима также на средних по размеру предприятиях. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда

между высшим руководством организации и персоналом, выполняющим непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав, а также когда вообще имеется возможность осуществить определенное разделение труда. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов. Ниже рассматриваются сложившиеся к настоящему времени основные типы организационных структур,

Линейно-функциональные структуры. Функциональная структуризация — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание **функциональной структуры** (рис. 3.4) сводится к группировке персонала по видам задач, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, заказчику или территориальному признаку.

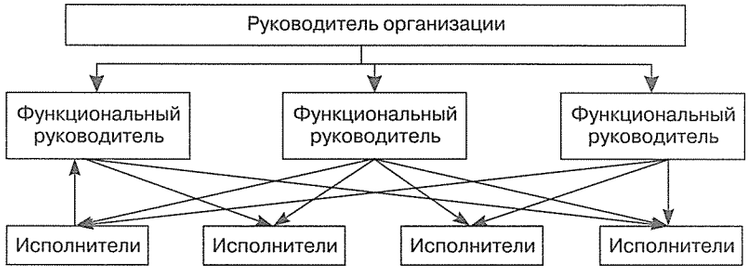


Рис. 3.4. Функциональная структура управления

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций осуществляется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Это положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху донизу. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Поддержание взаимодействия между разными функциями — задача сложная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и ведением отчетности о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в международном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы — централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к дезинтеграции (т.е. покупка, а не производство комплектующих частей и т.д.) отражает понимание многими фирмами того факта, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильной модификации, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который с трудом адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с **линейной структурой** (рис. 3.5), построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

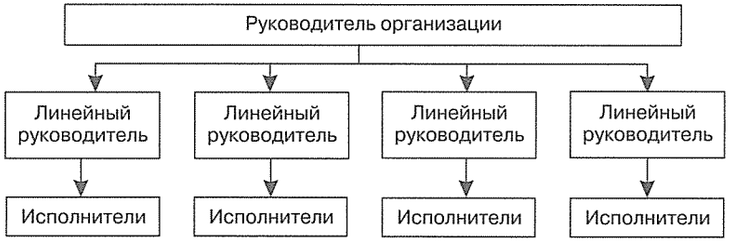


Рис. 3.5. Линейная структура управления

При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям.

Децентрализация управления в рамках **линейно-функциональной структуры** (рис. 3.6) приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичен такой

процесс для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

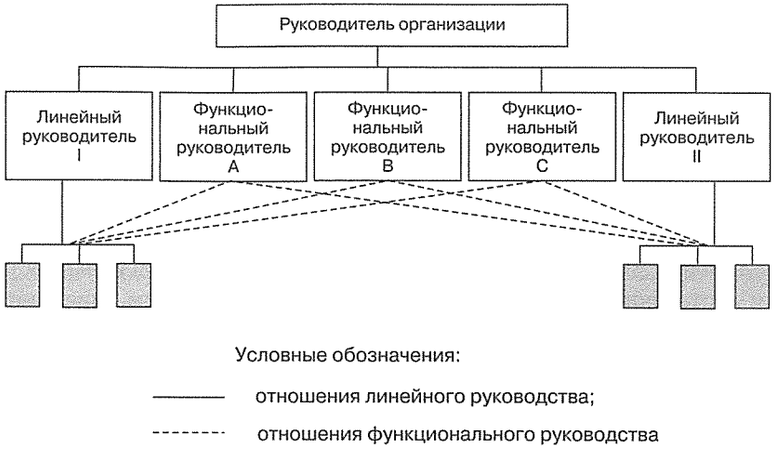


Рис. 3.6. Линейно-функциональная структура управления

Вместе с тем развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование чисто функциональных форм управления. С ростом размеров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Построение организации по линейно-функциональному принципу происходит с группировкой по видам управления. К этому же типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Тогда они носят название **дивизиональные** организационные структуры управления. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — **продуктовая структура управления** (рис. 3.7), при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

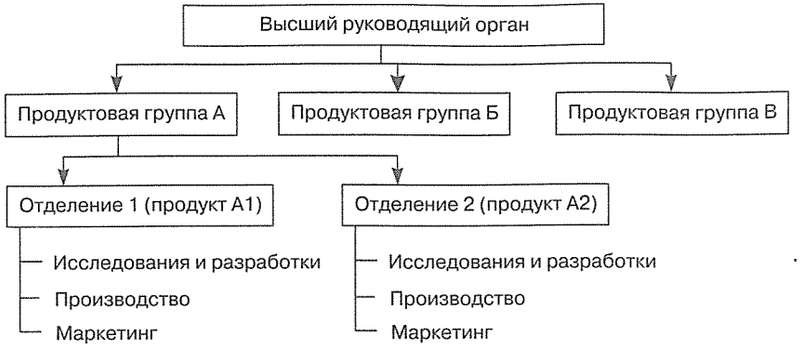


Рис. 3.7. Продуктовая структура управления

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные формы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения. Так, многие подобные фирмы, расширявшие свою деятельность на новых рынках, не смогли в должной степени оценить ее результаты и принять инвестиционные решения. Дивизиональные формы также подвержены опасности модификаций, которые нарушают избранную логику функционирования организации.

Известно, что предприятия, переходящие на продуктовый тип структурного построения, первоначально были функционально организованы. С расширением организаций руководители производственных, сбытовых и других подразделений, а также технические специалисты сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя все более усложнялись, а диапазон управления ограничивал его возможности увеличения числа подчиненных. Структурная реорганизация на основе продукта стала рассматриваться как выход из создавшегося положения. Такой подход допускает делегирование высшим управленческим звеном обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Продукт или номенклатура продуктов является важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается максимально широкое использование индивидуальных способностей и специальных знаний персонала. Структуризация по продукту становится объективно оправданной, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. Если первоосновой сбытовой деятельности и технического обеспечения выступает промышленное производство, то кооперация этих двух функций с производственной деятельностью приобретает ключевое значение.

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают своим влиянием производственную, сбытовую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также контролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные возможности достижения заранее намеченных целей. Руководители подразделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую прибыль предприятия.

Деление по **территориальному** принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприятия на территории группируются и подчиняются его высшему руководителю (рис. 3.8). Территориальная структуризация особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к этой форме в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение заказов. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

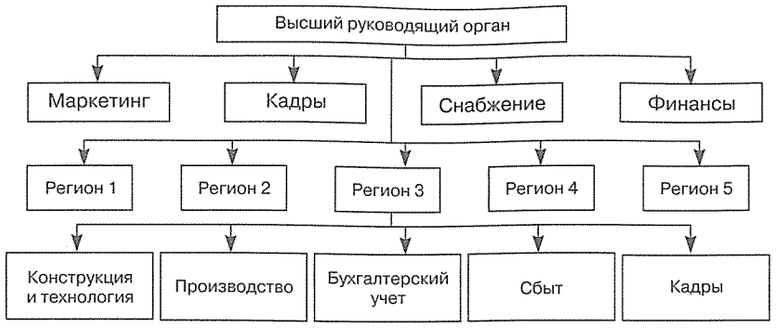


Рис. 3.8. Региональная организационная структура управления

С точки зрения местных факторов использование территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Она позволяет создать новые рабочие места для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы. Преимущества территориальной организации сбытовой деятельности заключаются в основном в экономии средств и высокой эффективности работы. Сбытовой персонал может уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность изучить их потребности, рыночные предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех.

В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры **смешанного типа**, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения (рис. 3.9).

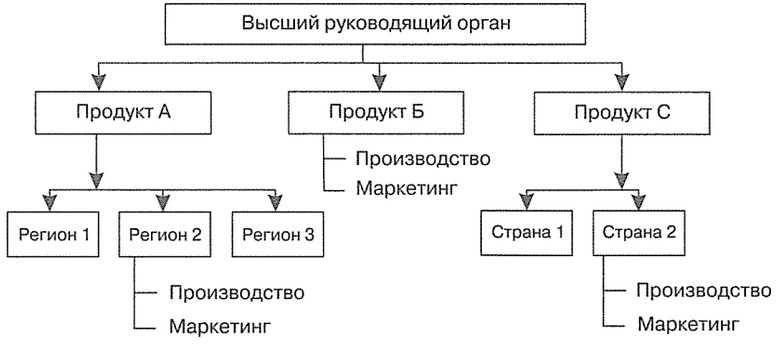


Рис. 3.9. Смешанная дивизиональная структура управления

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий и организаций в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой

основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий — производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохраняется целостность производственно-технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой тенденцией становится формирование независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия на основе арендных отношений. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в целом.

Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов и с другой — деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант — образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удается решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант — наделить полномочиями за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к распылению ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант — назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу — руководителю проекта — полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время

с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Проектные структуры управления. Под **проектной структурой управления** понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели. Проектные структуры управления различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является **матричная структура управления** (рис. 3.10), при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой управления либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

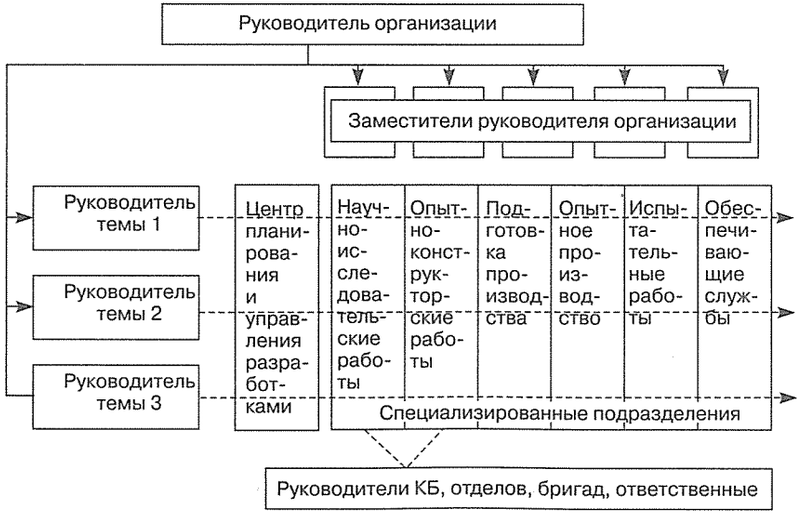


Рис. 3.10. Матричная структура управления

В матричной организации работ руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, где и как должна быть выполнена та или иная работа. Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании.

Матричная структура управления способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации работ сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура управления продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Успех современных организационных структур управления все в большей мере зависит от внешних, чрезвычайно быстро меняющихся условий их функционирования. К числу этих условий можно отнести интенсивную конкуренцию, приобретающую глобальный характер, быстрое технологическое развитие, ужесточение требований к интеллекту и потенциалу управленческих кадров, рост их автономии и ответственности.

Организационные структуры управления большей частью преобразуются без должного учета требований конкурентного рынка. Предстоит восстановление разорванных кооперационных связей. Больше требуется управленческого персонала с творческим образом мышления, нужны менеджеры, способные предупреждать и устранять конфликты между работниками и собственниками, сочетать успешный бизнес с умелым решением социальных задач предприятий и организаций.

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. МАТРИЦЫ РАЗДЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой инструмент, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления, а также анализируются количественные показатели организации выполнения работ.

Матрица РАЗУ имеет вид таблицы, в которой по горизонтальным строкам отображаются отдельные работы, функции и процессы, а по вертикальным столбцам — структурные единицы, такие как подразделения, должности или иные организационные образования (комитеты, советы и пр.). На пересечении столбцов и строк изображают символ, устанавливающий степень ответственности структурной единицы за выполнение указанной работы (функции или процесса) или какой-либо ее составляющей части. В матрице используются символы, отражающие три принципиальных аспекта выполнения каждой работы:

Принятие решения по работе:
Я — единоличное принятие решения;
! — участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;
Р — участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

Управление выполнением работы:
П — планирование;
О — организация;

К — контроль;
Х — координация;
А — активизация.

Выполнение работы и ее техническое и информационное обслуживание:
С — согласование и консультирование;
Т — выполнение рабочих операций;
М — подготовка предложений;
И — получение информации;
± — выполнение расчетных операций.
Прочерком (дефисом) изображается неучастие в выполнении работы.

При заполнении матрицы РАЗУ необходимо придерживаться нескольких логических правил использования символов в отдельной строке конкретной работы.

1. Символы «!» и «Р» всегда должны соприсутствовать в строке. При этом символ «!» должен присутствовать однократно, а символ «Р» — один и более раз. Если в строке присутствует символ «!» без символов «Р» в той же строке (не имеет значения, по какому структурному подразделению или должности) или же символ «Р» без символа «!», то это является ошибкой. Также ошибкой является присутствие нескольких знаков «!».
2. Символ «Я» должен присутствовать в строке только один раз.
3. Символ «Я» и группа символов по коллегиальному решению «!» и «Р» являются взаимоисключающими. По работе может приниматься решение либо коллегиально, либо единолично, но не коллегиально и единолично одновременно.
4. Символы принятия решения должны присутствовать в строке обязательно.
5. Обязательно должны присутствовать в каждой строке символы, относящиеся к управленческому аспекту работы, кроме символа «Х», т.е. координации, который можно опускать в случае, если работа предполагает участие небольшого количества (менее трех) структурных единиц. Все остальные символы (планирование, организация, контроль, активизация) должны присутствовать в каждой строке обязательно. При этом они могут присутствовать и более одного раза, если это соответствует управленческому процессу.
6. Обязательно в каждой строке должен присутствовать символ «Т», изображающий выполнение рабочих операций. Таких символов может быть более одного. При этом в случае нескольких исполнителей ответственного исполнителя выделяют специальным образом, например подчеркиванием, кружком, жирным шрифтом или курсивом.

Эти правила являются формальными и должны выполняться в любом случае. Все остальные комбинации символов разрешены. Пример построения матрицы разделения административных задач управления представлен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Фрагмент матрицы РАЗУ

№ п/п	Задачи, решаемые в структурных подразделениях	Должностные лица и структурные подразделения							
		$К_т$	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория № 1	...	Лаборатория № 5
1	Разработка перспективных планов		!	РОК	ТП	П	П	...	П
2	Обеспечение работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	—	П	Т	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	

Расчет матрицы

Как видно, матрица РАЗУ имеет достаточно развитый аппарат изображения самых различных видов участия в выполнении работ. Но преимущество этого инструмента заключается не только и не столько в столь изощренной системе изображения ответственности исполнителей, а в возможности перехода от символьного обозначения к численному и в дальнейшем использовании полученных относительных числовых показателей при анализе и проектировании организационных решений.

Такой переход от символьного изображения ответственности к количественному значению осуществляется через таблицу парного сравнения символов ответственности. При помощи этой таблицы (матрицы) осуществляется экспертный опрос, направленный на определение предпочтений с точки зрения сравнительной значимости или трудоемкости операций, стоящих за каждым из символов. Таблица 4.2 парного сравнения значимости символов представлена ниже.

Таблица 4.2

Форма для заполнения матрицы предпочтений

	К1	К2	К3	...	К	Сумма баллов
К1				...		
К2				...		
К3				...		
...		...	...	...	...	
К				...		

В приведенной матрице символы сравниваются друг с другом. При этом используются следующие обозначения. Более предпочтительному символу присваивается число 2, менее предпочтительному — 0. Если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается число 1.

Техника заполнения матрицы предпочтений следующая. Прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой. Поэтому по диагонали ставится число 1. Затем заполнение таблицы осуществляется построчно, одновременно заполняется соответствующий столбец. Если символу присваивается значение 2, то сразу в столбце сравниваемого символа ставится 0. Если в строке рассматриваемого символа ставится значение 0, то в столбец необходимо занести 2 и т.д. Таким образом, заполняется первая строка и первый столбец, затем вторая строка и второй столбец и так далее. Пример заполнения таблицы парного сравнения приведен в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Порядок заполнения матрицы

Символы		К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	Сумма
1	К1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	К2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	К3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	К4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	К5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	К6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	К7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	К8	2	2	2	2	2	1	0	1	12
	Сумма	4	8	8	10	9	13	8	4	64

Значимость каждого символа определяется как сумма значений по строке.

Проверка правильности заполнения матрицы состоит в удостоверении выполнения следующих условий:

— сумма оценок символов должна равняться квадрату количества символов.

— сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Для определения относительной значимости каждого символа делят сумму по строке на общую сумму всех значений всех символов:

$$V_{К1} = (12 : 64) \times 100 \approx 19;$$
$$V_{К2} = (8 : 64) \times 100 \approx 12{,}5;$$
$$V_{К3} = (8 : 64) \times 100 \approx 12{,}5;$$
$$V_{К4} = (6 : 64) \times 100 \approx 9;$$
$$V_{К5} = (7 : 64) \times 100 \approx 11;$$
$$V_{К6} = (3 : 64) \times 100 \approx 5;$$
$$V_{К7} = (9 : 64) \times 100 \approx 14;$$
$$V_{К8} = (12 : 64) \times 100 \approx 19.$$

После этого происходит обработка экспертных оценок. Для этого записываются индивидуальные оценки (оценки символов каждым экспертом). Наиболее приемлемым методом получения коллективных оценок является нахожде-

ние либо средней арифметической, либо статистической моды, которая, несомненно, отличается от оценок, полученных более точными методами обработки экспертных оценок.

Подобным образом можно оценить трудоемкость или важность работ (задач, функций, процессов), представленных в первом столбце матрицы ответственности.

Имея рассчитанные количественные оценки трудоемкости работ и трудоемкости операций, отображаемых символами матрицы ответственности, можно определить общую оценку трудоемкости выполнения работ:

$$C_i = W_i \times \Sigma_i V_{ij},$$

где C_i — расчетная оценка трудоемкости выполнения i-й работы;
V_{ij} — оценка трудоемкости вида деятельности, обозначаемой символом;
$\Sigma_i V_{ij}$ — сумма всех оценок символов, приходящихся на данную работу;
W_i — оценка сравнительной трудоемкости i-й работы (из матрицы парного сравнения трудоемкости работ).

Также можно рассчитать оценку трудоемкости всех операций, выполняемых конкретной структурной единицей:

$$S_j = \Sigma_j \Sigma_i C_i V_{ij}.$$

Оценка трудоемкости операций, выполняемых конкретной структурной единицей, или оценка трудоемкости выполнения работ особенно важна, так как позволяет в относительных величинах оценить сравнительную трудоемкость деятельности различных структурных подразделений. Такая оценка весьма полезна при проектировании или оптимизации организационных структур управления, так как дает по сути количественные оценки себестоимости тех или иных структурных единиц. Причем оценка трудоемкости может быть выражена и в денежных показателях путем пересчета через общий фонд заработной платы, который равен общему количеству оценок структурных подразделений:

$$F_j = S_j \times (\text{ФОТ} : \Sigma_j S_j),$$

где S_j — оценка трудовой загрузки структурной единицы подразделений или должности;
ФОТ — общий фонд оплаты труда всех структурных единиц;
F_j — денежная оценка деятельности структурной единицы.

Сравнивая существующий фонд оплаты труда структурной единицы с полученной денежной оценкой деятельности, можно определить подразделения и должности, перегруженные работой или недогруженные. Для нормализации деятельности надо либо изменить содержание выполняемых работ и операций, либо изменить фонды оплаты труда структурных единиц.

Естественно, следует учитывать, что заработные платы сотрудников формируются не только на основе внутренних оценок трудоемкости, но и на основе состояния рынка труда. Очень часто возникают ситуации, когда внутренняя стоимость сотрудника значительно ниже его рыночной стоимости, и ничего с этим поделать нельзя.

Также следует иметь в виду, что помимо внутренней трудоемкости и стоимости подразделений можно сходным образом оценить их важность с точки зрения вклада в достижение целей организации. И таким образом получить не только затратную, но и доходную оценку. Алгоритм расчета тот же самый. Только при оценке значимости символов и работ необходимо их сравнивать не по трудоемкости, а по важности, по вкладу каждого символа и работы в достижение результата. При необходимости можно оценить в денежных показателях полезность деятельности каждой структурной единицы, осуществив пересчет не через фонд заработной платы, а через совокупный доход, создаваемый всеми структурными единицами. Таким образом, мы получаем оценку полезности структурных подразделений и должностей.

Интересно бывает сравнить оценки внутренней себестоимости и полезности структурных единиц. С помощью таких операций можно провести, по сути, функционально-стоимостной анализ организационной структуры управления.

Таким образом, матрица разделения административных задач управления представляет собой не только матрицу ответственности, позволяющую наглядно изобразить систему закрепления ответственности различных работ за структурными подразделениями и исполнителями, но и полноценный инструмент организационного анализа и проектирования.

4.2. СЕТЕВЫЕ ГРАФИКИ

Сетевые графики (сетевые) модели являются мощным и гибким организационным инструментом менеджмента. Они позволяют осуществлять календарное планирование работ, оптимизацию использования ресурсов, сокращать продолжительность выполнения работ в зависимости от их стоимости или же увеличивать продолжительность исходя из бюджетных ограничений, организовывать оперативный менеджмент в ходе реализации деятельности. Сетевые графики занимают важнейшее место в современном проектном менеджменте.

Сетевой график представляет собой ориентированный граф (геометрическую фигуру, состоящую из вершин и направленных стрелок), изображающий все необходимые для достижения цели операции в их технологической взаимосвязи.

Основными понятиями сетевой модели являются:

— работа;
— событие;
— путь.

Работа — это трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов. В модели работа изображается в виде сплошной стрелки (дуги графа), над которой стоит цифра, показывающая ее продолжительность. Работа идентифицируется номерами начального и конечного события. Иногда в более сложных сетевых моделях допускается нанесение (сверху или снизу от стрелки) и других условных изображений, таких как наименование работы, ее стоимость, объем, исполнителя, продолжительности, количества ресурсов. С другой стороны, иногда исполь-

зуются модели без каких-либо числовых показателей и обозначений. Такая сеть называется **структурной сетевой моделью**, или **топологией**.

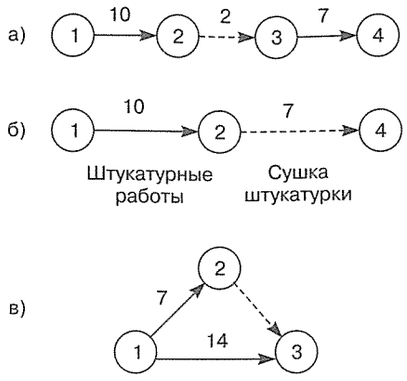


Рис. 4.1. Изображение на сетевом графике
а – работы и ожидания;
б – технологического ожидания;
в – зависимости событий

В понятие «работа» включается **«процесс ожидания»**, т.е. процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени. Обычно ожидание изображают в виде пунктирной стрелки, над которой указывают продолжительность ожидания (рис. 4.1 а, б).

Понятие работы учитывает **«зависимость»** между двумя или несколькими событиями, не требующую затрат времени, ресурсов, но показывающую логическую связь работ, например, что начало одной или нескольких работ зависит от результатов другой работы. На графике зависимость (или как часто ее не совсем правильно называют «фиктивная работа») показывается в виде пунктирной стрелки без указания времени.

Зависимость используется в сетевых графиках не только как технологическая или организационная связь, но и как элемент, необходимый для выполнения определенных правил построения сетевых графиков.

Событие — это результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать другую работу. В сетевых моделях событие изображается, как правило, в виде кружка.

События не являются процессами и не имеют длительности, т.е. совершаются мгновенно. Поэтому каждое событие, включаемое в график, должно быть полно, точно и всесторонне определено (с точки зрения логической связи работ), его формулировка должна включать в себя результат всех непосредственно предшествующих ему работ.

Событие, стоящее в начале сетевого графика, в которое не входит ни одной работы, называется **исходным событием**. Событие, стоящее в конце сетевого графика, из которого не выходит ни одной работы, называется **завершающим событием**.

События делятся на простые и сложные. **Простые события** — это те, в которые входит одна работа. **Сложные события** — это те, в которых соединяются две или более работ.

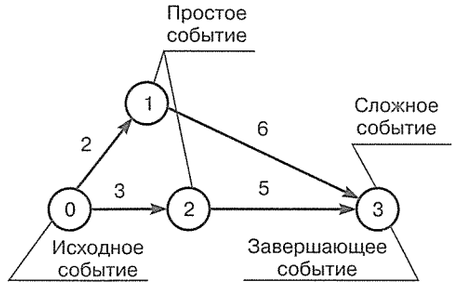


Рис. 4.2. Изображение события на сетевом графике

Событие может являться частным результатом отдельной работы или же суммарным результатом нескольких работ. Событие может совершиться только тогда, когда закончатся все работы, ему предшествующие. Последующие работы могут начаться только после того, как произойдет это событие. Отсюда двойственный характер событий (кроме исходного и завершающего): для всех непосредственно предшествующих событию работ оно является конечным, а для всех непосредственно следующих за ним — начальным (рис. 4.2).

Путь — это непрерывная последовательность стрелок, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим. **Длина пути** определяется продолжительностью работ, лежащих на этом пути.

При сравнении продолжительности путей выявляется путь, длина которого (суммарная продолжительность работ на этом пути) имеет наибольшую величину по сравнению с длиной любого другого пути. Такой путь называется критическим. **Критический путь** определяет общую продолжительность работ. Пример выявления критического пути изображен на рис. 4.3. Изображенный на рисунке сетевой график имеет пять путей.

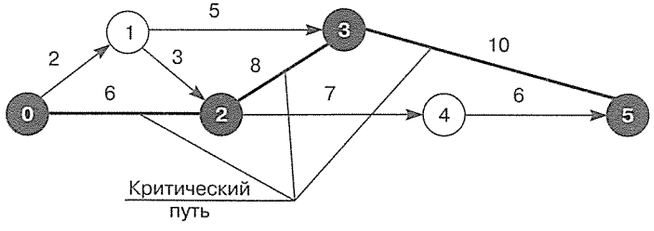


Рис. 4.3. Графическое обозначение пути на сетевом графике

При контроле работ, выполняемых по сетевому графику, главное внимание концентрируется на работах критического пути, так как именно от них зависит

выполнение всех работ в установленный срок. Совершенно естественно, что для сокращения общей продолжительности работ надо искать возможности ускорения работ, лежащих на критическом пути.

Работы, лежащие на критическом пути, являются потенциально «узкими местами». Поэтому внимание руководителя должно сосредоточиваться именно на этих работах. А так как критический путь имеет самую большую продолжительность по сравнению с другими путями, то эти последние имеют запас времени, что дает возможность оперативно маневрировать ресурсами или снижать стоимость выполнения работ за счет увеличения их продолжительности.

Как показывает практика, чем больше работ включает сетевой график, тем меньше удельный вес работ, лежащих на критическом пути. Например, в модели со 100 работами на критическом пути будут находиться 10—12% от общего количества работ; при 1000 работ — 7—8%; при 5000 работ — 3—4%.

ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ

Единой принятой последовательности составления сетевого графика нет. Поэтому строить графики можно по-разному — от начала и до окончания, а также и наоборот — от конца к началу. Более логичным и правильным следует признать метод построения графиков от исходного события до завершающего, т.е. слева направо, так как при таком построении четко понимается технология выполнения моделируемых работ. Этот метод получил наибольшее признание.

Поэтому в качестве первого **правила последовательности отображения работ** следует указать, что сетевые графики следует строить от начала к окончанию, т.е. слева направо.

Правило изображения стрелок. Стрелки, изображающие работы, ожидания или зависимости, могут иметь различный наклон и длину, но должны, как правило, идти слева направо. Стрелки в сетевом графике не должны отклоняться влево от оси ординат. И конечно, следует иметь в виду, что стрелки направляются всегда от предшествующих событий к последующим, от событий с меньшими номерами к событиям с большими номерами.

Правило пересечения стрелок. Пересечения стрелок допустимы, но чем меньше пересечений, тем график более продуман и нагляден.

Изложенные три правила можно рассматривать как предварительные. Теперь перейдем к основным правилам построения сетевых графиков.

Правило обозначения работ. В практике зачастую встречаются случаи, когда две и более работ выходят из одного и того же события, выполняются параллельно и заканчиваются одним и тем же событием.

Например, одновременно начинается проектирование двух вариантов конструкции новой машины. После их разработки проводится сопоставление и выбор лучшего варианта.

Но правильное изображение этих работ на сетевом графике не должно выводить две работы из одного события и завершать их одним тем же событием. При таком изображении обе работы получают одно и то же обозначение, а это недопустимо, так как при расчете сети невозможно будет определить параметры этих работ, да и всего сетевого графика (рис. 4.4 а).

В сетевом графике между двумя смежными событиями может проходить только одна стрелка. Обычно для распараллеливания работ вводят дополнительное событие, что показано на рис. 4.4 б.

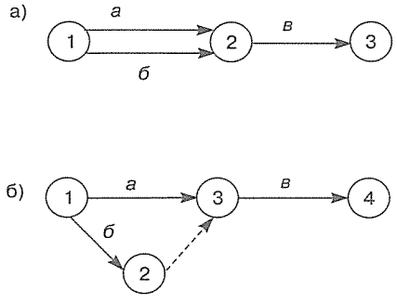


Рис. 4.4. Изображение на сетевом графике параллельных работ:
а) неправильное; б) правильное

Правило расчленения и запараллеливания работ. Во многих процессах позволяется начинать следующую работу, не ожидая полного окончания предшествующей. В этом случае производится «расчленение» предшествующей работы.

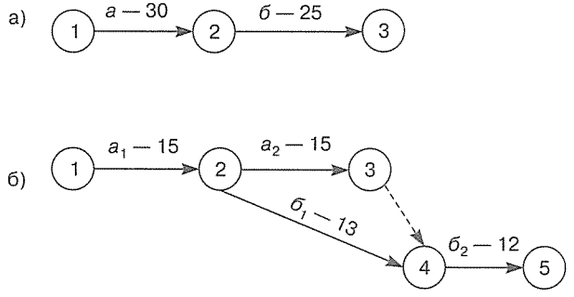


Рис. 4.5. Построение сетевого графика:
а) последовательные работы;
б) расчленение и запараллеливание работ

На графике вводится дополнительное событие в том месте предшествующей работы, где может начаться новая. Пример этого приведен на рис. 4.5. Предстоящая работа предполагает необходимость корректировать рабочие чертежи

(работа «а», продолжительность 30 дней) и изготовить испытательный стенд (работа «б», продолжительность 25 дней). Если эти работы изобразить последовательно, то общая продолжительность составит 55 дней, как это изображено на рис. 4.5 а, между работами. После составления сетевого графика и анализа взаимосвязи предполагается, что работу «б» можно начать после выполнения половины работы «а», т.е. через 15 дней. Закончить работу «б» можно только после полного окончания работы «а». Исходя из этого можно построить новый сетевой график, изображенный на рис. 4.5 б. Из него видно, что общая продолжительность работ теперь составляет 42 дня, т.е. мы получили выигрыш во времени на 13 дней.

Правило запрещения замкнутых контуров (циклов или петель). При построении сети недопустимо строить замкнутые контуры, т.е. пути, в которых некоторые события соединяются сами с собой. Нельзя допустить, чтобы в сети возник случай, когда один и тот же путь ведет к тому же событию, из которого он первоначально вышел. Различные случаи замкнутых контуров изображены на рис. 4.6 а, б.

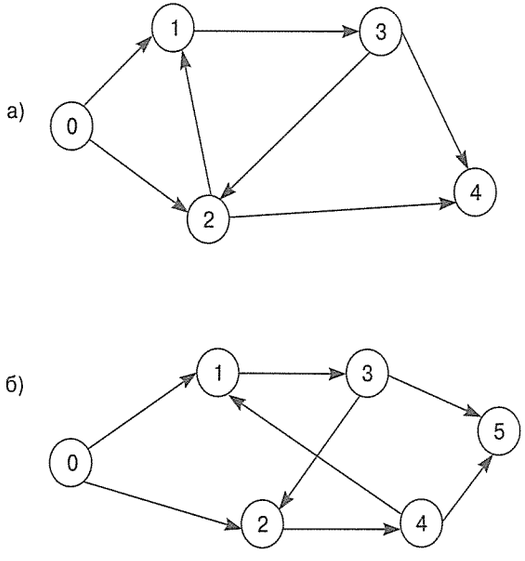


Рис. 4.6. Запрещенные замкнутые контуры:
а) петля (1—3—2—1); б) «восьмерка» (1—3—2—4—1)

Если такое замыкание произошло, то это означает, что имеются ошибки в технологии или в составлении графика.

Правило запрещения «тупиков». В сетевом графике не должно быть тупиков — событий, из которых не выходит ни одной работы, за исключением завершающего события (в многоцелевых графиках завершающих событий несколько, но это особый случай).

Правило запрещения «хвостовых» событий. В сетевом графике не должно быть хвостовых событий, т.е. событий, в которые не входит ни одной работы, если это событие не является начальным.

Правила запрещения «тупиков» и «хвостовых» событий проиллюстрированы на рис. 4.7.

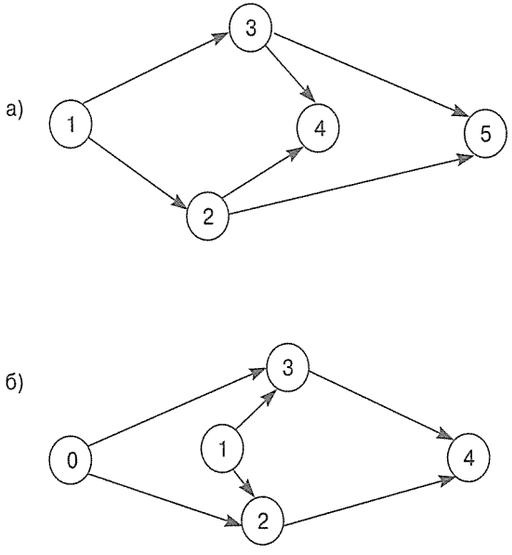


Рис. 4.7. Запрещенные события сетевого графика:
а) «тупик» (4); б) «хвостовое» (1)

Правила изображения дифференцированно-зависимых работ. В практике построения сетевых графиков постоянно встречаются случаи, когда одна группа работ зависит от другой группы, а одна или несколько работ имеют дополнительные зависимости или ограничения. Обычно для решения этой проблемы вводят дополнительные события, как это показано на рис. 4.8.

Рассмотрим две группы работ — «а», «б», «в» и «г», «д», «е», изображенные на рис. 4.8 а. Представим, что существует следующая зависимость между этими группами: работа «г» зависит от работ «б» и «в», а работа «д» зависит только от работы «б».

Сам собой напрашивающийся вариант сетевой модели, объединяющий обе группы работ, приведен на рис. 4.8 б.

Но такой вариант неправильный. Так как сетевой график показывает, что работа «д» зависит как от работы «б», так и от работы «в», а это противоречит исходной моделируемой технологии.

Чтобы построить правильную сетевую модель, необходимо ввести дополнительное событие.

Правильный сетевой график показан на рис. 4.8 в. Здесь видим, что работы «г» и «д», являющиеся дифференцированно-зависимыми, имеют каждая свою зависимость от предшествующих работ.

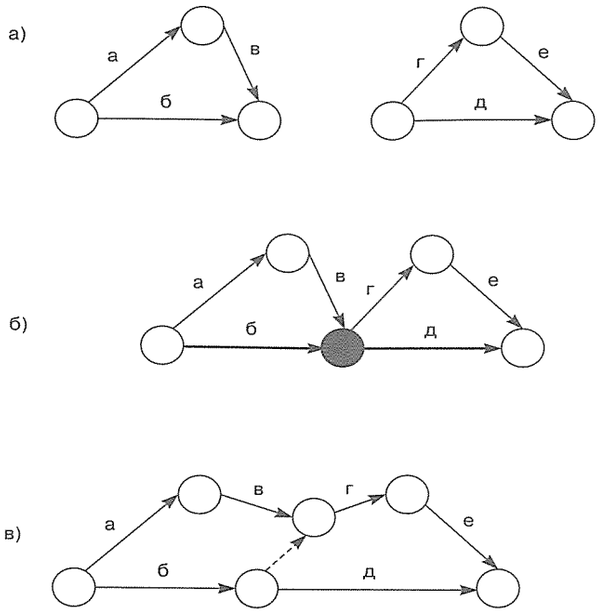


Рис. 4.8. Изображение дифференцированно-зависимых работ:
а) исходная ситуация; б) неправильное построение;
в) правильное построение

Правило учета непосредственных примыканий (зависимостей). В сетевом графике учитывается только непосредственное примыкание (зависимость) между работами (рис. 4.9).

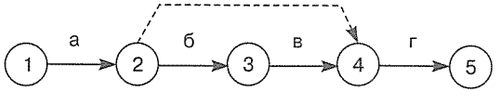


Рис. 4.9. Изображение непосредственных примыканий
(зависимостей) сетевого графика

Исходя из сетевого графика на рисунке, можно сказать, что работе «г» предшествует только работа «в». Если нужно показать, например, что работе «г» предшествует также и работа «а», то это надо сделать специально вводимой зависимостью.

Правило кодирования событий сетевого графика. Для кодирования сетевых графиков необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1) все события графика имеют самостоятельные номера;
2) кодируются события числами натурального ряда без пропусков;
3) номер последующему событию присваивается после присвоения номеров предшествующим событиям;
4) стрелка (работа) должна быть всегда направлена из события с меньшим номером в событие с большим номером.

Последовательность проставления цифр в событиях указана в самой нумерации событий и определена направленностью стрелок.

Четкая система кодирования позволяет выявить имеющиеся в сети замкнутые контуры.

Правила кодирования событий сетевого графика проиллюстрированы на рис. 4.10.

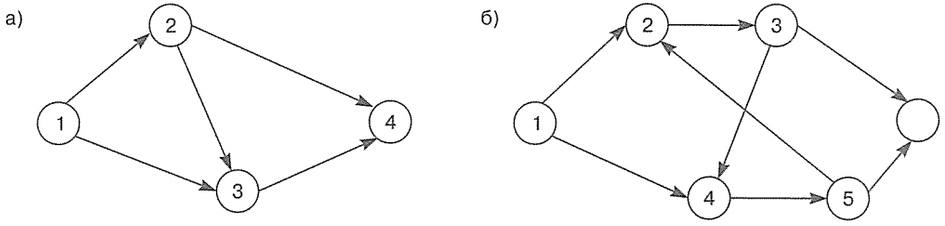


Рис. 4.10. Кодирование событий сетевого графика:
а) правильное; б) неправильное (замкнутый контур)

Аналитические параметры сетевых графиков

Сетевые графики представляют собой графо-аналитические организационные инструменты. Рассмотрев графическую часть этих инструментов, перейдем к рассмотрению аналитических параметров. Аналитические параметры сетевых графиков представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Аналитические параметры сетевых графиков

№ п/п	Название параметра	Условное обозначение
1	Код работы	*i—j*
2	Код начального события работы	*i*
3	Код конечного события работы	*j*
4	Код предшествующей работы	*h—i*
5	Код события, предшествующего работе *h—j*	*h*
6	Код работы, последующей за конечным событием работы	*j—k*
7	Код события, последующего работе *j—k*	*k*

Окончание

№ п/п	Название параметра	Условное обозначение
8	Путь	L
9	Продолжительность пути	T_L
10	Критический путь	$L_{кр}$
11	Продолжительность критического пути	$T_{Lкр}$
12	Продолжительность работы	t_{i-j}
13	Раннее начало работы	$T^{рн}_{i-j}$
14	Раннее окончание работы	$T^{ро}_{i-j}$
15	Позднее начало работы	$T^{пн}_{i-j}$
16	Позднее окончание работы	$T^{по}_{i-j}$
17	Общий (полный) резерв времени работы	R_{i-j}
18	Частный (свободный) резерв времени работы	r_{i-j}
19	Резерв времени пути	R_L

Прежде всего, определяются ранние сроки начала ($T^{рн}_{i-j}$) и окончания ($T^{ро}_{i-j}$) каждой работы. Далее — поздние сроки начала ($T^{пн}_{i-j}$) и окончания ($T^{по}_{i-j}$) каждой работы. Затем определяются критические работы, а для некритических работ — резервы времени (R_{i-j}, r_{i-j}). И наконец, определяется так называемый коэффициент напряженности каждой работы (K_{i-j}).

Ранние сроки начала и окончания работ сетевого графика определяют последовательно, слева направо по графику, от исходного события сети к завершающему.

Произведем расчет графика, изображенного на рис. 4.11.

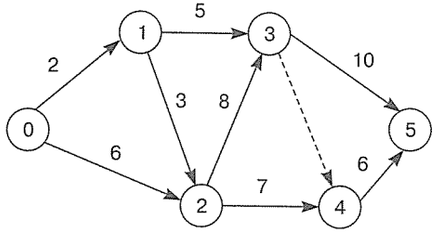


Рис. 4.11. Пример сетевого графика

Для всех работ, выходящих из исходного события сети, раннее начало всегда равно нулю, т.е.

$$T^{рн}_{0-1} = 0; \quad T^{рн}_{0-2} = 0.$$

Для всех последующих работ, прежде чем определить величину раннего начала, необходимо знать раннее окончание работ, выходящих из исходного события сети. Эта величина для всех работ сетевого графика будет равна сумме раннего начала работы и ее продолжительности, т.е. в общем виде:

$$T^{ро}_{i-j} = T^{рн}_{i-j} + t_{i-j}. \qquad (1)$$

Для работ 0—1 и 0—2 ранние окончания будут равны 2 и 6 дней соответственно:

$$T^{ро}_{0-1} = 0 + 2 = 2,$$

$$T^{ро}_{0-2} = 0 + 6 = 6.$$

Если раннее окончание работы 0—1 равно 2, то могут ли работы 1—2 и 1—3 начинаться раньше, чем закончится работа 0—1? Очевидно, нет. Все работы, следующие за работой 0—1, могут начинаться только после самого раннего окончания работы 0—1, т.е. эта величина и есть раннее начало работ 1—2 и 1—3:

$$T^{рн}_{1-2} = T^{ро}_{0-1},$$

$$T^{рн}_{1-3} = T^{ро}_{0-1}.$$

Другими словами, раннее начало данной работы равно раннему окончанию предшествующей работы. Пользуясь этим правилом, определим раннее начало работы 1—2 и 1—3.

$$T^{рн}_{1-2} = 2,$$

$$T^{рн}_{1-3} = 2.$$

Какая выявляется закономерность? Работы, выходящие из исходного события, имеют одно и то же раннее начало, равное нулю. Работы, выходящие из события № 1, тоже имеют одно и то же раннее начало — 2. Очевидно, все работы, которые выходят из одного и того же события, всегда имеют одну и ту же величину раннего начала.

Определив раннее начало для одной работы, мы можем записать его значение абсолютно для всех работ, выходящих из этого же события.

Используя формулу (1), определим раннее окончание работ 1—2 и 1—3.

Раннее окончание работы 1—2 будет равно раннему началу работы 1—2 (2 дня) плюс продолжительность этой работы (3 дня), т.е. 2 + 3 равно 5, и раннее окончание работы 1—3 будет равно раннее начало работы 1—3 (2 дня) плюс продолжительность этой работы (5 дней), т.е. 2 + 5 равно 7.

$$T^{ро}_{1-2} = 2 + 3 = 5,$$

$$T^{ро}_{1-3} = 2 + 5 = 7.$$

Далее определим раннее начало работы 2—3 и 2—4. Здесь важно напомнить, что сложное событие совершается только тогда, когда все работы, в том числе и самая длительная, завершаются. Для работы 2—3 предшествующими работами являются 1—2 и 0—2, которые имеют ранние окончания соответственно 5 и 6. И раннее начало работы 2—3 будет определяться наибольшим ранним окончанием предшествующих работ. В виде формулы это можно записать так:

$$T^{рн}_{i-j} = \max T^{ро}_{h-i}, \qquad (2)$$

т.е. раннее начало данной работы равно максимальному раннему окончанию непосредственно предшествующих ей работ.

Используя формулы (1) и (2), определим раннее начало и окончание для всех остальных работ сетевого графика.

$T^{рн}_{2-4} = 6$ (точно так же, как и у работы 2—3);

$T^{ро}_{2-3} = 6 + 8 = 14$, $T^{ро}_{2-4} = 6 + 7 = 13$;

$$T^{рн}_{3-5} = \max\left[T^{ро}_{2-3}; T^{ро}_{2-4}\right] = 14.$$

Напомним, что логическая зависимость является полноправным элементом расчета параметров сети.

$$T^{\text{рн}}_{3-4} = 14 \text{ (точно так же, как и у работы 3—5);}$$
$$T^{\text{ро}}_{3-5} = 14 + 10 = 24,\ T^{\text{ро}}_{3-4} = 14 + 0 = 14;$$
$$T^{\text{рн}}_{4-5} = \max\left[T^{\text{ро}}_{3-5}; T^{\text{ро}}_{3-4}\right] = 14;$$
$$T^{\text{ро}}_{4-5} = 14 + 6 = 20.$$

Поздние сроки начала и окончания каждой работы в отличие от ранних сроков определяются в обратном порядке — от завершающего события графика к исходному, т.е. справа налево по графику.

Вернемся к сетевому графику на рис. 4.11. В предыдущем пункте было установлено, что самое раннее окончание работы 3—5 равно 24, а 4—5 равно 20. А чему равно самое позднее окончание этих работ? Очевидно, 24 дня, так как позже этого срока не должна заканчиваться ни одна работа.

Действительно, у работы 3—5 как раннее окончание, так и позднее окончание равны 24:

$$T^{\text{ро}}_{3-5} = 24,$$
$$T^{\text{по}}_{3-5} = 24.$$

У работы 4—5 самое раннее окончание — 19, а самое позднее — 24.

$$T^{\text{ро}}_{4-5} = 19,$$
$$T^{\text{по}}_{4-5} = 24.$$

А чему будут равны поздние начала этих работ? Очевидно, необходимо начинать эти работы в такой момент, чтобы успеть уложиться в заданную для данной работы продолжительность и закончить ее в самый поздний срок ее окончания. Например, работу 3—5 мы не можем начать на 15-й день, ибо мы не уложимся в самые поздние сроки ее окончания (15 + 10 = 25). Следовательно,

$$T^{\text{пн}}_{3-5} = 24 - 10 = 14; \text{ а } T^{\text{пн}}_{4-5} = 24 - 6 = 18.$$

Таким образом, позднее начало данной работы равно ее позднему окончанию за вычетом ее продолжительности:

$$T^{\text{пн}}_{i-j} = T^{\text{по}}_{i-j} - t_{i-j}. \quad (3)$$

А чему будет равно позднее окончание работ 3—4 и 2—4? Эти работы мы должны закончить с таким расчетом, чтобы успеть начать в самое позднее время следующую работу 4—5, если же работы 3—4 или 2—4 закончим самое позднее через 19 дней, то самое позднее начало следующей работы будет также 19 дней, а мы определили, что $T^{\text{пн}}_{4-5} = 18$. Таким образом, позднее окончание предшествующих работ должно всегда равняться самому позднему началу следующих. Отсюда

$$T^{\text{по}}_{3-4} = T^{\text{пн}}_{4-5} = 18,$$
$$T^{\text{по}}_{2-4} = T^{\text{пн}}_{4-5} = 18.$$

Как видим, работы, входящие в пятое событие, имеют одну и ту же величину $T^{\text{ро}}_{i-5} = 24$ и работы, входящие в четвертое событие, имеют также одну и ту же величину $T^{\text{по}}_{i-4} = 18$. Следовательно, определив для одной из работ величину $T^{\text{по}}_{i-j}$,

мы автоматически записываем эту же величину для всех других работ, входящих в это же событие.

Далее определим позднее начало работ 2—3 и 3—4 (3):

$$T^{\text{пн}}_{2-4} = 18 - 7 = 11,$$
$$T^{\text{пн}}_{3-4} = 18 - 0 = 18.$$

А чему будет равно время позднего окончания работ 2—3 и 1—3? Ведь из третьего события выходят две работы (3—5 и 3—1). Какое позднее начало принять в качестве позднего окончания работы 2—3 и 1—3? Работа 3—5 имеет $T^{\text{пн}}_{3-5} = 14$, а работа 3—1 имеет $T^{\text{пн}}_{3-1} = 18$. Совершенно очевидно, что в качестве $T^{\text{по}}_{i-j}$ следует принимать минимальное $T^{\text{пн}}_{j-k}$ (т.е. следующей работы). Если же мы поступим наоборот и возьмем в данном случае $T^{\text{пн}}_{3-4} = T^{\text{по}}_{2-3} = 18$, то получится, что работа 3—5 будет закончена: 18 + 10 = 28, а это нас не удовлетворяет, так как общая продолжительность работ по графику 24 дня.

Следовательно, позднее окончание данной работы всегда равно минимальному позднему началу непосредственно следующих за ней работ, т.е.:

$$T^{\text{по}}_{i-j} = \min T^{\text{пн}}_{j-k}. \quad (4)$$

Используя формулы (3) и (4), определим поздние сроки для всех остальных работ.

$$T^{\text{по}}_{2-3} = 14,$$
$$T^{\text{по}}_{1-3} = 14;$$
$$T^{\text{пн}}_{2-3} = 14 - 8 = 6,$$
$$T^{\text{пн}}_{1-3} = 14 - 5 = 9;$$
$$T^{\text{по}}_{1-2} = 6,$$
$$T^{\text{по}}_{0-2} = 6;$$
$$T^{\text{пн}}_{1-2} = 6 - 3 = 3,$$
$$T^{\text{пн}}_{0-2} = 6 - 6 = 0;$$
$$T^{\text{по}}_{0-1} = 3,$$
$$T^{\text{пн}}_{0-1} = 3 - 2 = 1.$$

Определение работ, составляющих критический путь, и резервов времени

Критические работы — это работы, которые не имеют никаких резервов времени и должны выполняться точно в заданную временную оценку по каждой работе.

Таким образом, для критических работ будут характерны следующие равенства:

$$T^{\text{рн}}_{i-j} = T^{\text{пн}}_{i-j}. \quad (5)$$

или

$$T^{\text{ро}}_{i-j} = T^{\text{по}}_{i-j}. \quad (6)$$

В нашем сетевом графике эти равенства будут справедливы для работы:

$$T^{\text{рн}}_{0-2} = T^{\text{пн}}_{0-2} = 0,$$

0—2, у которой

$$T^{\text{ро}}_{0-2} = T^{\text{по}}_{0-2} = 6;$$

2—3, у которой
$$T^{рн}_{2-3} = T^{пн}_{2-3} = 6,$$
$$T^{ро}_{2-3} = T^{по}_{2-3} = 14;$$

3—5, у которой
$$T^{рн}_{3-5} = T^{пн}_{3-5} = 14,$$
$$T^{ро}_{3-5} = T^{по}_{3-5} = 24.$$

Вводя понятие «путь», мы сравнивали продолжительность всех путей графика и выявляли путь, имеющий наибольшую продолжительность, т.е. критический. Все остальные пути были менее продолжительны, чем критический.

Если из продолжительности критического пути вычесть продолжительность любого другого, то получится **полный резерв времени** для всего пути.

Вернемся к ранее рассматриваемому сетевому графику.

Определим продолжительность пути, проходящего через события 0—1—3—5. Она будет равна 17. Резерв этого пути будет равен $R_{0-1-3-5} = 24 - 17 = 7$. Что показывает полный резерв пути? Что можно увеличить продолжительность работ, лежащих на этом пути на 7 дней, не изменяя при этом конечного срока графика величины продолжительности критического пути.

Однако оказывается, что без соответствующей проверки мы не имеем права отнести этот резерв на любую из работ, принадлежащих данному пути, потому что любая из работ может принадлежать одновременно нескольким путям, а не только одному данному пути. Например, работа 0—1. Она принадлежит пяти путям графика. Но если 7 дней мы на нее отнесем полностью, то, например, продолжительность пути 0—1—2—3—5 составит $(((7 + 2 + 3 = 12) + 8) = 20) + 10 = 30$, что не может нас устроить.

Значит, мы не имеем права отнести полный резерв пути на любую из работ без соответствующей проверки. Чтобы определить величину резерва для работы 0—1, необходимо рассмотреть все резервы пути, в которые входит эта работа, и взять наименьшую величину резерва. Но это весьма сложно, поэтому есть специальная формула, которая определяет полный резерв времени для каждой работы.

Полный резерв времени для работы (R_{i-j}) равен позднему ее окончанию минус раннее окончание этой работы либо позднему началу этой работы минус раннее ее начало.

$$R_{i-j} = T^{по}_{i-j} - T^{ро}_{i-j}, \quad (7)$$

$$R_{i-j} = T^{пн}_{i-j} - T^{рн}_{i-j}. \quad (8)$$

Полный резерв времени показывает, что эту работу можно начать позже на величину резерва либо увеличить продолжительность этой работы на величину резерва. При этом конечный срок графика не изменяется. Например, на работе 0—1 полный резерв времени показывает, что эту работу можно начинать не с нуля, а на один день позже или работать не два дня, как это указано в графике, а три дня.

Определим полные резервы времени для всех остальных работ:

$$R_{0-2} = 6 - 6 = 0,$$
$$R_{1-2} = 6 - 5 = 1,$$
$$R_{1-3} = 14 - 7 = 7,$$
$$R_{2-3} = 14 - 14 = 0,$$

$$R_{2-4} = 18 - 13 = 5,$$
$$R_{3-5} = 24 - 24 = 0,$$
$$R_{3-4} = 18 - 14 = 4,$$
$$R_{4-5} = 24 - 20 = 4.$$

Использование полного резерва времени на любой из работ говорит о том, что эта и все остальные работы этого пути (наименьшего) стали работами критическими. Если на работе 0—1 будет использован полный резерв, то изменится раннее начало следующих работ — 1—2 и 1—3, вместо 2 станет 3.

А сохранится ли полный резерв времени на следующий работе 1—2? Нет, так как $T^{рн}_{1-2}$ будет равно 3, следовательно, $T^{ро}_{1-2} = 3 + 3 = 6$, т.е. работа будет критической. В этом и проявляется некоторое неудобство с использованием полного резерва времени. Получается так, что тому, кто стоит в графике дальше от исходного события, может не хватить резервов. Чтобы избежать этого, применяют правило: разрешение на использование полного резерва работы может дать только руководитель.

На работе 1—2, как и на работе 0—1 имеется один день полного резерва. Изменится ли раннее начало работ 2—3 и 2—4? Нет, не изменится. У этих работ раннее начало было 6. При использовании полного резерва оно стало $2 + 3 + 1 = 6$. Оказывается, на работе 1—2, помимо полного, есть так называемый **частный резерв**.

Принципиальная разница между полным и частным резервом заключается в том, что *использование частного резерва на работе не меняет ранних начал последующих работ*.

Частный резерв равен раннему началу последующей работы минус раннее окончание данной работы:

$$r_{i-j} = T^{рн}_{j-k} - T^{ро}_{i-j}. \quad (9)$$

Используя формулу (9), определим величины частного резерва для работы:

$$r_{0-1} = 2 - 2 = 0,$$
$$r_{0-2} = 6 - 6 = 0,$$
$$r_{1-2} = 6 - 5 = 1,$$
$$r_{1-3} = 14 - 7 = 7,$$
$$r_{2-3} = 14 - 14 = 0,$$
$$r_{2-4} = 14 - 13 = 1,$$
$$r_{3-4} = 14 - 14 = 0,$$
$$r_{3-5} = 24 - 24 = 0,$$
$$r_{4-5} = 24 - 20 = 4.$$

Частный резерв времени показывает, насколько можно увеличить продолжительность работы либо сдвинуть ее раннее начало, не изменяя при этом как раннего начала последующих работ, так и конечного срока графика.

Следует иметь в виду, что величина частного резерва никогда не превышает величину полного резерва времени, а сумма частных резервов всегда равна полному резерву пути.

Табличный метод расчета аналитических параметров сетевого графика

Существует большое количество алгоритмов расчета сетевых графиков как ручным, так и автоматизированным способом. Любой программный пакет по календарному планированию проекта (такие как MS Project, TimeLine, Spider, OpenPlan, Primavera Suretrack и др.) позволяет без особых хлопот рассчитать аналитические параметры любого сетевого графика. Но знание «ручных» технологий позволяет более осязаемо понять взаимосвязь между этими показателями. Поэтому знание ручных методов расчета имеет не только теоретическое, но и чисто практическое значение. Человеческий разум часто бывает более гибким инструментом анализа, нежели программные средства. А кроме этого, знание алгоритмов расчета позволяет организовать полноценное применение сетевых графиков и без каких-либо специализированных программных средств, написав несложные формулы, например, в Excel, MathCAD или же дописав небольшой алгоритм в используемую на предприятии СУБД.

Изучение табличного метода расчета проводится на том же сетевом графике, который рассматривался в параграфе, посвященном аналитическим параметрам сетевого графика.

Расчеты производятся в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Таблица для расчета аналитических параметров сетевого графика

h–i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

В графу 1 заносится количество работ, предшествующих рассчитываемой, в графу 2 — номера начальных событий рассчитываемых работ, в графу 3 — номера конечных событий рассчитываемых работ, в графу 4 — ранние начала работ, в графу 5 — продолжительности выполнения работ, в графу 6 — ранние окончания работ, в графу 7 — поздние окончания работ, в графу 8 — продолжительности выполнения работ, в графу 9 — поздние начала работ, в графу 10 — общие резервы работ, в графу 11 — частные резервы работ.

Вначале определяются графы 4 и 6, сверху вниз по таблице.

1. Определим $T_{i-j}^{рн}$ и $T_{i-j}^{ро}$ для работ 0—1 и 0—2. Результат показан в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Раннее начало и раннее окончание для работ 0—1 и 0—2

h–i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			

Графы 1, 2, 3, 5 и 8 заполнены из сетевого графика. В графу 4 записаны нули, так как эти работы выходят из исходного события графика. Графа 6 равняется сумме значений граф 4 и 5.

2. Определим $T_{i-j}^{рн}$ и $T_{i-j}^{ро}$ для работ 1—2 и 1—3. Результаты показаны в табл. 4.7.

Графу 4 определяют следующим образом. В графе 1 на строке работы 1—2 проставлена цифра 1. Это означает, что работе 1—2 предшествует одна работа, т.е. если событие 1 искать сверху в графе 3, то оно встретится всего один раз. По строке найденного события (работа 0—1) отыскиваем значение графы 6, которое равно 2. Эту цифру переносим в графу 4 по строке работ 1—2 и 1—3 (так как обе работы выходят из одного и того же события и, следовательно, имеют одно и то же раннее начало), после этого определяем графу 6.

Таблица 4.7

Раннее начало и раннее окончание для работ 1—2 и 1—3

h–i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			
1	1	2	2	3	5		3			
	1	3	2	5	7		5			

3. Определим $T_{i-j}^{рн}$ и $T_{i-j}^{ро}$ для работ 2—3 и 2—4. Результат приведен в табл. 4.8

Таблица 4.8

Раннее начало и раннее окончание для работ 2—3 и 2—4

h–i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			
1	1	2	2	3	5		3			
	1	3	2	5	7		5			
2	2	3	6	8	14		8			
	2	4	6	7	13		7			

В графе 1 на строке работы 2—3 стоит цифра 2. Событие 2 встретится в графе 3, сверху от определяемой строки дважды. Событие 2 находится на строках работ 0—2 и 1—2. По этим строкам отыскиваем значения графы 6, они соответствуют 6 и 5.

Максимальное 6 переносим в графу 4 по строкам определяемых работ 2—3 и 2—4, а минимальное 5 зачеркиваем, исходя из формулы (2).

4. Определим $T_{i-j}^{рн}$ и $T_{i-j}^{ро}$ для всех остальных работ. Результаты приведены в табл. 4.9.

Таблица 4.9

Раннее начало и раннее окончание для всех работ

h—i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			
1	1	2	2	3	5		3			
	1	3	2	5	7		5			
2	2	3	6	8	14		8			
	2	4	6	7	13		7			
2	3	4	14	0	14		0			
	3	5	14	10	24		10			
2	4	5	14	6	20		6			

5. Для определения граф 7 и 9 нужно правильно заполнить последнюю строку табл. 4.10.

Как видим, в графе 3 стоит прочерк. Это означает, что эта строка не содержит работы, а показывает параметр события.

Известно, что событие не имеет продолжительности (прочерки в графах 5 и 8), а завершающее событие не имеет и резервов (прочерки в графах 10 и 11). Следовательно, для завершающего события в графах 4, 6, 7 и 9 должна быть проставлена одна и та же величина, т.е. 24.

Таблица 4.10

Строка с последним событием

h—i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			
1	1	2	2	3	5		3			
	1	3	2	5	7		5			
2	2	3	6	8	14		8			
	2	4	6	7	13		7			
2	3	4	14	0	14		0			
	3	5	14	10	24		10			
2	4	5	14	6	20		6			
2	5	—	24	—	24	24	—	24	—	—

6. Определим $T_{i-j}^{по}$ и $T_{i-j}^{пн}$ для работ 4—5, 3—5, 3—4 и 2—4. Результаты показаны в табл. 4.11.

Для определения граф 7 и 9 поиск осуществляется по графе 3 снизу вверх по таблице. Событие 5 отыскиваем во второй графе снизу от определяемой работы. По строке найденного события отыскиваем значение графы 9. Оно равно 24. Эту цифру записываем в графу 7 таблицы по сторонам работ 4—6 и 3—5 (так как обе работы входят в одно и то же событие и, следовательно, имеют одну и ту же величину позднего окончания). После этого определяем значение графы 9 по работам 4—5 и 3—5, которое равно результату вычитания из значения графы 7 значения графы 8.

Таблица 4.11

Позднее окончание и позднее начало для работ 4—5, 3—5, 3—4 и 2—4

h—i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2		2			
	0	2	0	6	6		6			
1	1	2	2	3	5		3			
	1	3	2	5	7		5			
2	2	3	6	8	14		8			
	2	4	6	7	13	18	7	11		
2	3	4	14	0	14	18	0	18		
	3	5	14	10	24	24	10	14		
2	4	5	14	6	20	24	6	18		
2	5	—	24	—	24	24	—	24	—	—

7. Определим значения $T_{i-j}^{по}$ и $T_{i-j}^{пн}$ для работ 2—3, 1—3 и всех оставшихся работ. Результаты показаны в табл. 4.12.

Событие 5 (графа 3) отыскиваем в графе 2, снизу от определяемой работы 2—3. Здесь оно встречается дважды, на строках 3—4 и 3—5.

По строкам этих работ отыскиваем значение графы 9 и выбираем минимальное, т.е. 14, которое и записываем в графу 7, по строкам работ 2—3 и 1—3 и определяем значение колонки 9. Аналогично определяются графы 7 и 9 и по всем остальным работам.

Таблица 4.12

Позднее окончание и позднее начало для работ 2—3, 1—3 и всех оставшихся работ

h—i	i	j	$T_{i-j}^{рн}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{ро}$	$T_{i-j}^{по}$	t_{i-j}	$T_{i-j}^{пн}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2	3	2	1		
	0	2	0	6	6	6	6	0		
1	1	2	2	3	5	6	3	3		
	1	3	2	5	7	14	5	9		
2	2	3	6	8	14	14	8	6		
	2	4	6	7	13	18	7	11		
2	3	4	14	0	14	18	0	18		
	3	5	14	10	24	24	10	14		
2	4	5	14	6	20	24	6	18		
2	5	—	24	—	24	24	—	24	—	—

8. Определим значения графы 10, т.е. величину полного резерва для каждой работы. Значения графы 10 получаются в результаты вычитания по каждой строке из значения колонки 7 значения колонки 6. Нули в колонке 10 находятся на строках критических работ (0—2, 2—3, 3—5). Результаты показаны в табл. 4.13.

Таблица 4.13

Полный резерв времени работ сетевого графика

h—i	i	j	$T^{рн}_{i-j}$	t_{i-j}	$T^{ро}_{i-j}$	$T^{по}_{i-j}$	t_{i-j}	$T^{пн}_{i-j}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2	3	2	1	1	
	0	2	0	6	6	6	6	0	0	
1	1	2	2	3	5	6	3	3	1	
	1	3	2	5	7	14	5	9	7	
2	2	3	6	8	14	14	8	6	0	
	2	4	6	7	13	18	7	11	5	
2	3	4	14	0	14	18	0	18	4	
	3	5	14	10	24	24	10	14	0	
2	4	5	14	6	20	24	6	18	4	
2	5	—	24	—	24	24	—	24	—	—

10. Определим значения графы 11, т.е. величину частного резерва для каждой работы. Частный резерв времени определяют как разность между ранним началом последующей работы (графа 4) и ранним окончанием данной работы (графа 6). Работы, не имеющие общего резерва, естественно, не имеют и частного резерва, поэтому в графе 11 ставят 0 всюду, где 0 имеется в графе 10. Результаты приведены в табл. 4.14.

Таблица 4.14

Полный резерв времени работ сетевого графика

h—i	i	j	$T^{рн}_{i-j}$	t_{i-j}	$T^{ро}_{i-j}$	$T^{по}_{i-j}$	t_{i-j}	$T^{пн}_{i-j}$	R_{i-j}	r_{i-j}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
—	0	1	0	2	2	3	2	1	1	0
	0	2	0	6	6	6	6	0	0	0
1	1	2	2	3	5	6	3	3	1	1
	1	3	2	5	7	14	5	9	7	7
2	2	3	6	8	14	14	8	6	0	0
	2	4	6	7	13	18	7	11	5	1
2	3	4	14	0	14	18	0	18	4	0
	3	5	14	10	24	24	10	14	0	0
2	4	5	14	6	20	24	6	18	4	4
2	5	—	24	—	24	24	—	24	—	—

Частный резерв может быть найден в таблице и иным способом. У всех работ, обладающих нулевым полным резервом, частный резерв будет равен нулю. В нашем примере это будут работы 0—2, 2—3, 3—5. Затем находятся некритические работы, у которых конечное событие в графе 3 встречается один раз. По строкам этих работ в графе 11 ставится также 0. В нашем примере это будет работа 0—1. В строках работ, которые имеют завершающее событие в графе 3 более одного раза, в графе 11 ставится значение разницы между максимальным ранним окончанием из выделенных работ с одним завершающим событием и ранним окончанием данной работы. У работы, которая имеет максимальное раннее окончание, частный резерв будет равен 0. Так в нашем примере событие 2 в графе 3 встречается дважды. По строкам этих событий отыскиваем значение графы 6. Они соответственно равны 6 и 5. По строке максимума, т.е. 6 (работы 0—2) в графу 11 записываем 0, по строке 5 (работы 1—2) в графу 11 записываем результат разницы 6—5, т.е. 1. Аналогично определяется графа 11 и по всем остальным строкам.

4.3. СЕТЕВЫЕ МАТРИЦЫ

Общее представление о коридорных сетевых графиках

В так называемых коридорных сетевых графиках в качестве коридора может приниматься часть всего комплекса работ или же отдельных исполнительских работ (рис. 4.12).

Принадлежность работы к тому или иному коридору определяется ее горизонтальным положением (или отрезком) в этом коридоре, как это показано на рис. 4.13.

Так, на рисунке видим, что работы 1—2 и 2—4 выполняются по узлу «а», так как горизонтальные отрезки этих работ лежат в плоскости коридора узла «а». Работы 1—3 и 3—4 выполняются по узлу «б», так как горизонтальные отрезки этих работ лежат в плоскости коридора узла «б».

а) Коридоры в разрезе комплексов работ

Комплекс работ «А»	
Комплекс работ «Б»	
Комплекс работ «В»	

б) Коридоры в разрезе исполнителей работ

Исполнитель работ «1»	
Исполнитель работ «2»	
Исполнитель работ «3»	

Рис. 4.12. Виды коридоров сетевого графика

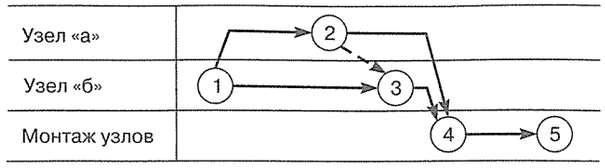


Рис. 4.13. Коридорный сетевой график в разрезе комплексов работ

На рисунке 4.14 показаны те же работы, но уже в разрезе (в коридорах) исполнителей работ. Работы 1—2 и 2—4 выполняются главным инженером, работы 1—3 и 3—4 — генеральным директором, а работа 4—5 — коммерческим директором.

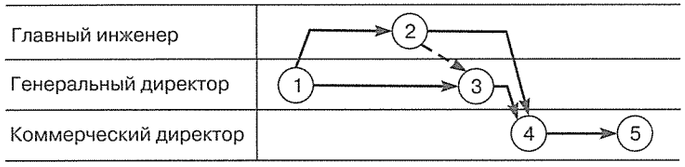
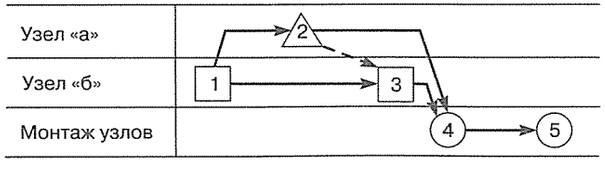


Рис. 4.14. Коридорный сетевой график в разрезе исполнителей работ

Иногда наглядность коридорного графика можно значительно увеличить, показав на нем одновременно сами работы и их исполнителей. Для этого вместо графического изображения события кружком примем совершенно различные фигуры для изображения событий, являющихся начальными событиями работ, выполняемых различными исполнителями (рис. 4.15).

Так, Исполнитель 1 на графике изображен треугольником. Исполнитель 2 обозначается квадратом. Исполнитель 3 обозначается кружком. Таким образом, любая фигура, стоящая в начале работы, обозначает конкретного исполнителя этой работы. Так, работу 1—2 по узлу «а» выполняет Исполнитель 1. Работу 3—4 по узлу «б» выполняет Исполнитель 2, и т.д.



△ — исполнитель 1

□ — исполнитель 2

○ — исполнитель 3

Рис. 4.15. Совмещенный коридорный сетевой график

Как видно, коридорный сетевой график несет значительно больше информации, чем обычный сетевой. Это качество позволяет использовать его в тех случаях, когда простого сетевого графика бывает недостаточно для выполнения функций менеджмента.

Сетевая матрица

Сетевая матрица представляет собой коридорно-масштабный сетевой график, организованный в разрезе исполнителей работ.

Сетевая матрица позволяет увязывать в единый комплексный инструмент логико-временную структуру и организационную структуру управления организации.

Применение сетевых матриц в процессе менеджмента проекта дает возможность представить этот процесс в наглядной форме, а также выявить особенности ситуации, структуру необходимых работ и приемлемые средства и методы их выполнения, проанализировать взаимосвязи между исполнителями и работой, подготовить научно обоснованный скоординированный план выполнения всего комплекса работ по решению поставленной задачи. Такой план позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, так как анализ сетевой матрицы и определение критических работ и резервов времени на некритических работах дают возможность перераспределять ресурсы с целью лучшего использования и сокращения срока реализации поставленных задач. Появляется также возможность быстро обрабатывать с помощью средств вычислительной техники большие массивы отчетных данных и обеспечивать руководство фирмы своевременной и исчерпывающей информацией о фактическом состоянии работ, облегчающей корректировку принятых решений; прогнозировать ход выполнения работ на критическом пути и концентрировать на них внимание менеджеров различных уровней. Используя математический аппарат, можно определить степень вероятности реализации плана и правильно распределять ответственность по иерархическим ступеням менеджмента.

Сетевая матрица представляет собой графическое изображение процессов проектного менеджмента, где все операции, выполнение которых необходимо для достижения конечной цели, показаны в определенной технологической последовательности и взаимозависимости. Сетевая матрица совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные коридоры. Горизонтальные коридоры характеризуют ступень менеджмента, структурное подразделение или должностное лицо, выполняющие ту или иную операцию процесса подготовки, принятия и реализации решения; вертикальные — этап и отдельные операции процесса принятия решения, протекающие во времени.

Сетевая матрица является разновидностью сетевого графика. Поэтому при построении сетевой матрицы используются те же три основных понятия, что и при построении сетевых графиков:

— работа (включая ожидание и зависимость);

— событие;

— путь.

Все правила построения сетевых графиков распространяются также и на сетевые матрицы.

Построение сетевой матрицы

Для правильного построения сетевой матрицы помимо общих правил построения сетевых графиков следует придерживаться нескольких особенных правил, непосредственно касающихся сетевых матриц как коридорно-масштабной разновидности сетевых моделей.

Принадлежность работы (стрелки) к тому или иному горизонтальному коридору определяется ее горизонтальным положением либо ее безмасштабным горизонтальным участком в этом коридоре. Принадлежность работы (стрелки) к вертикальному коридору определяется вертикальными границами коридора, этапа или операции, т.е. вертикальными линиями, определяющими масштаб времени матрицы.

На рисунке 4.16 представлен пример простейшей сетевой матрицы.

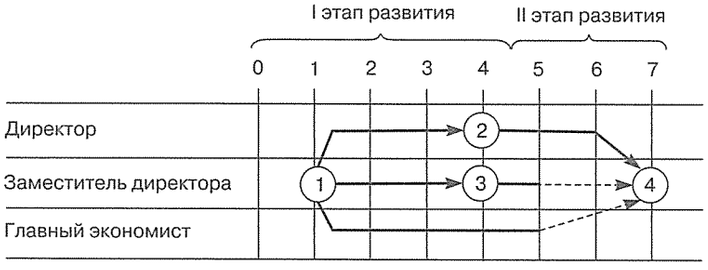


Рис. 4.16. Простейшая сетевая матрица

Из рисунка видно, что работы 1—2 и 2—4 выполняются директором, работы 1—3 и 3—4 — заместителем директора, работа 1—4 — главным экономистом. Работы 1—2 и 1—3 выполняются на I этапе решения; работы 2—4 и 3—4 — на II, а работа 1—4 — в течение I и II этапов.

Продолжительность каждой работы на сетевой матрице определяется расстоянием по сплошной линии между центрами двух событий, заключающих эту работу (стрелку) в проекции на горизонтальную ось времени. На рисунке 4.16 работы 1—2 и 1—3 имеют продолжительность, равную четырем единицам времени. Местонахождение каждого события на сетевой матрице определяется окончанием наиболее удаленной вправо (на сетке времени) входящей в него стрелки. Все остальные менее удаленные вправо от оси ординат и входящие в это же событие стрелки соединяются с ним прерывистой (обычно либо штрих-пунктирной линией «точка-тире», либо волнистой линией) линией со стрелкой на конце.

Зависимость, идущая на матрице с наклоном вправо от оси ординат, изображается в виде разорванной прерывистой линии (обычно либо штрихпунктирной линией «точка-тире», либо разорванной волнистой линией) со стрелкой на конце. Зависимость, идущая по вертикали (ее проекция на горизонтальную ось

времени — точка, а следовательно, продолжительность равна 0), изображается, как обычно, пунктирной стрелкой.

Длина волнистой линии показывает величину частного резерва времени. Например, работа 1—4 имеет частный резерв времени, равный двум единицам времени. Такой же резерв имеет работа 3—4.

В качестве примера рассмотрим небольшой абстрактный комплекс работ. В таблице 4.15 указана последовательность этих работ, продолжительность, а также система ответственности за выполнение работ.

Таблица 4.15

Пример комплекса работ

h—i	i—j	t_{i-j}	Исполнитель
—	А	3	ПЭО
—	Б	4	ТО
А	В	4	ПЭО
Б	Г	6	ТО
В	Д	5	ПЭО
—	Е	7	ОМТС
В, Е	Ж	4	ПЭО

ПЭО — планово-экономический отдел;
ТО — технический отдел;
ОМТС — отдел материально-технического снабжения

Построим сетевую матрицу для указанного в табл. 4.15 комплекса работ.

Первым шагом будет построение коридорно-масштабной сетки, в рамках которой расположим в дальнейшем сетевой график. Количество горизонтальных коридоров будет соответствовать количеству исполнителей. В рассматриваемом примере их три — планово-экономический отдел (ПЭО), технический отдел (ТО), отдел материально-технического снабжения (ОМТС). В качестве единицы измерения времени целесообразно выбрать один день, так как продолжительность работ не очень большая.

После этого начинаем построение сетевого графика в рамках созданной сетки матрицы. Работам А, Б и Е другие работы не предшествуют, поэтому они выходят из начального события. Работу А располагаем в коридоре ПЭО, работу Б — в коридоре ТО, а работу Е — в коридоре ОМТС. Работа В следует за работой А и располагается в том же, что и работа А, коридоре ПЭО. Работа Г следует за работой Б и располагается так же, как работа Г, — в коридоре ТО. Работа Д следует за работой В и находится в коридоре ПЭО. Для правильного отображения начала работы Ж необходимо ввести дополнительное событие и зависимость, так как если замкнуть работы В и Е одним событием, то не будет возможности отобразить зависимость работы Д только от работы В. За работами Г, Д и Ж никаких работ не следует, поэтому они сходятся в одном завершающем событии. Для правильного отображения продолжительности этих работ нужно учесть, что работа Д имеет самый поздний срок завершения — 12-й день. Отрезок от завершения работы Г до завершающего события, т.е. до 12-го дня, отображаем как штрихпунктирную линию частного резерва времени. Так же поступаем и с ра-

ботой Ж. Частный резерв работы Г составляет два дня, а работы Ж — один день. В завершение проставляем номера событий.

В итоге получаем сетевую матрицу, изображенную на рис. 4.17.

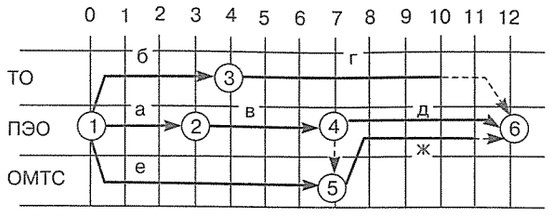


Рис. 4.17. Пример построения сетевой матрицы

После построения сетевой матрицы к ней можно применять все известные методы расчета аналитических параметров и оптимизации модели.

Пример использования сетевой матрицы

После рассмотрения правил построения сетевых матриц необходимо изучить основы их использования.

В качестве примера рассматривается фрагмент ситуации «Разработка проекта организационных преобразований в компании». Для построения сетевой матрицы составляется перечень работ (табл. 4.16), в соответствии с которым осуществляется построение соответствующего фрагмента сетевой матрицы. Определяются горизонтальные коридоры сетевой матрицы, которые наносятся на масштабную сетку времени. Первоначально уровни руководителей в матрице располагаются произвольно, в последующем их нужно расположить таким образом, чтобы достигнуть наименьшего пересечения стрелок в сетевой матрице.

Таблица 4.16

Перечень работ

№ h–i	№ i–k	Содержание данной работы	$\approx t_{i-j}$	Исполнитель
—	1	Формирование концепции проекта организационных преобразований	2	Генеральный директор, главный инженер, председатель совета директоров
1	2	Диагностика текущего состояния: по кадрам	2	Начальник отдела кадров
1	3	по финансово-экономическим ресурсам	3	Начальники финансового и планово-экономического отделов
1	4	по технике	2	Главный инженер, начальник технического отдела
1	5	по мощности оборудования и энергоресурсам	1	Главный механик, главный энергетик

Окончание

№ h–i	№ i–k	Содержание данной работы	$\approx t_{i-j}$	Исполнитель
1	6	по производительности труда и заработной плате	2	Начальник отдела труда и заработной платы
1	7	по социальным вопросам	1	Генеральный директор, председатель совета директоров
2–7	8	Прогнозирование результатов организационных преобразований	1	Генеральный директор, главный инженер
—	9	Определение основных показателей компании на стратегическую перспективу	2	Начальник финансового отдела
8	10	Анализ фактического распределения прав и обязанностей в аппарате менеджмента	4	Все руководители структурных подразделений
10	11	Анализ действующей структуры	3	Генеральный директор, главный инженер
9,11	12	Формирование и презентация результатов анализа и предложений по организационным преобразованиям	2	Генеральный директор, главный инженер, председатель совета директоров

Наносим на матрицу работу 1 (см. перечень работ в табл. 4.16). Принадлежность работы к горизонтальному коридору определяется ее горизонтальным положением либо безмасштабным ее горизонтальным участком в этом коридоре; продолжительность работы равна расстоянию по прямой между центрами событий, заключающих эту стрелку в проекции на горизонтальную ось времени. Так как работа выполняется сразу тремя исполнителями одновременно, то можно эту работу представить в виде трех работ, добавив два дополнительных события и две зависимости, так чтобы соблюсти правило, запрещающее существование двух и более работ с одними и теми же начальным и конечным событием. Изображение работы 1 представлено на рис. 4.18.

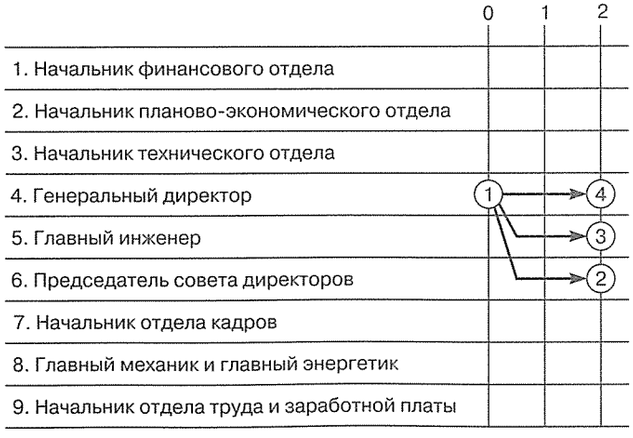


Рис. 4.18. Первый этап построения сетевой матрицы (к табл. 4.16)

Как видно из рисунка, горизонтальные участки работ 1—2 и 1—3 и работа 1—4 располагаются в соответствующих коридорах исполнителей работы. Из матрицы видно, что продолжительность этих работ составляет два дня.

Наносим на матрицу работы 2, 3, 4, 5, 6, 7. Они зависят от работы 1 (в матрице 1—2, 1—3, 1—4). Поскольку все работы по диагностике текущего состояния компании зависят от трех работ: 1—2, 1—3, 1—4, соединим результаты этих стрелок через зависимость и сведем их к событию 4, откуда берут начало все работы по диагностике (рис. 4.19).

Рис. 4.19. Второй этап построения сетевой матрицы

Наносим на матрицу работу 8, которая по технологии проведения работ (см. перечень работ в таблице выше) зависит от всех работ по диагностике текущего состояния компании. В связи с этим объединяем результаты всех работ в одно событие при помощи зависимости (рис. 4.20).

Наносим работу 9. Она выходит из начального события, находится в зоне ответственности начальника финансового отдела и длится два дня. Так как эта работа будет явно иметь большой частный резерв времени, то кружок конечного события сразу нумеровать нецелесообразно.

Работа 10 выполняется всеми девятью ответственными лицами, участвующими в разработке проекта организационных преобразований, поэтому работа 10 изображается в виде девяти стрелок в каждом коридоре сетевой матрицы.

Нанесение работ 11 и 12 не должно уже представлять особых сложностей. Работа 11 выходит из события, объединяющего все стрелки работы 10, и изображается в виде двух стрелок, так как она выполняется генеральным директором и главным инженером. Работа 12 выходит из события, объединяющего стрелки работы 11, и изображается в виде трех стрелок по количеству исполнителей.

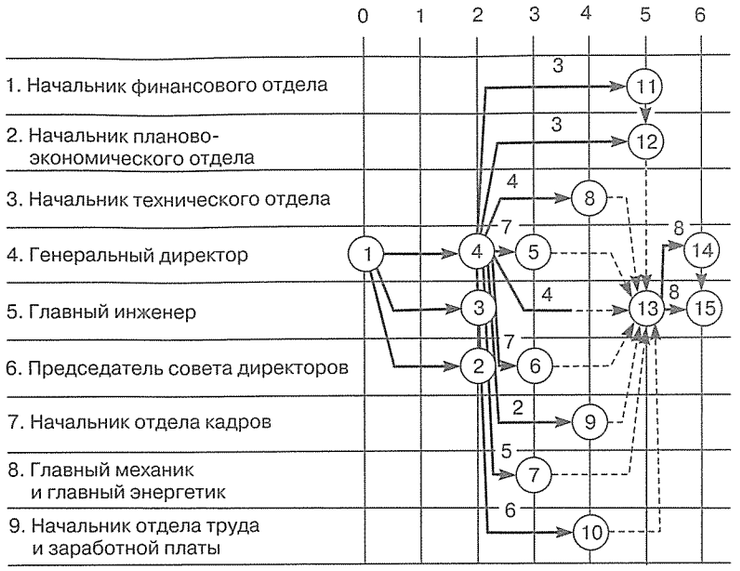


Рис. 4.20. Третий этап построения сетевой матрицы (работы 1—8)

И в завершение замыкаем работу 9 на начальное событие работы 12.

Результатом всех проведенных усилий будет сетевая матрица, изображенная на рис. 4.21.

Для сопоставления перечня работ с работами по сетевой матрице необходимо составить переводную табл. 4.17 или новый перечень работ.

Таблица 4.17

Сопоставимый перечень работ

Номер работы по перечню	Коды работы по сетевой матрице
1	1—2; 1—3; 1—4
2	4—9
3	4—11; 2—12
4	4—8; 4—13
5	4—7
6	4—10
7	4—5; 4—6
8	13—14; 13—15
9	1—26
10	15—16; 15—17; 15—18; 15—19; 15—20;15—21; 15—22; 15—23; 15—24
11	24—25; 24—26
12	26—27; 26—28; 26—29

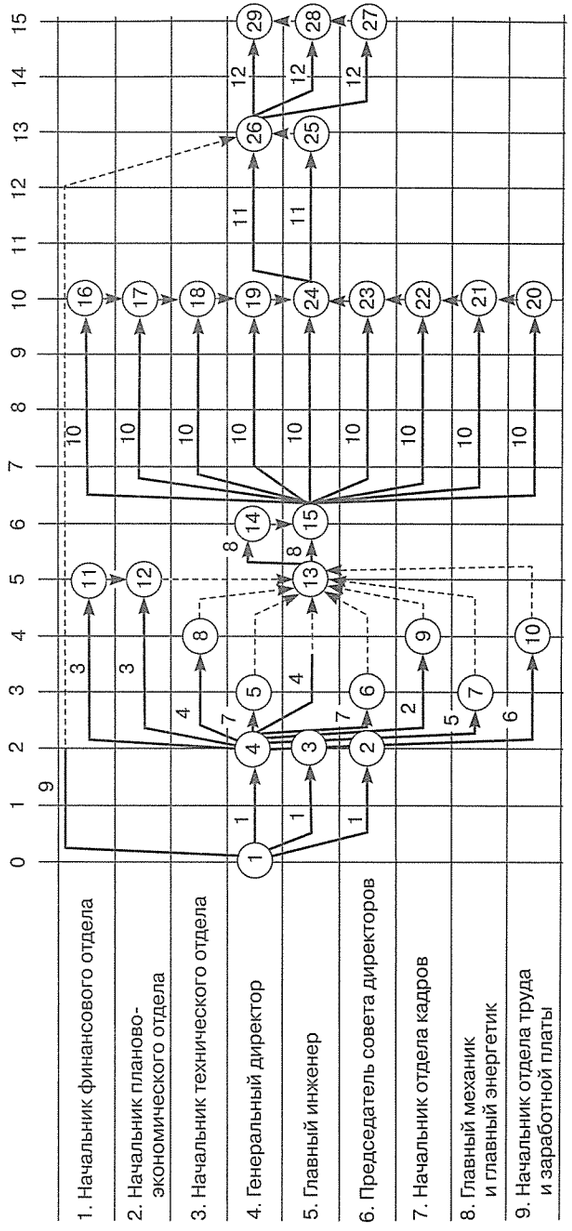


Рис. 4.21. Окончательный вид сетевой матрицы (работы 1—12)

Общая продолжительность работ (т.е. критический путь) по фрагменту сетевой матрицы составила 15 дней.

4.4. ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

Общие положения

Информационно-технологическая модель позволяет объединить все работы, процессы, базовые элементы, организационную структуру управления, а также показать последовательность выполнения работ, ответственность за работы и документы, циркулирующие в ходе выполнения работ.

Построение информационно-технологической модели начинается со сбора информации о процессе. Эта информация обычно собирается путем анкетирования и интервьюирования и заносится в специальные документальные формы, пример которых приведен в табл. 4.18.

В колонку 1 выписываются виды деятельности (работы, задачи, функции и пр.) отдельного структурного подразделения или должностного лица, как это отражено в организационно-распорядительной документации. В колонке 2 ставится отметка об актуальности такой информации. В случае если подразделение или работник выполняют эту работу, то актуальность обозначается «галочкой». Если работа не выполняется, то в колонке 2 напротив работы ставится «нолик». В колонке 3 проставляется периодичность осуществления деятельности — ежедневно, еженедельно, ежеквартально или иное. В результате решения любой задачи менеджмента должен рождаться документ. Название такого документа заносится в колонку 4, где также может быть приведена ссылка на код формы документа. В колонке 5 фиксируется исполнитель работы. Если таблица составляется на отдельного исполнителя, то эта графа должна отсутствовать, но над шапкой таблицы указывается, кто является исполнителем этих работ. В колонке 6 оценивается трудоемкость выполнения этого вида деятельности в человеко-часах. В качестве примечаний (колонка 7) обычно указываются предложения по оптимизации выполнения работы, проблемы, возникающие при решении задачи и пр. Когда список всех работ, указанных в документации, исчерпан, в таблице проводится красная (или двойная) черта, после которой в том же порядке указываются работы, не отраженные в документации, но реально выполняемые подразделением или сотрудником.

После получения первичных данных о процессе производится их анализ и первоначальная попытка вычленения информационных, технологических и логических связей между отдельными работами (операциями). Это осуществляется с помощью информационной таблицы (табл. 4.19).

Процесс сбора информации должен быть обязательно административно подкреплен приказом высшего руководства. Необходимым для успешного сбора данных условием является разъяснительная работа с сотрудниками, заполняющими информационные формы.

Формы всех документов, упомянутых в информационной таблице, должны быть представлены. Для этого необходимо их собрать, сброшюровать (если это бумажные документы) и сделать их опись.

Таблица 4.18

Анализ деятельности организационной единицы

Виды работ по положению, должностной инструкции или другим документам	Фактически выполняемые работы	Периодичность выполнения	Документ, получаемый в результате	Исполнитель (в случае структурного подразделения, состоящего из нескольких человек)	Трудоемкость (в человеко-часах)	Примечания
Проектирование процессов управления	✓	Раз в полугодие	Блок-схема алгоритма процесса	Менеджер по организационному проектированию	24	Предлагается использование специализированной программы
Внедрение новых информационных технологий	О	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
Разработка стандартов предприятия на отдельные процессы управления		Раз в квартал	Стандарт предприятия	Менеджер по организационному проектированию	36	Предлагается расширить эти работы

Таблица 4.19

Пример заполнения информационной таблицы

Наименование задач, решаемых в ходе реализации своих должностных обязанностей	Информация, необходимая для решения задачи Описание информации — для недокументированной информации Номер документа из перечня документации (форма 3), допускается ссылка на ОКУД	Источник информации, необходимой для решения задачи (отдел, исполнитель или другое)	Вид связи, посредством которой передается информация	Документ (документы), получаемый в решении задачи или описание недокументированного результата решения задачи	Срок или периодичность исполнения задачи	Потребитель результирующего документа (сотрудник, отдел, организация или другое)
Подготовка и ведение таблиц по статистическому анализу продаж	Данные о фактических продажах	Торгующие подразделения	Локальная сеть e-mail	Отчет о продажах	2 раза в месяц	Менеджер отдела планирования, проект-менеджер, коммерческий директор
	счета-фактуры	бухгалтерия	e-mail	Отчет об остатках		Менеджер отдела планирования, проект-менеджер, коммерческий директор
				Прогноз продаж		Коммерческий директор

Порядок заполнения

1. В общем случае работа имеет несколько входящих документов и несколько исходящих документов.
2. Каждый документ заносится в отдельную ячейку. Один документ может рассылаться в несколько подразделений (организаций) (все следует указать) и по различным должностным лицам (все следует указать).
3. В настоящей таблице приведен образец заполнения формы.

Правильно заполненные и проанализированные информационные таблицы являются основой для создания информационно-технологической модели.

Основные правила разработки информационно-технологической модели процесса:

— в рамках любого процесса выделяют сроки, входящие документы, исполнители, решаемые задачи, результирующие документы и потребители информации. Указанные элементы операции располагаются в соответствующих горизонтальных областях модели;

— каждой операции процесса со всеми его элементами (исполнителями, внешней входной информацией, результирующей информацией и ее потребителями, временными характеристиками) на схеме соответствуют вертикальные полосы, называемые **нормалями менеджмента**;

— построение нормали (вертикальной линии) начинается с изображения процедуры, представляющей собой логическое начало процесса. Далее фиксируются внешняя входная информация и ее источники (цифры над линиями). Далее указываются исполнители процедуры. При наличии нескольких исполнителей один из них должен быть обязательно выделен жирным кружком как ответственный. В заключение отображаются выходные документы и их получатели. В самой верхней строке могут быть поставлены временные характеристики исполнения процедур (сроки или периодичность).

При построении информационно-технологической модели (ИТМ) используют условные обозначения, показанные на рис. 4.22.

Символ	Описание
	Операция процесса
	Документ
	Получатель информации или исполнитель операции в строках «Исполнители» и «Потребители информации». Документ в строке «Документы»
	Ответственный исполнитель операции
	Источник информации
	Объекты: документы, исполнители и поставщики информации, потребители информации

Рис. 4.22. Условные обозначения для построения информационно-технологической модели

Пример ИТМ приведен на рис. 4.23.

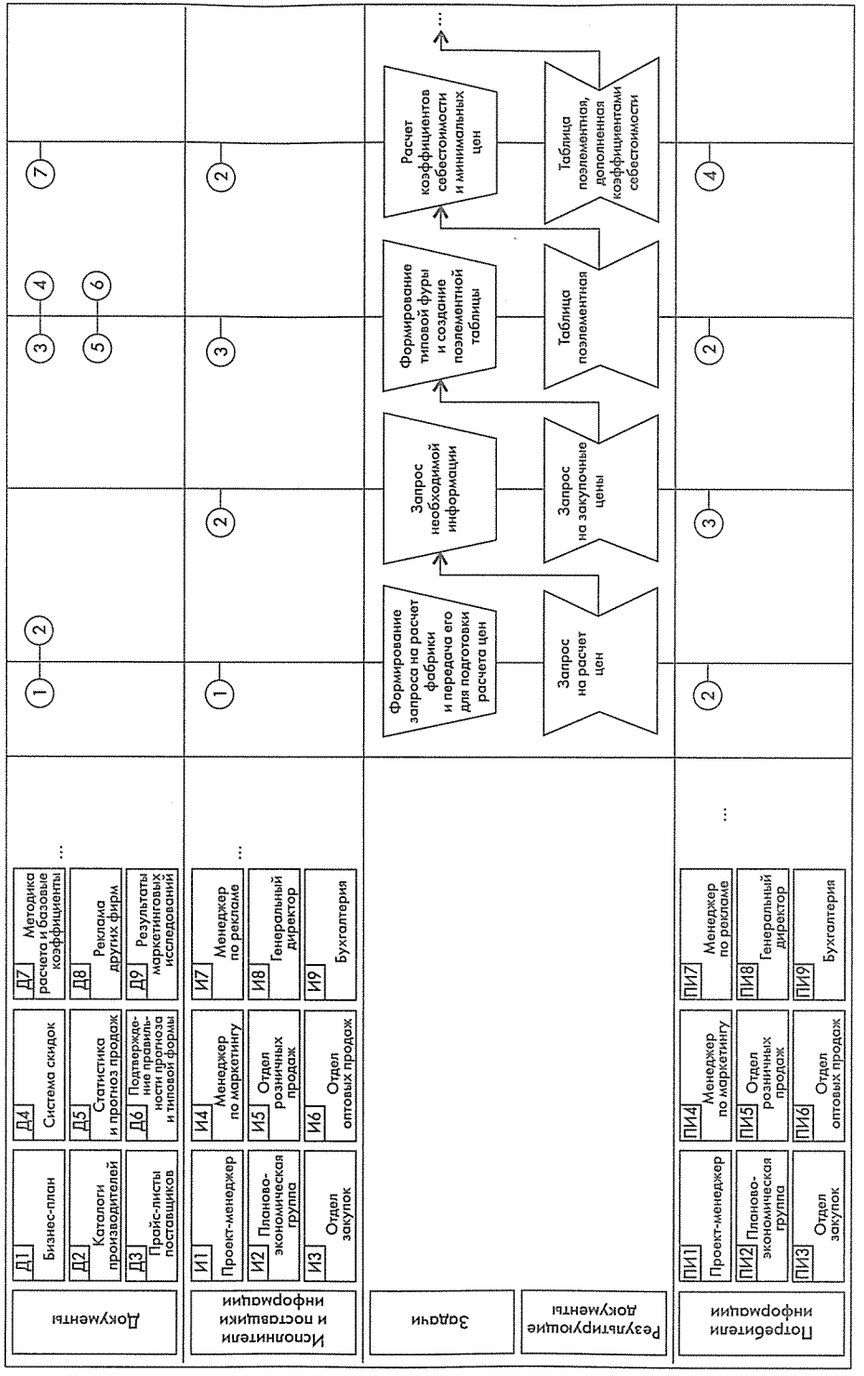


Рис. 4.23. Пример построения информационно-технологической модели

Глава 5

РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ РЕШЕНИЙ

Менеджмент представляет собой сложный, непрерывный, динамичный и целенаправленный процесс воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемый объект при помощи различных методов и средств для достижения поставленных целей.

Необходимость в управляющем воздействии возникает тогда, когда в результате изменения внешних требований либо внутренних условий существования организации появляется **проблема** — разрыв между желаемым либо плановым и действительным состоянием системы. Ликвидация такого разрыва требует разработки, принятия и реализации управленческого решения. Таким образом, **решение** выступает средством преодоления этого разрыва, результатом сознательного выбора одного из многих объективно существующих вариантов действий (альтернатив) по переходу от наблюдаемого к желаемому состоянию, определяет цель, содержание и методы воздействия.

Решение определяет **программу действия** системы менеджмента для достижения поставленных целей. Эта программа устанавливает сроки и границы действий, круг исполнителей и их задачи, методы и средства, с помощью которых можно достичь определенных результатов, критерии их оценки.

Управленческие решения как форма связывают сущность (воздействие) и содержание (функции) управления. Управленческое решение отражает результат реализации функций управления. **Управленческое решение** — это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своем содержании специфические черты каждой функции.

Решение формулирует **тип воздействия** субъекта управления и **тип действия** объекта управления.

Субъектом всякого решения как мыслительно-психологического, творческого и волевого акта является человек. В разработке, принятии и реализации решений выражаются и проявляются мировоззрение и мышление людей, их поведение, сознательная целенаправленная деятельность, их интересы и предпочтения.

Человек, появляясь на свет, практически сразу же начинает принимать решения, поскольку принятие решений — это сознательный выбор определенного варианта действий из нескольких возможных. В процессе становления человек проходит путь от интуитивно-эмпирического решения простых проблем, связанных с личными интересами, — к решению более сложных проблем, связанных с общением, взаимоотношениями, социумом. С началом профессионального развития круг и сложность проблем расширяются, решения переносятся в деловую, профессиональную сферу, зависят от множества факторов, условий и связей между ними, многие из которых очень трудно, почти невозможно определить, затрагивают действия и интересы многих людей. К таким решениям относятся и управленческие решения, которые требуют применения выработанных наукой и подтвержденных практикой методов, технологий и механизмов принятия и реализации решения.

Субъект принятия управленческого решения — руководитель любого уровня. Именно ему принадлежит исключительное право принятия решения в рамках своей компетенции. В этом одно из отличий управленческих решений от всех остальных. Персонал управления участвует в процессе принятия решений на этапах сбора, обработки, анализа информации, выработки и экспертизы вариантов решений, их реализации. Это не противоречит современным тенденциям принятия коллективных и коллегиальных решений. В зависимости от оценки ситуации принятия решения руководитель может варьировать стиль принятия решений — от жестко авторитарного до полного делегирования. Но ключевой момент — ответственность за выбор — всегда остается у руководителя, является показателем его полномочий и места в организационной структуре.

Необходимость **волевого воздействия** при принятии решений возникает по причинам многоцелевого характера действия организации, существующего конфликта интересов и мнений различных подразделений и отдельных работников, различий в представлениях и методах решения проблем, ресурсных ограничений. Можно сказать, что управленческое решение всегда принимается в борьбе различных мнений, интересов и именно руководитель управленческим решением ставит точку в этой борьбе, волевым воздействием разрешая этот конфликт, разрубает гордиев узел противоречий, принимая ответственность за принятое решение.

Принятие управленческих решений — сложный и многогранный процесс, требующий глубоких знаний, инициативы и творчества. Для принятия качественного решения руководитель должен рационально спланировать и организовать сбор, анализ информации, процесс подготовки, выработки и реализации решений, пользоваться накопленным опытом и интуицией. Таким образом, умения подготавливать и принимать решения, нести ответственность и контролировать их выполнение становятся основными требованиями к успешному руководителю.

Управленческое решение имеет как субъективный, так и объективный характер. Субъективизм в принятии решений заключается в том, что решение — это результат личного мнения, представлений руководителя о проблеме и способе ее решения, основанных на индивидуальном знании, опыте, целях и ценностях, способностях и предпочтениях. От субъективизма не свободно ни одно решение, и это не является недостатком, наоборот, «очеловечивает» процесс принятия решений, отражает реально существующие отношения в процессе управления. Однако эффективность управленческих решений определяется наличием в них объективного. Максимальный объективизм в принятии решений достигается путем использования научно обоснованных методов и моделей — зафиксированных, проверенных временем и прошлым опытом способов и технологий решения проблем.

Принятие управленческих решений объединяет в себе науку и искусство. Принятие управленческих решений как наука имеет определенный цикл познания (наблюдение — формулирование гипотез — накопление фактов — подтверждение гипотез — формирование моделей, теорий, концепций, научных знаний — проверка практикой). Как искусство принятие управленческих решений подразумевает свободное творчество, использование интуиции, учет эмоций и чувств как субъекта, так и объекта управления. Эта сторона управленческих решений необходима, поскольку большая часть управленческих проблем имеет значительную неопределенность, решение принимается в условиях нехватки информации. В этих условиях интуиция, как производная прошлого опыта и информационной базы подсознания, компенсирует недостаток знаний о проблеме, а творческие способности позволяют найти новые комбинации способов ее решения. Кроме того, условием эффективности решения почти всегда выступает высокая согласованность действий тех, кто разрабатывает решения, и тех, кто их реализует. Высокий смысл, эмоциональная окраска заданий, правильная мотивация, учет не только способностей, но и желания участвовать в разработке и реализации решений обеспечивают успешное решение возникающих проблем.

Управленческому решению присущи общие черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком:

— наличие проблемной ситуации (нет проблемы — нет решения);

— наличие альтернатив для выбора (безальтернативный выбор не рассматривается как решение);

— наличие цели (случайный выбор не является решением).

Кроме того, управленческие решения обладают специфическими признаками, характерными именно для решений, принимаемых в сфере управления:

— определяют действия объекта и субъекта управления и ведут к практическим результатам;

— согласовывают интересы всей организации, ее подразделений, отдельных работников и определяют необходимость волевого акта лица, принимающего решение (ЛПР);

— носят комплексный характер, достаточно сложные и важные;

— касаются деятельности всей организации, всех ее структурных подразделений, затрагивают интересы как организации в целом, ее коллектива, так и отдельных работников;

— могут иметь значительные, глобальные последствия;

— их принятие — систематизированный процесс, требующий применения научного подхода и научно обоснованных методов и моделей, адекватных возникшей проблеме;

— они ориентированы на использование творческого потенциала работников организации, в процессе разработки, принятия и реализации решений человек проходит становление не только как личность, но и как специалист, управленец, руководитель.

Правильно сформулированное управленческое решение должно содержать следующие **элементы**:

1) субъект принятия решений (инициатор);
2) объект принятия решений (исполнитель);
3) причины принятия решения (проблема);
4) цель принятия решения;
5) предмет принятия решения (что должно быть сделано);
6) потребитель решения (для кого);
7) сроки реализации решения.

Классификация управленческих решений

Множественная классификация управленческих решений может быть представлена по ряду признаков.

По **субъекту**, принимающему решение:

— государственные, охватывающие все общество в целом, все его сферы, все субъекты деятельности;

— частные, принимаемые субъектами, выступающими как объект государственного управления. Такими субъектами могут выступать юридические лица, коллективы, отдельные граждане.

По **объекту** управления:

— общественные, касающиеся всей социально-экономической системы государства;

— по сферам деятельности (производство, услуги, культура и пр.);

— по отраслям (строительство, промышленность, транспорт, связь и пр.);

— по отдельным объектам (организации и предприятия).

По **содержанию** воздействия: экономические, политические, технические, социальные, организационные, экологические, информационные.

По **степени охвата**: всеобщие, особенные, единичные.

По **степени важности** (в зависимости от установленных на каждом уровне управления критериев): не очень важные, важные, особо важные.

По **степени обязательности**: обязательные (формулируются в форме приказов, директив); рекомендательные (в форме советов, пожеланий, нормативов, рекомендаций).

По **стадии управленческого цикла** (функции, в которой принимается решение): в области планирования, организации, координации, мотивации, контроля.

По **сфере управления** (конкретной функции управления): маркетинговые, плановые, технические, производственные, кадровые, экономические, финансовые и пр.

По **времени**: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, оперативные, разовые.

По **форме представления**: кодированные (письменные и электронные), устные.

В зависимости от **полноты информации** по проблеме: принимаемые в условиях определенности, неопределенности и риска.

По степени **структурированности проблемы**: формализуемые (количественно определенные), слабоформализуемые (имеющие количественные и качественные характеристики), неформализуемые (качественно определенные).

По **порядку** разработки и принятия: индивидуальные, групповые, смешанные.

По **стилю** разработки и принятия: директивные, коллегиальные, консультативные, коллективные.

Проблемная ситуация определяет **методы** ее решения. В этой связи различают программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относят стандартные и повторяющиеся решения, к непрограммируемым — нестандартные, уникальные решения, требующие творческого подхода, опыта и интуиции.

По **уровню сложности** выделяют:

— рутинные решения. Решения, принимаемые по известным, периодически возникающим проблемам, для которых разработаны инструкции и предписания, известна методика и технология выбора решений. Это наименее сложный тип решений. Затруднения при принятии таких решений связаны с неправильной идентификацией ситуации, неверной трактовкой инструкции, нерешительностью исполнителя;

— селективные решения. Это решения, которые принимаются в условиях выбора альтернативного варианта действий, требующего инициативы, самостоятельности и свободы действий. Сложности при принятии таких решений возникают в части установления критериев выбора, нахождения и оценки альтернатив, непосредственного выбора наиболее эффективного решения;

— адаптационные решения. Это новые решения ранее существующей проблемы, нахождение которых требует определенных способностей к творческому мышлению и генерации новых идей. Такой тип решений обладает относительной новизной. Сложность в принятии таких решений заключается в способности к инновационному мышлению, умении увидеть новое в привычном, необходимости инициативы, активности, смелости в доказательстве своей точки зрения;

— инновационные решения. Это самый сложный тип решений, требующий высочайшего внимания. Речь идет о решении принципиально новых проблем, использовании абсолютно новых методов и представлений. Сложность проявляется уже на уровне восприятия, понимания новых проблем организации, в структуризации таких проблем, поиске новых методов решения новых проблем, в сопротивлении нововведениям со стороны системы и необходимости его последовательного преодоления.

Основу формирования систем принятия решений в организации составляет их целевая ориентация.

Цель выступает главным системообразующим фактором любой организации. Достижение общих целей организации осуществляется путем достижения относительно самостоятельных целей ее подразделений, находящихся в иерархической зависимости. При этом цели нижних уровней выступают как средство достижения целей более высокого уровня.

Цели — это первые независимые ограничения, накладываемые на процесс принятия решений. Они представляют определенное во времени и пространстве конечное состояние системы или ее части, которое должно быть достигнуто с помощью имеющихся или подлежащих выявлению средств. Цели — это основа для выявления критериев оценки управленческих решений, выбора различных альтернативных вариантов действий.

Цели должны быть измеримыми, иметь конкретное выражение в виде количественных показателей, чтобы можно было оценить, достигнута или нет цель в результате определенных решением действий. Система целей должна быть хорошо проработана, четко осмыслена, ясно сформулирована и своевременно скорректирована при принятии решений.

Разделение общей организационной цели на относительно самостоятельные подцели рассматривается как средство разрешения общей сложной организационной задачи путем привлечения сил, знаний, способностей всех членов организации.

Однако при этом, как отмечалось выше, могут возникать «конфликты целей», порождаемые тем, что каждый отдел рассматривает поставленные перед ним цели как более важные по сравнению с целями других отделов, а зачастую и общеорганизационными целями.

Задача преодоления «целевой изоляции», порождающей постоянно существующие внутриорганизационные напряжения и конфликты, находится в центре внимания при построении системы принятия решений.

Выявление проблем организации может происходить в соответствии с двумя взаимодополняемыми типами управления:

— управление по отклонениям. В соответствии с этим подходом проблема определяется как отклонение системы от заданного режима функционирования, плана действий, которое возникает под воздействием внешних или внутренних факторов вне воли и желания руководителя. При этом управленческое решение выступает как план действий по ликвидации этого отклонения;

— управление по целям (проектное, программно-целевое управление). В соответствии с этим подходом проблема определяется как разрыв между идеальным представлением руководителя, желаемой моделью организации, определяемым его перспективным видением и реальным ее состоянием. При этом отклонений от заданных режимов работы системы может не наблюдаться, т.е. проблема может существовать на уровне представлений, желаний и целей конкретного руководителя. Управленческое решение в этом случае представляет собой проект перевода системы в новое состояние.

Организационные проблемы в большей части сложные и комплексные, поэтому их исследование и решение требует применения методов декомпозиции и итерации — последовательного расчленения, раскрытия структуры проблемы и отсечения «лишних» связей и элементов. Полученная совокупность проб-

лем, представленная по уровням их возникновения и решения, составляет «дерево проблем» организации. Любая проблемная ситуация, возникающая на высшем уровне управления, порождает иерархическую систему проблемных ситуаций на разных уровнях управления и в различных подразделениях организации.

Из положения о многоцелевом характере организаций следует вывод о практической возможности относительной оптимальности отдельных решений. Поэтому при выработке, принятии, реализации большинства решений в организации следует руководствоваться принципом **ограниченной рациональности**.

Это означает, что большинство реализуемых на практике решений обеспечивает лишь некоторый приемлемый уровень достижения многих прямо несопоставимых целей, а стремление к решениям оптимальным, т.е. наилучшим из всех возможных, скорее исключение, чем правило, в деятельности организации.

Рациональность в социально-экономических системах рассматривается как общий критерий выбора варианта действий, максимально отвечающий предпочтениям ЛПР.

В зависимости от ситуации, задач и критериев достижения цели в области рациональных решений выделяют несколько вариантов.

1. *Оптимальные* решения — решения, которым соответствует максимальное значение целевой функции. Такие решения возможны только при наличии полной информации и одном критерии выбора.

Поиск оптимальных решений характерен для «модели экономического человека» и определяется следующим:

— управленческое решение — осознанный выбор действия из известного множества альтернатив;

— лицо, принимающее решение, может дать исчерпывающую оценку результатов любого из потенциально возможных ходов;

— это лицо действует таким образом, что ожидаемая оценка исхода его действий должна быть наивысшей из всех возможных; оно оптимизирует свой выбор с позиций однозначно определенного критерия оптимальности.

Эти достаточно абстрактные общие предпосылки выработки решений сыграли важную роль в развитии методов математического программирования, моделей оптимизации решений, принципов соизмерения затрат и результатов на их основе. Однако в целом они, как показали многочисленные эмпирические исследования, радикально не соответствовали действительному механизму выбора в условиях организации, действующей на рынке.

Большинство обследованных организаций постоянно принимают решения на основе ограниченной, фрагментарной, разобщенной информации не только о своей среде, но и о затратах и выгодах собственных операций.

2. При оптимизации по нескольким критериям практически невозможно найти общий экстремум, поэтому выбор ЛПР ограничивается **рациональным** решением — т.е. лучшим с точки зрения ЛПР в условиях имеющейся информации.

3. В условиях неполной информации рациональное решение определяется с помощью *критерия ожидаемой полезности,* где ожидаемая полезность каждой альтернативы определяется как сумма возможных исходов с учетом оценки ЛПР вероятностей этих исходов.

4. Появление и развитие в 40—60-х гг. XX в. «школы человеческих отношений» породило бихевиористический (поведенческий) подход к выработке и принятию решений. Критерий рациональности при этом в условиях неструктурированных проблем применим не к результату, а к **процессу** выбора решения.

Критериями рациональности с точки зрения бихевиоризма выступает логика и последовательность рассуждений при выборе альтернатив, а также интуиция — способность предвидеть развитие событий, принять решение на основе неосознанных умозаключений, догадок, ощущений.

5. В отличие от критерия объективной рациональности человека экономического и иррациональности поведенческого подхода Г.Саймоном был предложен *критерий ограниченной рациональности.* Задача принятия решений в этом случае сводится к получению первого удовлетворительного варианта.

Появление принципа ограниченной рациональности привело к концепции административного человека, в соответствии с которой решения принимаются на основе упрощенных представлений о реальных ситуациях в связи с тем, что:

— множество альтернатив, которые может физически рассмотреть руководитель или эксперт даже с применением современных методов и средств, неизмеримо меньше, чем их объективно существующий набор;

— информационные, вычислительные и другие возможности организаций не позволяют точно распределять и измерять оценки последствий любой из возможных альтернатив;

— цели в процессе принятия решений являются многоуровневыми и сложными и свести их к однозначно измеримому показателю практически невозможно.

Причиной ограниченной рациональности является ограниченность информационных возможностей людей, которые, несмотря на развитие современных информационных технологий, не способны охватить всю сложность реальных проблем управления. Люди в организации намеренно рациональны, так как постоянно стремятся преодолеть ограниченность своих знаний о проблемах путем поиска новых альтернатив, применения более совершенных методов анализа и средств обработки информации, т.е. осуществляя процессы познания, обучения и устранения неопределенности.

6. Повышение сложности организационных проблем, решение которых возможно только путем совместного усилия различных подразделений организации, а также появление крупных проектов, требующих интеграции усилий многих организаций-участников, определило необходимость появления *критерия согласованности* принимаемых решений. То есть рациональность в принятии управленческих решений рассматривается как получение наиболее согласованного решения, определяющего баланс интересов всех сторон.

В процессе итеративной процедуры принятия решений по проблемам в организации выделяют следующие уровни решений:

1) решения, связанные с определением целей организации (миссия, генеральная и главные цели);
2) решения относительно подцелей и средств (задачи, стратегии, тактика);
3) решения относительно диапазона оценок (критерии);
4) решения относительно разработки альтернатив действий;

5) решения относительно условий и ограничений (ресурсы и требования);

6) решения относительно имеющейся информации (релевантность, полнота, достаточность, новизна, адекватность и пр.);

7) решения относительно выбора окончательного варианта действий, ресурсов, исполнителей;

8) решения относительно корректировки планов;

9) решения, связанные с установлением нормативов и отклонений от нормы;

10) решения относительно корректирующих воздействий.

Таким образом, организация может быть определена как система, нацеленная на решение проблем различного уровня.

Представление об организации как о системе принятия решений предполагает распределение полномочий по принятию управленческих решений в организационной системе управления. Такое разделение полномочий фиксируется в различного рода документах, регламентирующих деятельность организации, ее подразделений и отдельных работников (устав, организационная структура управления, положение о деятельности организации и ее подразделений, должностные инструкции и пр.).

Рациональное распределение обязанностей, прав и ответственности по подготовке, разработке, принятию, реализации управленческих решений в организации возможно путем построения **матриц разделения административных задач управления** различных уровней.

Распределение ответственности за принимаемые на разных уровнях управления решения зависит не только от типа организационной структуры управления, но и от степени централизации функций управления в конкретный момент времени существования организации. Ранняя стадия развития организации характеризуется тем, что руководитель занимает центральную позицию и власть оказывается централизованной. Такой тип отношений характерен преимущественно для малых организаций — семейного, торгового, фермерского бизнеса, а также для организаций с четко выраженной иерархией и преобладанием вертикальных связей над горизонтальными (например, военные организации).

По мере достижения руководителем авторитета, его признания, роста квалификации и способностей работников, их объединения в единую команду власть становится все более децентрализованной.

Это связано с ростом организаций, развитием производства, необходимостью выполнения новых управленческих функций. Так возникают последующие уровни управления, появляются возможности для децентрализации. Преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной системы принятия решений приведены в табл. 5.1.

В рационально построенных организационных системах управления разделение полномочий должно устанавливаться так, чтобы высшие уровни разрабатывали общую политику и стратегию организации, средний уровень планировал конкретные действия по реализации этой политики, а основная исполнительская работа осуществлялась на низовых уровнях организационной иерархии. Но при этом сам процесс выработки различных, в том числе наиболее важных, решений фактически осуществляется с участием всех уровней управления, особенно среднего.

Таблица 5.1

Особенности принятия решений в зависимости от степени централизации/децентрализации системы менеджмента

Преимущества	Недостатки
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ	
1. ЛПР хорошо представляет работу всей организации (системность представления, стратегичность мышления)	1. ЛПР может быть плохо осведомлено о конкретных обстоятельствах на местах (недостаток оперативной информации)
2. ЛПР на высших уровнях обычно имеет больше опыта и компетентности	2. ЛПР обычно редко вступают в контакты с исполнителями, нарушается принцип обратной связи
3. Устраняется дублирование работ. Снижаются затраты	3. Протяженные коммуникации вызывают потери времени. Возникает опасность появления «пустых» мест — работ, которые никто не выполняет
4. Возможность роста квалификации (компетентности) высших руководителей	4. Менеджеры среднего и низового звена управления практически отстранены от принятия решений
5. Возможность быстро реагировать на сложные, непредвиденные, кризисные ситуации	5. Уход лидера ведет к дезорганизации деятельности компании
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ	
1. Оперативность принятия решений	1. Нередко решения принимаются в условиях неполной информации
2. Инициативность и активность управленческих работников среднего и низшего уровней	2. Иногда инициатива проявляется в ущерб дисциплине, режиму труда, качеству, нормам и пр.
3. Участие управленцев и специалистов в принятии решений	3. Снижение круга интересов и масштабности мышления у высших руководителей
4. Отсутствие необходимости разработки детальных планов и процедур	4. Препятствие унификации правил и процедур (снижение уровня регламентации процессов ведет к снижению организованности системы, хаотичности)

Понятие организации как системы принятия решений определяет механизм организационных взаимодействий, в частности схемы коммуникаций в организациях, а также отношения влияния и власти между членами организации на разных этапах принятия решений.

Организационное взаимодействие между менеджерами, специалистами, техническими исполнителями при принятии решений рассматривается в двух аспектах:

— как механизм организационных коммуникаций;

— как разделение полномочий между линейными и функциональными руководителями и участие персонала в процессе принятия решений.

В концепции принятия решений коммуникация рассматривается как специфическая функция организации, пронизывающая все аспекты деятельности, как любое внутриорганизационное воздействие и как реакция на него, порож-

дающие новые коммуникации. В этом ракурсе должность — это точка в коммуникационной сети, где изменяется коммуникационный поток.

Схемы организационных коммуникаций отражают циркуляцию потоков информации внутри организационной системы. При этом каналы коммуникаций подразделяют на *формальные*, закрепленные существующей организационной структурой управления, и *неформальные*, определяемые личными взаимодействиями членов организации на основании эмоциональных привязанностей, симпатий, антипатий и других социально-психологических особенностей групповой деятельности.

Таким образом, с неформальной точки зрения коммуникации — это процесс общения между людьми, имеющий задачей не только передачу информации, но и удовлетворение социально-психологических потребностей личности.

С формально-информационной точки зрения организационные коммуникации складываются из таких элементов, как: источник, генерирующий информацию; ее передатчик; канал информации, подверженный воздействию шумов; приемник и, наконец, получатель, для которого информация предназначена. Процессы передачи, хранения, кодирования и декодирования информации в организации могут быть осмыслены, изучены, измерены в терминах теории информации и кибернетики.

Вместе с тем для организационных коммуникаций характерна специфика, отличающая их как от технических, так и от социальных коммуникаций вообще. В системах принятия решений наиболее важные с точки зрения организации функции выполняют коммуникационные сети. Среди них — **«сеть формальных коммуникаций»**, которая выражает отношения руководства и подчинения, служит для передачи принятых решений, а также отчетности об их исполнении, и адекватна существующей организационной структуре управления.

«Сеть обмена информацией» предназначена для передачи информации внутри организации и во внешнее окружение по горизонтальным и вертикальным каналам, не всегда совпадающим с формально определенными каналами информации. Такой обмен осуществляется зачастую по горизонтали между работниками одного уровня в разных подразделениях, на основе личных контактов и пр.

«Сеть задачи — экспертиза» — один из видов сети обмена информацией, обеспечивает передачу опыта, специальных знаний, методов применительно к решению творческих непрограммируемых проблем. В этой сети специалисты для решения определенных задач взаимодействуют между собой на основе общности профессиональных интересов, профессионального авторитета.

Перечисленные коммуникационные сети не исключают, а взаимно дополняют друг друга, но в организациях различных типов меняется их роль и значение. Неформальные коммуникации и коммуникационные сети дополняют формально установленные коммуникации при их перегруженности, не заменяя их.

В качестве **источников** информации могут выступать как различного рода внешние и внутриорганизационные сигналы о проблемной ситуации, воспринимаемые и осознаваемые подразделениями, так и информационные сигналы, вырабатываемые на основе мыслительных процессов отдельных людей. При этом человеческая память, являясь избирательной, распределяющей, комбинирующей и обобщающей, выступает на всех этапах принятия решений в качестве главного устройства сортировки и отбора информации.

Система коммуникаций, по сути дела, определяет, какие проблемы, какими средствами, с какой степенью эффективности по отношению к конечным целям в состоянии решить организация.

В каждой организации формально или неформально вырабатывается и принимается некоторая устойчивая классификация возможных проблем, совокупность хорошо освоенных методов их анализа, общепринятый набор их стандартных решений. Появление новых факторов, нетипичных явлений, нераспознаваемых проблем, незнакомых методов создает трудности, требует дополнительных обоснований, убеждения или принуждения участников процесса принятия решений. Все это связано с дополнительными затратами, с замедлением процессов принятия решений, возможным возникновением внутриорганизационных конфликтов.

Вторым важным аспектом организационных взаимодействий является влияние на процесс принятия решений руководителей и специалистов организации в соответствии с их местом в иерархической системе, ролью, статусом, компетентностью и пр.

Различают два типа влияния в организационных системах:

— *формальная* (законная, традиционная) власть, которая определяется статусом должности в управленческой иерархии, полномочиями, данными этой должности;

— *неформальная* (экспертная, харизматическая и пр.) власть, вытекающая из личных качеств работника (компетентность, привлекательность, умение убеждать и пр.).

Учет неформального влияния в организации способствует формированию более *эффективных организационных структур* и систем принятия решений.

Во-первых, необходимо не только признавать неформальный авторитет специалистов, но и создавать организационные условия для максимального использования их потенциала внутри организации. При больших масштабах деятельности это должно приводить к созданию постоянных команд — групп экспертов и аналитиков, комиссий, собирающихся с определенной периодичностью.

Создание таких команд оказывает реальное влияние на развитие организации, на формирование ее политики и стратегии путем выявления новых возможностей, своевременной постановки проблем, на предотвращение кризисных ситуаций и т.п.

Во-вторых, именно неформальные виды власти часто рассматриваются как основа построения гибких организационных структур управления, таких как горизонтальные проектные и матричные структуры. Признание действенности как формальной, так и неформальной власти приводит к возможности двойного подчинения. Исполнитель может быть подчинен своему линейному начальнику по иерархии руководства и в то же время руководителю программы (проекта) по горизонтали. При этом руководитель программы может не иметь специальных полномочий, поскольку основой влияния может быть его собственный авторитет, вытекающий из управленческой и технической компетенции.

Исследование организации как единой системы, состоящей из относительно автономных, но тесно взаимодействующих подразделений, выявление сложности каналов коммуникаций, существование формальной и неформальной власти в процессах принятия решений вызывают повышенное внимание к процессам координации деятельности исполнителей как при разработке, так и при выполнении решений.

Организация как система принятия решений требует формирования механизмов координации и взаимодействия отдельных подразделений, руководителей, специалистов при разработке и принятии решений, которые предполагают:

— использование *стандартных правил и процедур* — полное и точное описание процессов принятия решений с фиксацией всех функций и установлением связей между работами и исполнителями. Позволяет разработать наиболее рациональные методы их осуществления и координации, полностью автоматизировать процессы. Используется для стандартных, структурированных решений;

— *иерархическое построение системы управления* организации — позволяет разделить стратегические и координационные действия в нестандартных ситуациях по уровням управления;

— создание *резервных ресурсов* — метод, позволяющий в случае возникновения различного ряда отклонений решать проблемы непосредственно внутри подразделений за счет внутренних резервов;

— создание *самообеспечивающихся подразделений* — связано с диверсификацией производства и ориентацией на проектно-продуктовый тип развития. При этом изменяется система принятия решений в организации в сторону самостоятельности подразделений в решении проблем;

— создание *механизмов горизонтальной интеграции:* стимулирование прямых контактов исполнителей, назначение координаторов направлений, создание целевых групп, команд, ориентация на многопроектное управление, направленность на обеспечение эффективных прямых контактов участников процесса принятия решений.

Такие процессы не укладываются в традиционные границы формальной организационной структуры и иерархические каналы передачи информации.

Таким образом, достижение эффективной координации при принятии решений обеспечивается адекватностью применяемых форм и методов возникающей проблеме. Чем менее структурирована проблема, чем выше неопределенность ситуации принятия решений, тем больше ориентирована система принятия решений на гибкие децентрализованные организационные структуры, горизонтальные связи, нетрадиционные решения, качественные методы и творческий подход.

5.2. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К РЕШЕНИЯМ

Решение в системе менеджмента выступает продуктом, результатом управленческого труда. Эффективность управления рассматривается как соотношение результата управленческой деятельности к затратам на ее осуществление. Следовательно, качество управленческого решения выступает ключевым показателем эффективности системы управления организацией.

Что же понимают под качеством управленческого решения? Применительно к промышленной продукции понятие «качество» характеризуется как совокупность свойств, делающих данный продукт способным удовлетворять определенную потребность, соответствующую его назначению. Отсюда **качество управленческого решения** — это совокупность характеристик решения, делающих его способным выполнять свою роль в процессе управления.

Выделим, исходя из сущности и назначения управленческого решения, те основные *характеристики*, которые определяют его качество.

Управленческое решение характеризуется научной обоснованностью, своевременностью, реальностью, полномочностью, рациональностью и лаконичностью формы изложения, понятностью для исполнителей, непротиворечивостью с точки зрения других принятых решений. Названные характеристики — слагаемые качества решения — определяют те необходимые требования, которым должно отвечать каждое управленческое решение.

Требование *научной обоснованности* решения означает осуществление его выработки и реализации на основе познания и сознательного использования объективных законов функционирования и постоянного развития объекта управления.

Решение должно быть *своевременным* — это касается не только момента принятия решения, но и сроков его исполнения. При этом оно должно соответствовать настоящему и учитывать будущее состояние объекта управления (его динамику), а также учитывать срочность и оперативность принятия решения, исходя из характеристик конкретной ситуации.

Важным требованием к управленческому решению является *непротиворечивость*, согласованность решения как с ранее принятыми решениями, так и с решениями, принимаемыми в других звеньях и на других уровнях управления. Вместе с тем решение должно быть *реальным*, т.е. намеченная им программа действий должна быть практически осуществима в условиях данной организации. Установление необоснованных сроков реализации решения, неучет ресурсных ограничений ставит под угрозу практическую реализацию решения, а следовательно, и достижение поставленной цели. При этом в каждом случае следует стремиться к нахождению такого варианта использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, который наилучшим бы образом соответствовал поставленной цели и учитывал имеющиеся возможности. Таким образом, решение не только должно быть реальным, но и по возможности близким к оптимальному.

Кроме того, управленческое решение должно быть *полномочным, компетентным и законным*, приниматься на том уровне иерархии и тем лицом, которое имеет право на принятие подобного решения и соответствующую компетентность, а также соответствовать действующему законодательству. Эти требования действуют не только относительно лиц, принимающих решение, но и исполнителей управленческого решения.

Для эффективной реализации решения немаловажно, чтобы оно было *ясным и понятным* исполнителям. Это обеспечивается *четкостью, лаконичностью и простотой* формулировок, которые исключают разночтения.

Качество управленческого решения формируется в двух основных частях процесса: выработке и реализации.

Следует учитывать ряд факторов, влияющих на качество управленческого решения.

В процессе его выработки:

— характеристика проблемы (сложность, вид, новизна, степень определенности и пр.);

— методический уровень разработки решений (наличие методик, программ, навыков);

— характеристики информации (объем, доступность, достоверность, полнота, релевантность и пр.);

— ресурсные ограничения (время, материально-технические возможности, финансы пр.);

— организация разработки решений;

— компетентность ЛПР, уровень знаний, навыков, опыта;

— другие субъективные факторы (квалификация и состав экспертов, предпочтения ЛПР, их оценка проблемы, умение работать в группе, сплоченность и пр.);

— информационные технологии (как, каким образом производится сбор, анализ, обработка информации и пр.).

В процессе реализации решения:

— особенности выбранного решения (сложность, новизна, класс и пр.);

— организационная структура управления (в каких подразделениях будет выполняться, как распределена ответственность);

— сроки осуществления;

— уровень компетентности исполнителей;

— авторитет руководителя, ставящего задачу, среди подчиненных;

— другие социально-психологические факторы;

— надежность и эффективность технических средств управления;

— уровень организации и контроля за исполнением.

Анализируя требования к эффективным и качественным решениям, факторы, влияющие на качество управленческих решений, можно выделить как ряд **условий**, обеспечивающих высокое качество управленческих решений:

— применение системного подхода к выработке и реализации управленческих решений;

— использование научных методов и моделей обоснования и выбора управленческих решений;

— адекватность применяемых методов и моделей возникшей проблеме;

— использование современных информационных технологий и программных продуктов;

— обеспечение альтернативности решений;

— эффективное использование возможностей существующей организационной структуры и системы принятия решений в организации;

— тщательный подбор специалистов и создание творческих коллективов для решения проблем;

— использование технологии принятия и реализации решения.

Эффективность — это главная характеристика определенного решением воздействия или системы действий, направленных на достижение поставленных целей. Оценка эффективности позволяет суммировать свойства решения, определяющего его качество, и увязать их с конечным результатом (расчетным или фактическим) принятого решения.

Оценка эффективности и качества управленческого решения на базе научно обоснованных критериев и показателей сопряжена с рядом трудностей теоретического и практического характера. К ним относятся следующие:

1) сложность определения фактического результата реализации какого-либо решения;

2) труд по выработке и принятию решения имеет преимущественно творческий характер и не всегда поддается точному учету;

3) сложность количественного определения эффективности решения, так как его реализация включает социально-психологические и другие результаты, которые зачастую не могут быть выражены количественно;

4) отсутствие в ряде случаев документации, в которой фиксируются необходимые для оценки решения данные;

5) сложность количественного выражения характеристик качества решений.

В настоящее время в практике управления используется ряд критериев и показателей для оценки эффективности и качества решений, большинство из которых так или иначе связано с общими показателями эффективности предприятия и имеет самостоятельное значение для общей характеристики качества решений.

В ходе выработки и реализации решения необходимость его оценки возникает как на стадии выработки (при сравнении альтернатив и принятии решения), так и на стадии реализации решения (при оценке результатов решения). В связи с этим целесообразно исходя из особенностей отдельных критериев и показателей оценки эффективности качества решений, с одной стороны, и практических целей самой оценки — с другой, определить предпочтительную область использования для каждого показателя в процессе выработки и реализации решений.

Поскольку **на стадии выработки решения** его оценка осуществляется дважды: во-первых, при отборе из множества возможных вариантов рациональных; во-вторых, при выборе окончательного решения — каждый из этих этапов рассматривается отдельно.

Сравнительная оценка возможных вариантов осуществляется по объективному признаку (критерию). Наиболее разработанными в этом случае являются критерии оптимальности для оценки возможных принимаемых решений. Эти решения большей частью касаются определения оптимальных вариантов распределения ресурсов, загрузки оборудования, прикрепления поставщиков к потребителям, замены и размещения оборудования и др.

При решении этих задач с помощью экономико-математических методов формализуется цель решения и исходя из этой цели формируется математическое выражение критерия оптимальности. Вопросы поиска оптимальных решений достаточно полно изложены в научной литературе. Вместе с тем в практике управления часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда выработанный

с помощью точных методов оптимальный вариант решения остается нереализованным. В связи с этим представляется необходимым при оценке возможных вариантов решения использовать показатель степени вероятности реализации решения в заданных условиях ограничений по ресурсам. Для расчета такого показателя ввиду отсутствия подходящей базы продолжительность выполнения отдельных работ устанавливается с помощью статистических данных и экспертных оценок. Вместе с тем получение необходимых данных для расчета показателя степени вероятности реализации решения требует разработки сетевой матрицы решения, из которой вычисляется время реализации решения, зависящее от критического пути.

Оценку возможных вариантов решения можно производить с помощью показателя экономической эффективности, вычисляемого по формуле «результат — обеспечившие его затраты». Исходным моментом для определения результатов является степень достижения поставленной цели, которая непосредственно связана с конечными результатами функционирования данного объекта управления (например, снижение себестоимости продукции, выпуск нового вида изделий, повышение качества продукции и др.).

Получение того или иного результата предполагает затраты как прошлого (овеществленного), так и живого труда, они выражаются в стоимостной форме, следовательно, общие затраты на достижение поставленной цели включают стоимость материальных ресурсов и заработную плату исполнителей. На стадии выработки решения речь идет о расчете ожидаемой экономической эффективности.

На стадии выработки решения производить оценку и сравнение возможных альтернатив следует с помощью определенных критериев оптимальности (в случае формализуемости решаемой задачи), а также используя показатели экономической эффективности (расчетный вариант) и вероятности реализации решения в заданных условиях ограничений по ресурсам.

На **этапе принятия решения** (единолично или коллегиально) производится выбор окончательного варианта решения из числа наиболее рациональных альтернатив. При этом для выбора наилучшего в данных условиях варианта решения также окажутся полезными показатель экономической эффективности, выбранный критерий оптимальности и показатель вероятности реализации решения. Наряду с количественными показателями, характеризующими экономическую эффективность, необходимо принимать во внимание ожидаемый в результате реализации решения социально-психологический и организационный эффект, который существенно влияет на общую оценку и принятие решения.

И наконец, **на стадии реализации решения** для контроля и корректировки производится оценка решения по показателям, характеризующим конечный и промежуточный результаты, а также время выполнения решения. Для оценки реализованного решения также может применяться показатель экономической эффективности, который на этой стадии рассчитывается на основе фактических данных о результате реализации решения и производственных затратах.

Результаты оценки принятых и реализованных за определенный отчетный период решений являются необходимыми сведениями для анализа работы аппарата управления, выявления недостатков в системе управления и путей их устранения.

Оценка управленческого решения на разных стадиях его формирования позволит обоснованно определять направления совершенствования системы решений, важнейшими из которых являются экономические, социально-психологические, организационные.

Экономический аспект совершенствования процесса принятия решения связан с двумя важными вопросами:

— наиболее полное использование экономических интересов участников процесса выработки и реализации решения;

— экономное и целенаправленное использование различных видов ресурсов в процессе выработки и реализации решения.

Актуальными вопросами совершенствования системы решений в **социально-психологическом аспекте** являются следующие:

— повышение профессионального уровня руководителей;

— формирование эффективных рабочих групп (команд) для выявления проблем, принятия решений и их исполнения;

— развитие творческой активности персонала;

— делегирование полномочий и активное привлечение персонала к процессу подготовки и принятия управленческих решений.

Как бы активно ни внедрялись в процесс выработки и реализации решений точные методы и современные информационные технологии, акт принятия решения всегда останется за человеком, будет результатом мыслительной деятельности человека.

Роль и характер труда менеджера обусловливают требования, предъявляемые к его профессиональным и личным качествам.

Большие возможности в повышении качества решений лежат в дальнейшем расширении участия персонала в выработке и принятии управленческих решений. Практика показывает, что никакой поиск новых технических и экономических решений не может обойтись без использования творческих предложений инновационно настроенных работников, без коллективного опыта персонала.

Совершенствование процесса выработки и реализации решений в **организационном аспекте** должно осуществляться за счет:

— улучшения организации труда управленческих работников;

— совершенствования организации движения и использования средств производства.

Разработка и проведение организационных мероприятий в значительной мере способствуют повышению эффективности и качества решений, так как дают возможность:

— планировать процесс выработки и реализации решения;

— повысить производительность труда управленческих работников;

— сократить финансовые и трудовые затраты на выработку и принятие решений;

— улучшить контроль и повысить ответственность руководителей и исполнителей.

5.3. УЧЕТ ФАКТОРОВ РИСКА ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

В условиях рыночных отношений проблема оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики принятия решений.

Предприятиям следует не избегать рисков, а уметь управлять ими. Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня».

Под **риском** следует понимать следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Прежде всего, при анализе деятельности компании важна классификация рисков (рис. 5.1). Требования к классификации рисков могут быть сведены к следующему.

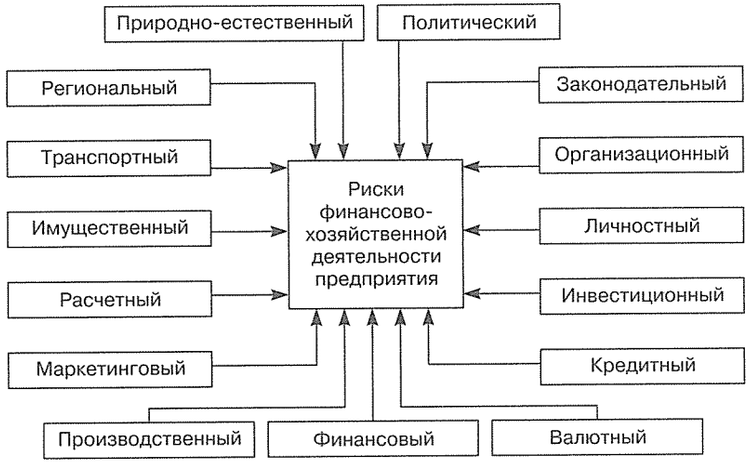


Рис. 5.1. Классификация рисков

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

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

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

Основной задачей предлагаемой методики оценки рисков является их систематизация и разработка комплексного подхода к определению степени риска, влияющего на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Для оценки рисков можно предложить следующий алгоритм, приведенный на рис. 5.2.

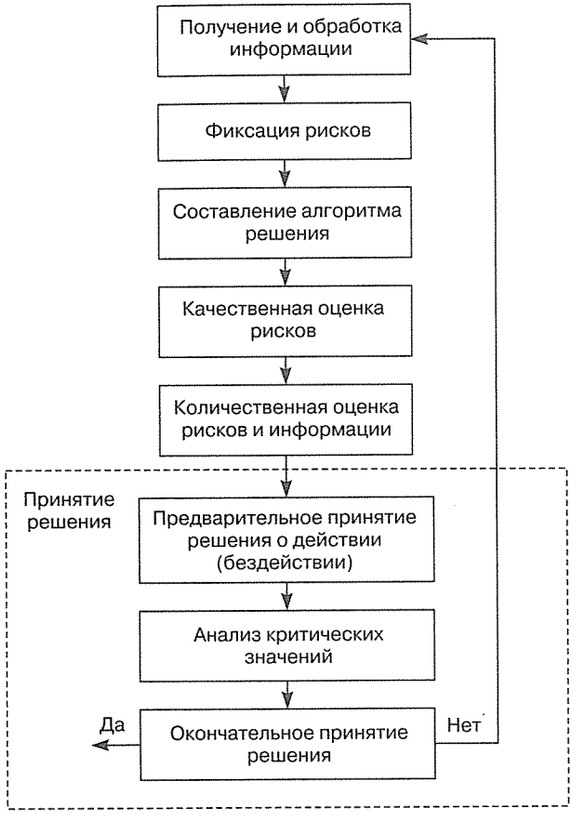


Рис. 5.2. Блок-схема комплексной оценки рисков

Основная характеристика этапов алгоритма.

Получение и обработка информации. Информация — это совокупность сведений об окружающем нас мире. Часто исследователи рисков не уделяют должного внимания оценке качества информации, с помощью которой они оценивают риск.

Требования, предъявляемые к качеству информации для принятия эффективного решения, должны быть следующими:

— достоверность (корректность) информации — мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации;

— объективность информации — мера отражения информацией реальности;

— однозначность;

— порядок информации — количество передаточных звеньев между первоисточником и конечным пользователем;

— полнота информации — отражение исчерпывающего характера соответствия полученных сведений целям сбора;

— релевантность — степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче;

— актуальность информации (значимость) — важность информации для оценки риска;

— стоимость информации.

Предлагается установить взаимосвязь между риском и качеством информации, при помощи которой идет оценка риска. Можно допустить, что вероятность риска принятия некачественного (убыточного) решения зависит от качества и объема используемой информации. Это предположение взято из неоклассической теории риска. Согласно этой теории, при наличии нескольких вариантов принятия решения (при равной доходности) выбирается такое решение, при котором вероятность риска (колебания) наименьшая. Можно предположить, что также при наличии нескольких вариантов с одинаковой прибылью выбирается такое решение, которое основано на более качественной информации, т.е. существует связь между риском и информацией.

На рисунке 5.3 показана предполагаемая зависимость вероятности риска принятия некачественного (убыточного) решения и объема (качества) информации.

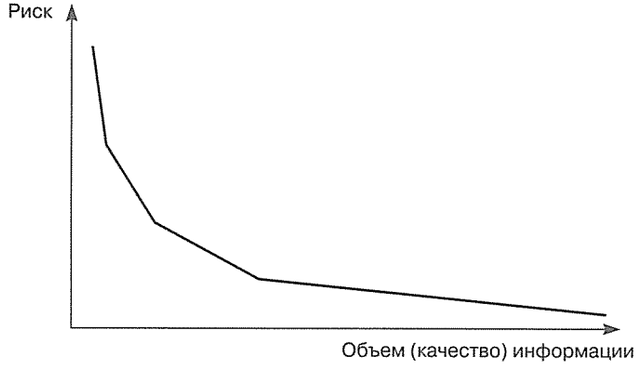


Рис. 5.3. Зависимость риска и информации

Большая вероятность возникновения риска соответствует минимуму качественной информации.

Для оценки качества информации предлагается использовать табл. 5.2. Эта таблица позволяет проанализировать и определить качество любой информации. Критерии оценки 1—10 в «шапке» таблицы обозначают оценку качества информации: чем информация качественней, тем выше ей присваивается балл. Результатом анализа может служить итоговое значение качества информации, которое находится как среднеарифметическое значение.

Таблица 5.2

Оценка используемой информации

Характеристика	Критерий оценки (качество)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достоверность (корректность) информации										
Однозначность										
Порядок информации										
Полнота информации										
Релевантность										
Актуальность информации (значимость)										
Количественная оценка качества информации как среднеарифметическое значение (+10)										

Источниками и методами получения информации являются следующие:

— документированная информация — наиболее объективный вид информации;

— пресса и печатные издания — традиционно наиболее емкий и широко используемый метод получения информации;

— данные партнеров;

— использование косвенных признаков. Ни один процесс не протекает в вакууме, в отрыве от окружения. Это приводит к тому, что всегда его будут сопровождать некоторые самостоятельные процессы, проявление которых можно обнаружить;

— агентурные методы — платный систематический сбор информации.

Идентификация (фиксация) рисков. При выработке управленческих решений требуется производить идентификацию рисков, в том числе ограничить количество существующих рисков, используя принцип разумной достаточности. Этот принцип основывается на учете наиболее значимых и наиболее распространенных рисков для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Составление алгоритма принимаемого решения. Этот этап в оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности предназначен для разделения планируемого решения на определенное количество более мелких и простых решений.

Качественная оценка рисков. Качественная оценка рисков подразумевает выявление рисков, связанных с реализацией предполагаемого решения; определение структуры рисков; наиболее рисковых областей решения.

Для качественной оценки риска предлагается использовать таблицу качественного анализа. В таблице по строкам представлена последовательность действий при принятии решения, а по столбцам — виды рисков. Пример качественной оценки риска приведен в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Качественная оценка рисков

№ п/п	Алгоритм принимаемого решения	Вид риска														
		региональный	природный	транспортный	политический	законодательный	организационный	личностный	имущественный	расчетный	маркетинговый	производственный	валютный	кредитный	финансовый	инвестиционный
1	Выявление необходимости размещения нового оборудования в определенном районе	+	+								+					
2	Привлечение оборотных средств				+	+	+						+	+	+	+
3	Организация сделки, покупка необходимого оборудования					+		+		+		+				
4	Транспортировка		+	+		+										
5	Установка оборудования		+						+							

Основная цель этого этапа оценки — выявление основных видов рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность. Преимущество такого подхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа руководитель предприятия может наглядно оценить степень рискованности по количественному составу рисков и уже на этом этапе отказаться от претворения в жизнь определенного решения.

Количественная оценка рисков. Количественная оценка рисков проводится по методике, применяемой при проведении аудиторских проверок: риски оцениваются по контрольным точкам финансово-хозяйственной деятельности. Количественная оценка рисков проводится на основе данных, полученных при качественной оценке, т.е. оцениваться будут только те риски, которые связаны с осуществлением конкретных мероприятий по решению проблем.

Для каждого зафиксированного риска составляется таблица оценки уровня риска на основе данных, полученных из статистических, научных, периодических источников, на основе личного опыта руководителей. Данные таблицы оценки уровня риска составлены таким образом, чтобы наиболее полно определить составляющие факторы риска. При использовании этого подхода достигается высокая оперативность качественной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Проблема субъективности при оценке может быть устранена путем применением экспертных методов оценки риска (например, метода Дельфи).

Уровень риска определяется балльным способом (например, по шкале от нуля до единицы). После определения значения риска при его уровне, превышающем 0,8 балла, в соответствующей графе делается отметка (+). Заключительным этапом заполнения таблицы является проставление значения качества информации, на основе которой принималось решение. В конце таблицы подводится итоговая количественная оценка как среднеарифметическое значение всех показателей составляющих риска. В качестве иллюстрации предлагается фрагмент таблицы оценки организационного риска, заполненной в реальной ситуации (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Сводная таблица оценки организационного риска (фрагмент)

№ п/п	Составляющие риска	Риск	Оценка	Значение	Качество информации
9	Глубина планирования деятельности организации:				
	— планирование не осуществляется	0,9			
	— в течение дня	0,8			
	— на неделю	0,7			
	— на месяц	0,6			
	— на год	0,3	0,3		0,8
	— более года	0,2			
10	Детализация планирования:				
	— степень проработки планов очень высока, корректируются и уточняются промежуточные цели, формализуются усилия и контроль работ	0,2			
	— степень проработки планов заключается в определении промежуточных целей и конечного результата	0,4			
	— детализация отсутствует	0,9	0,9	+	0,9
11	Наличие сценариев планирования деятельности предприятия:	0,5			
	— при разработке решения рассматриваются обычно два-три сценария действия	0,3	0,3		0,7
	— количество сценариев может быть и большим в зависимости от важности принимаемого решения	0,1			
	ИТОГО		0,51		0,76

Принятие решения является заключительной и самой ответственной процедурой в оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности.

При выработке стратегии поведения в процессе принятия конкретного решения целесообразно различать и выделять определенные области (зоны риска) в зависимости от уровня возможных (ожидаемых) потерь в финансово-хозяйственной деятельности. При этом для количественной оценки риска можно применять эмпирическую шкалу риска (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Эмпирическая шкала риска

№ п/п	Величина риска/ (качество информации)	Наименование градаций риска	Характеристика
1	0,1—0,2 (0,9—1,0)	Минимальный	Вероятность наступления отрицательных последствий чрезвычайно мала, отсутствуют факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация очень высокого качества.) Решение принимается
2	0,2—0,3 (0,8—0,9)	Малый	Вероятность наступления отрицательных последствий достаточно мала (незначительна), отсутствуют факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация высокого качества.) Решение принимается
3	0,3—0,4 (0,7—0,8)	Средний	Вероятность наступления отрицательных последствий незначительна, проявляются факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация хорошего качества.) Решение принимается
4	0,4—0,6 (0,5—0,7)	Высокий	Значительная вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует значительное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация удовлетворительного качества.) Решение принимается после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
5	0,6—0,8 (0,5—0,3)	Максимальный	Высокая вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует значительное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, возникает опасность потери вложенных средств. (Информация низкого качества.) Решение может приниматься после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
6	0,8—1,0 (0,3—0,1)	Критический	Вероятность наступления отрицательных последствий очень высокая (критическая), существует максимальное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, реальная потеря вложенных средств и банкротство. (Отсутствие информации.) Решение не принимается

Принятие решения происходит в три этапа.

I этап — предварительное принятие решения производится на основе среднеарифметического значения отдельного вида риска и качества информации раздельно по каждой операции алгоритма принятия решения.

II этап — анализ критических значений. На этом этапе проводится анализ тех составляющих риска, значения которых превышают критическую величину (в нашем случае данная величина равна 0,8).

Необходимость этого действия состоит в выявлении и выделении тех составляющих, вероятность риска для которых очень велика, что может привести к потере всех вложенных средств и банкротству предприятия.

Пример принятия решения на I и II этапах приведен в табл. 5.6.

Таблица 5.6

Оценка рисков при принятии решения (фрагмент)

№ п/п	Вид риска	Среднее значение (риск/информация)	Критические значения составляющих риска (значения ≥ 0,8)	Вид решения («+» — полож., «–» — отриц.)
1	Региональный	0,3 / 0,72	— наличие реально существующих дестабилизирующих факторов; — сложная криминогенная обстановка	
2	Природно-естественный	0,47 / 0,57	— влияние низких температур	
3	Маркетинговый	0,46 / 0,7	— низкая платежеспособность вероятных покупателей; — ценовая неэластичность (цена на уровне себестоимости); — недостаточно изучены основные действующие рыночные фигуры и степень остроты рыночной конкуренции; — на предприятии не планируются и не проводятся периодические маркетинговые исследования; — нет преимуществ перед конкурентами по уровню качества и набору услуг	
	ИТОГО	0,42 / 0,66		

III этап — принятие окончательного решения. Принятие окончательного решения производится на основе результатов предварительного решения с учетом оценки качества информации. Пример итоговой таблицы приведен в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Риско-информационная таблица принятия решения

Риск	Информация									
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
0,1										
0,2										
0,3							Регион. Произв. Кредит. Инвест.			
0,4						Полит. Личн. Прир.	Имущ. Маркет.	Расчет.		
0,5							Транс. Орган.			
0,6										
0,7										
0,8										Финан.
0,9										
1,0										

— риск минимальный
— риск малый
— риск средний
— риск высокий
— риск максимальный
— риск критический
— риск выше критического

5.4. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ

Процесс выработки и реализации управленческого решения — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на поиск выхода из определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте этот процесс представляет собой совокупность закономерно следующих один за другим в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений, которую можно представить в виде алгоритма (рис. 5.4).

Как свидетельствуют опросы руководителей в деловых организациях, лишь 20—25% затрат их рабочего времени уходит на осуществление собственно принятия решений в явном виде, т.е. на рассмотрение различного рода альтернативных предложений о возможных курсах действий и выбор наиболее предпочтительного из них для реализации. Хронометраж рабочего времени руководителей, сделанный специалистами по организационному поведению, показывает, что фактически эти действия занимают еще меньшую долю, в среднем 10—15% от общего рабочего времени руководителей.

Более строгое рассмотрение действий по принятию решений показывает, что на самом деле собственно выбор решения может занимать доли секунды, однако попытки охватить все процессы, взаимосвязи, действия, которые с необходимостью предшествуют выбору решения и следуют за ним, заставляют все дальше и дальше раздвигать границы процесса принятия решений.

Этот процесс является чрезвычайно сложным и запутанным, характеризующимся многообразием обратных связей, возвращением на предшествующие стадии. По образному выражению Г. Саймона, процесс принятия решений представляет собой «колесо в колесе», когда каждая стадия включает в себя все остальные и возможно любое сочетание фаз и стадий в процессе разработки проблемы.

Исходный момент в понимании процессов выработки организационных решений лежит в признании охарактеризованного выше принципа ограниченной рациональности (неполноты знаний) при выработке большинства организационных решений, из которого вытекают два весьма важных общих положения.

Первое — в процессе организационного принятия решений менеджеры, специалисты и другие члены организации имеют дело не с реальными ситуациями во всей их сложности, а с моделями реальных ситуаций, отражающих лишь наиболее существенные черты управленческих проблем. Такого рода моделями могут быть словесные, графические и другие полуинтуитивные построения, отражающие определенное понимание проблемы, так же как и более строгие математические и машинные модели.

Второе — процесс организационного принятия решений — это процесс поиска, познания и организационного обучения.

Наиболее обобщающими моделями принятия решений являются абстрактные ситуации выбора из многих альтернатив, имеющие формальное описание в виде графа («дерева») решений. Каждая из этих моделей характеризуется наличием множества альтернативных путей перехода из начального состояния системы в ее конечное состояние, среди которых следует выбрать путь, приводящий к наиболее предпочтительному (с точки зрения некоторого критерия) конечному состоянию. В таких моделях каждый из альтернативных вариантов должен быть четко определен, исчерпывающим образом оценены его последствия, установлены связи с другими вариантами и через них с конечным состоянием системы.

Если такого рода задача имеет небольшую размерность, то проблема выбора наилучшего решения становится тривиальной и сводится к перебору и оценке всех возможных путей, приводящих к конечному исходу. Кардинальная слож-

ность задачи состоит в том, что ее размерность для сколько-нибудь реальных систем принятия решений оказывается необозримой и исключает возможность полного перебора вариантов. Поэтому большое значение для совершенствования принятия сложных решений приобретают методы решения комбинаторных задач. Но для многих реальных ситуаций такие задачи не формализуются, в них неизвестны ни алгоритмы или правила получения всех возможных альтернативных ходов, ни четкие критерии оценки положительных, отрицательных или нейтральных последствий каждого из них.

В результате применение методов моделирования в системах принятия решений варьируется в весьма широких диапазонах: от физического и игрового моделирования до математических моделей и машинной имитации.

При этом для наилучшего построения процессов принятия решений важны нормативные модели, цель которых — способствовать выработке курсов действий, наиболее целесообразных с позиций некоторых критериев, а для лучшего понимания этих процессов полезны описательные модели, цель которых — отразить, как в действительности функционирует и развивается организационная система принятия решений.

Блок-схема алгоритма принятия решений (см. рис. 5.4) ориентирована на определенный класс (вид) решений — на концептуальные стратегические решения. Следует отметить, что:

— на этапах 1, 7 существенное влияние оказывает внешняя среда;

— на этапах 2, 3, 5, 6, 13, 17—19, 24, 25 существуют альтернативы;

— из соответствующих прямоугольников выходят две линии со стрелками — «да», «нет»;

— на этапах 7, 8, 10, 11, 16, 19, 20, 22, 23 осуществляется несколько процедур, требующих наиболее напряженной умственной работы.

Возле каждого символа, изображающего этап процесса, стоит порядковый номер.

Этап 1. Анализ фактического состояния объекта управления на основе контрольной информации проводится по определенной сумме параметров.

Этап состоит из следующих процедур:

1) получение контрольной информации (сигнала);
2) уточнение количества контролируемых параметров;
3) определение желаемых показателей;
4) определение фактических показателей (параметров системы).

Для адекватного представления ситуации используются не только количественные данные, но и данные качественного характера.

Этап 2. Определение наличия отклонений от программного состояния в настоящем и возможности их возникновения в будущем, устранение или предотвращение которых требует управляющего воздействия. На этом этапе необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды, чтобы предвидеть возникновение противоречия, предотвратить его усугубление и появление конфликтной ситуации. В случае «нет» — переход к этапу 3, в случае «да» — к этапу 4.

Этап 3. Если установлено, что по сумме контролируемых параметров отклонений нет, то при их отсутствии и по другим параметрам процесс заканчивает-

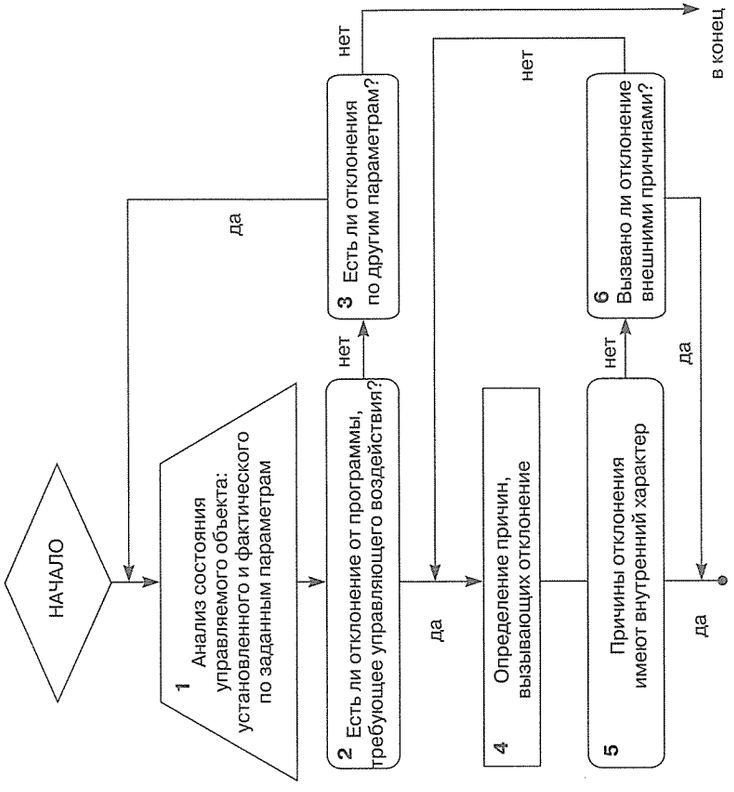
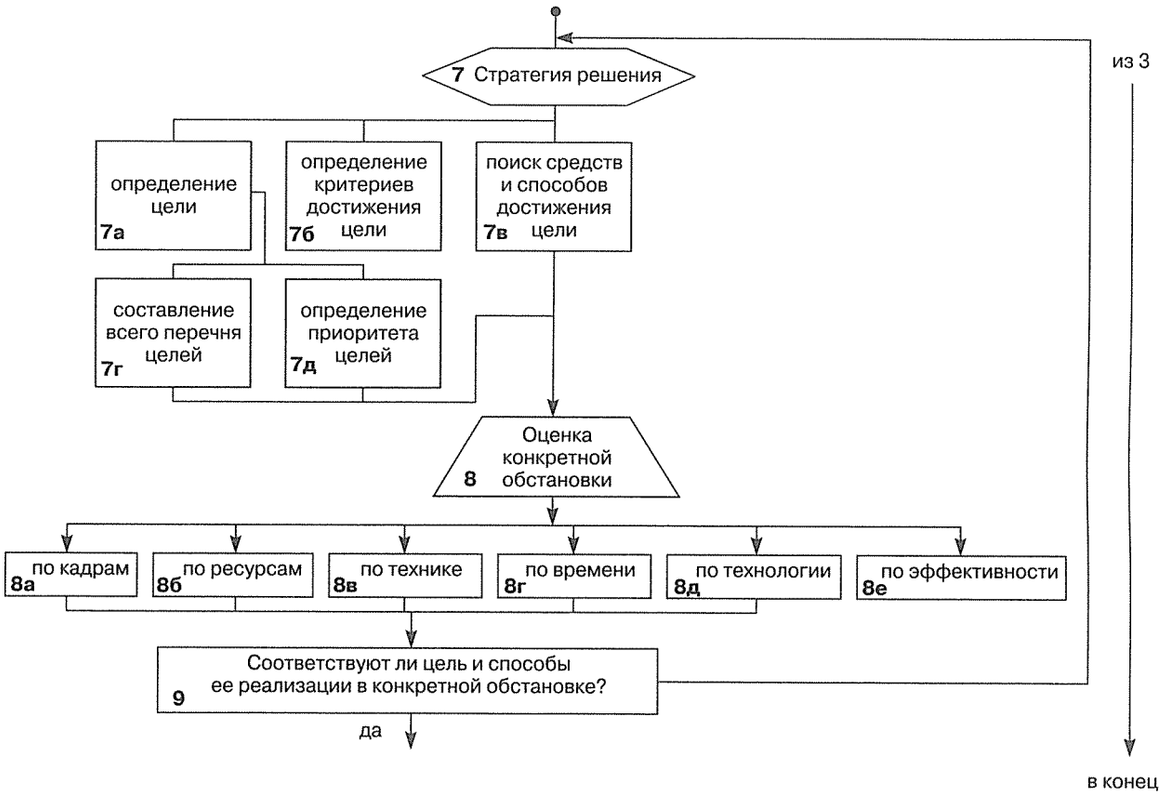
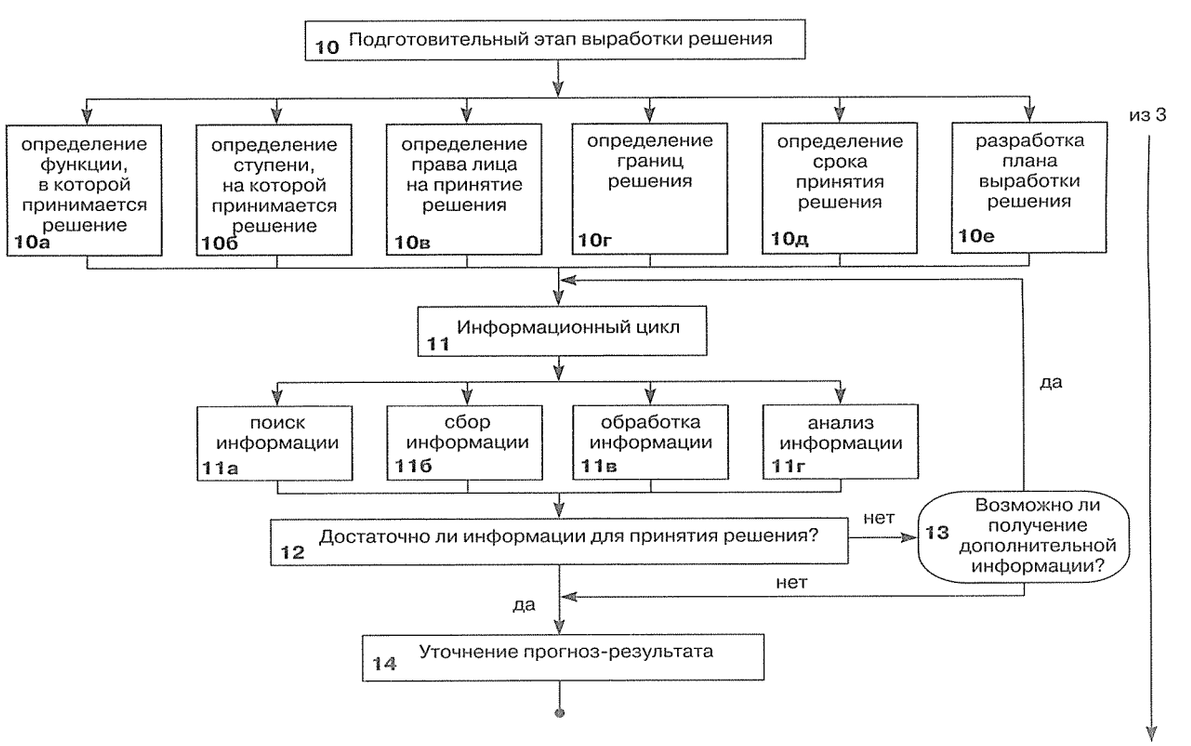


Рис. 5.4. Алгоритм разработки, принятия и реализации решений

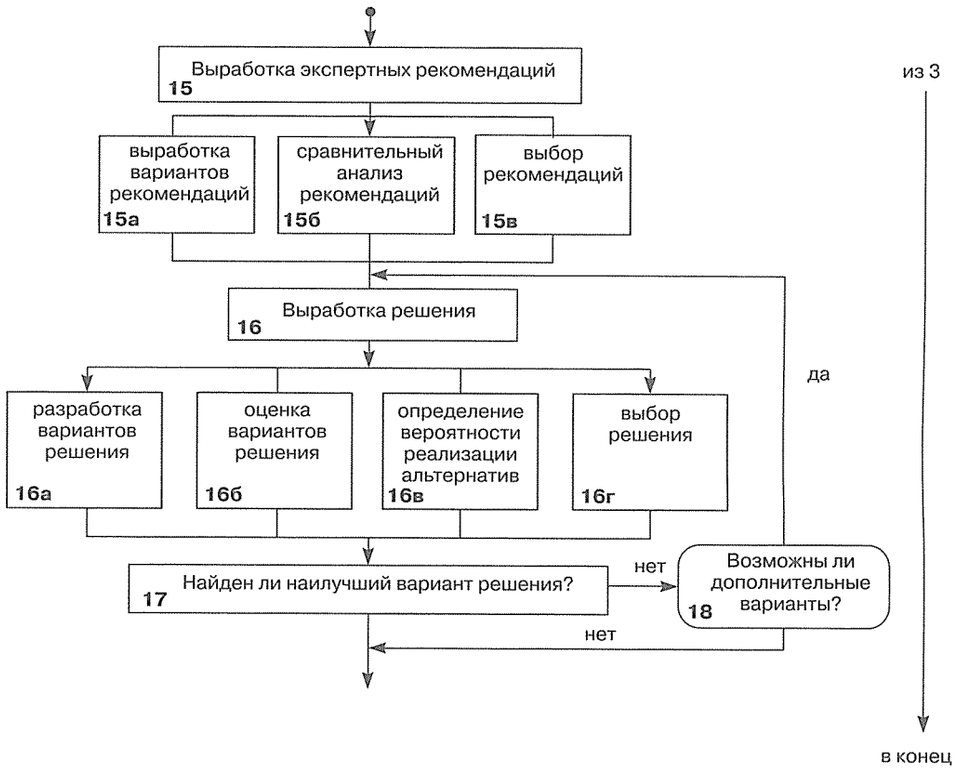
Продолжение



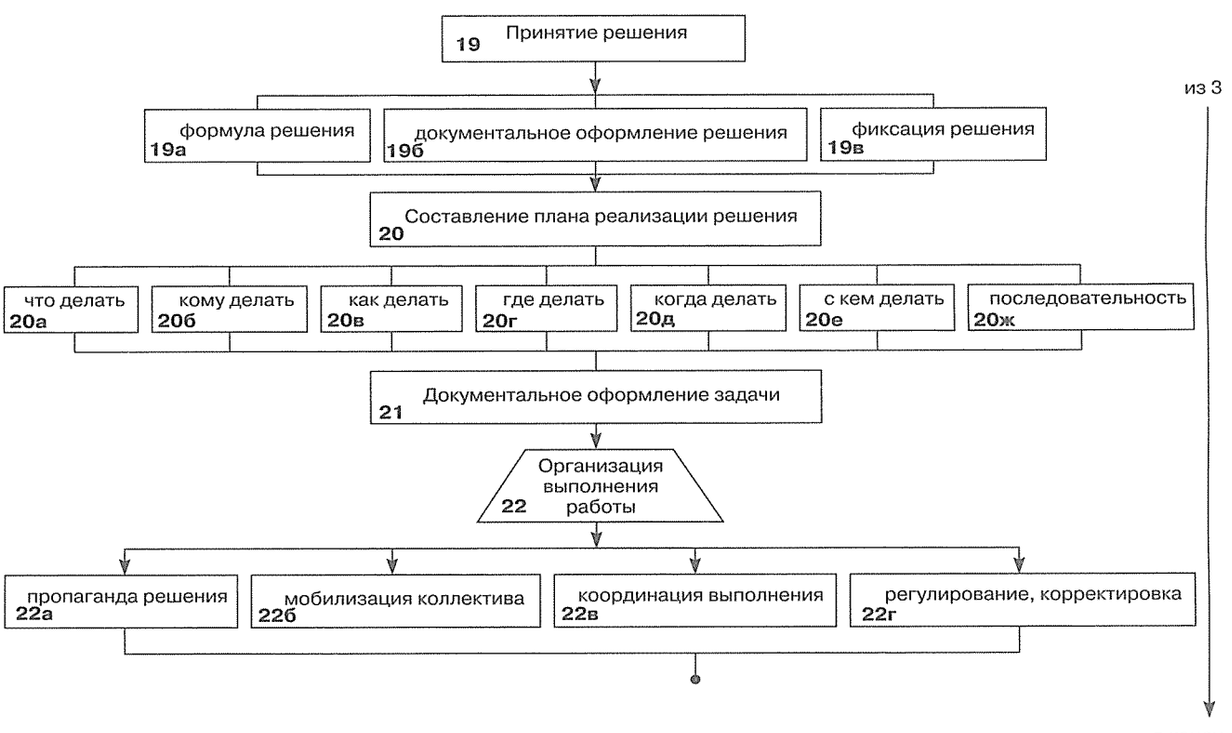
Продолжение



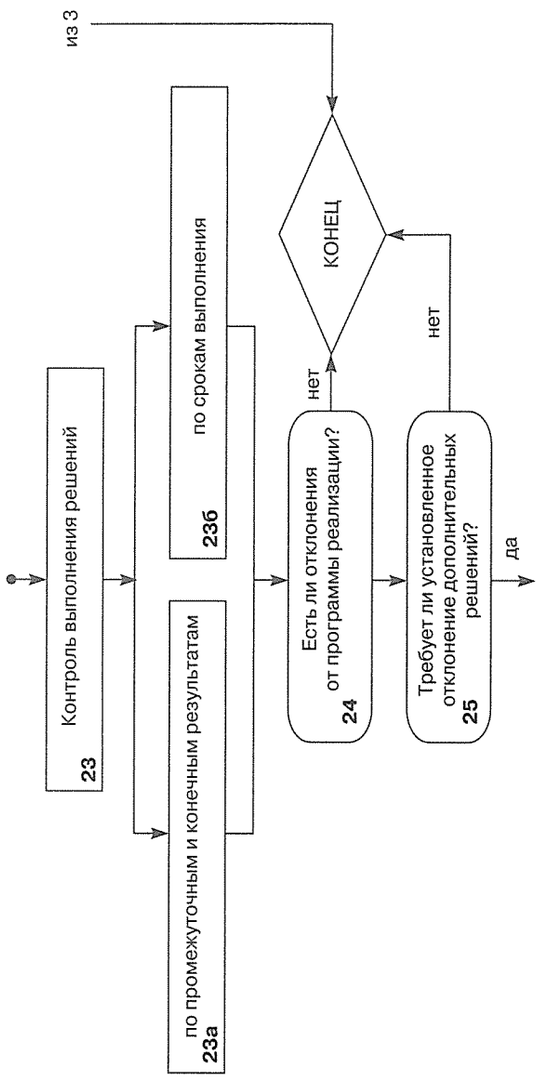
Продолжение



Продолжение



Окончание



ся. Если же отклонения имеются или есть предпосылки их возникновения, то следует вернуться к этапу 1.

Этап 4. Анализ ситуации и определение причин отклонений. При положительном ответе на этапе 2 начинается изучение ситуации и причин, вызвавших отклонение. Для диагностического анализа в ряде случаев целесообразно привлечь группу экспертов, сформированную из опытных, высококвалифицированных специалистов.

Анализ сложившейся ситуации и определение причин отклонений позволяют идентифицировать проблему, проанализировать и структурировать ее.

Большое внимание придается построению механизмов регистрации проблем в системе принятия решений. Известно, что для многих ситуаций трудно выявить, какого звена организации на самом деле касается обнаруженная проблема. Нарушение графика выпуска продукции завода может оказаться в конечном итоге следствием того, что имеются крупные недостатки в подготовке производства изделий из-за плохой координации конструкторско-технологических служб, а уменьшение съема продукции с единицы производственных мощностей — следствием простоев, вызванных трудовыми конфликтами.

Центральным моментом при этом является дифференцированный подход к выявленным проблемам. Деление проблем на «хорошо структуризованные», «слабо структуризованные» и «неструктуризованные» отражает различную степень неопределенности (неполноты знаний) о проблеме, а решений на «программируемые» и «непрограммируемые» — различие в степени формализации процедур, на основе которых могут быть получены решения.

Этап 5. Причины, вызвавшие отклонение, могут быть внутренними или внешними по отношению к системе. Если установлено, что причины отклонения внутренние, нужно перейти к этапу 7, в случае «нет» — к этапу 6.

Этап 6. Устанавливается, являются ли причины отклонения внешними. В случае «да» — переход к этапу 7, при отрицательном ответе необходимо вернуться к этапу 4 и установить причины и характер отклонений.

Как же действует организация, когда зарегистрирован и осознан сигнал возникновения проблемы, появляющийся извне или внутри организации? Предполагается, что в реальных условиях выявление проблемы не означает автоматически начала ее решения. Здесь, как показывают наблюдения, возможны три разные реакции.

Первая реакция — хотя проблема существует, решаться она не будет, так как этого нельзя сделать в приемлемые сроки, решение может не оправдать ожидаемых затрат на его выработку и реализацию. Чаще всего это происходит потому, что организация не в силах повлиять на факторы, порождающие проблему.

Вторая — проблема типична и стандартна для организации. Ее проявление сразу же ведет к применению уже определенного шаблона организационных действий — это так называемый «обусловленный ответ» на проблемную ситуацию, связанный с быстрым принятием решения.

Третья реакция — проблема может и должна быть решена, но ее наиболее предпочтительное решение неочевидно. В этом случае требуется полный аналитический цикл поиска, оценки и выбора ее решения. В процесс принятия решения должны вовлекаться специалисты по отдельным аспектам проблемы, ис-

пользоваться количественные методы и ЭВМ, должен быть налажен контроль для сопоставления фактических результатов с желаемыми и с обратными связями в процессе принятия решений.

Вид реакции зависит от характерных признаков проблемы: частоты ее появления и наличия в организации установленных правил ее решения. Наибольший удельный вес в производственных организациях, как считается, занимают стандартные, повторяющиеся проблемы, для которых документально оформлены или традиционно применяются определенные программы и правила решения (методики разработки графиков запуска-выпуска изделий, контроля качества, начисления зарплаты, действия в случае остановки технологической линии, нарушения трудовой дисциплины и т.п.). Здесь и частота появления проблемы, и степень осознанности и традиционности для организации достигают наивысшего уровня.

Другие нередко возникающие проблемы — те, которые являются единичными и новыми для организации, но достаточно распространены в практике деятельности других организаций подобного типа. Примером может служить проблема выбора места для строительства нового аэропорта вблизи населенного пункта. Для таких проблем наилучший путь — обращение к опыту других организаций, заимствование уже выработанных принципов и методов подготовки решений, сосредоточение на специфических условиях возникновения проблемы с тем, чтобы найти аналогичные условия и решения за пределами организации. Этот тип проблем, как и предыдущий, в наибольшей степени связан с выработкой адаптивных решений, не влияющих кардинальным образом на структуру системы и на установившиеся в ней курсы действий, а всего лишь позволяющие довести некоторые целевые характеристики до удовлетворительного уровня без пересмотра самих целей.

Наконец, иногда возникают проблемы, которые по своей природе уникальны, нетипичны для организации. Здесь важно определить, действительно ли обнаруженная нетипичная проблема — случайное явление, которое вряд ли в будущем повторится (например, крупная авария в энергетической системе), или же это первое возникновение проблемы, которая в будущем станет типичной для организации (например, распределение заказов внутри корпорации в условиях образования ее нового зарубежного филиала). И в том и в другом случае отсутствуют установившиеся принципы и программы решения проблем. Их надо заново выработать на основе аналитического процесса. При этом, если для проблемы случайного и тем более кризисного характера необходимо быстрое решение, где решающую роль приобретает привлечение наиболее квалифицированных экспертов, то для новой проблемы устойчивого характера степень ее разностороннего изучения и оценки должна быть намного глубже и построено не только само решение, но и методика его последующего получения. Именно эти типы проблем в наибольшей степени связаны с пересмотром структуры системы, ее целей, принципов работы, взаимоотношений с внешним окружением и т.п. (т.е. с так называемыми инновационными решениями).

Этап 7. Определяется стратегия решения. Этот этап сложный и ответственный. Он включает постановку цели, определение критериев, поиск средств и способов ее достижения.

Для определения главной цели составляется полный перечень целей, а затем на основе количественной и качественной характеристик каждой из них выявляется приоритет какой-либо одной.

Особое значение на этом этапе имеет прогностическое обоснование цели. Прогнозное исследование может быть направлено как на определение реально достижимой, отвечающей потребностям общественного развития цели, так и на поиск средств и способов достижения поставленной цели.

Определение и декомпозиция целей связаны с формулированием главного ограничителя на организационное поведение — целей организации.

Цели выражают в процессах принятия решений два главных момента:

— некоторую конечную точку (состояние системы), которая должна быть достигнута с помощью путей и средств, которые предстоит выявить и реализовать;

— функцию (критерий), которая должна быть использована для оценки последствий альтернативных курсов действий.

Декомпозиция цели основывается на трех исходных предпосылках:

1) система, принимающая решение, рассматривается как внутренне однородная единица, управляемая по конечному состоянию выхода, единому для всей системы;

2) система, принимающая решение, представляет собой множество относительно автономных и взаимодействующих элементов, объединяемых единой целью;

3) система распадается на множество отдельных подсистем, которые имеют самостоятельные несоизмеримые и конфликтные цели.

Этап 8. Оценка конкретной обстановки. После разработки стратегии решения необходимо провести оценку обстановки по кадрам (а), ресурсам (б), технике (в), времени (г), технологии (д), эффективности (е) в настоящем с учетом тенденций изменения этих условий в перспективе.

Этап 9. Устанавливается на основе информации, полученной на этапе 8 (а) — (е), соответствует ли выбор цели и способов ее достижения реальной обстановке. В случае «нет» необходимо вернуться к этапу 7 и вновь пересмотреть стратегию решения, в случае «да» — переход к этапу 10.

Этап 10. Подготовительный этап выработки решения, определение круга должностных лиц и функциональных подразделений, которые необходимо включить в ход процесса, а также ответственных за выполнение конкретных работ и должностного лица соответствующей ступени иерархии управления, имеющего право на окончательное принятие решения. Результатом подготовительного этапа должен быть план работ по выработке решения.

Этап 11. После подготовительного этапа следует информационный. На этом этапе осуществляются поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решения информации: (а) — (г).

Можно выделить основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения:

— своевременность;

— достоверность (с определенной вероятностью);

— достаточность;

— надежность (с определенной степенью риска);

— комплексность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, по стадиям жизненного цикла товаров данного предприятия и конкурентов и т.д.);

— адресность;

— правовая корректность информации;

— многократность ее использования;

— высокая скорость сбора, обработки и передачи данных;

— возможность кодирования;

— актуальность информации.

Этап 12. Анализ — достаточно ли собранной информации для принятия решения. В случае «нет» — переход к этапу 13, в случае «да» — к этапу 14.

Этап 13. Устанавливается возможность получения дополнительной информации. В случае «да» — возврат к этапу 11, в случае «нет» — переход к этапу 14.

Этап 14. Уточнение прогноза результата. На основании всей собранной информации уточняются объективные условия и возможности достижения цели, а также проводится анализ возможных изменений в ходе этого процесса и их влияния на конечный результат.

Этап 15. Выработка экспертных рекомендаций по элементам решения. В ходе рассматриваемого процесса используются рекомендации экспертов, что вызвано, во-первых, наличием неформализуемых ситуаций, явлений и факторов; во-вторых, желанием повысить эффективность формальных методов (область применения которых ограничена), сочетая их с эвристическими. Вместе с тем привлечение экспертов позволяет при необходимости получать дополнительную информацию усреднением мнений высококвалифицированных специалистов.

Этап 16. Выработка решения. После изучения особенностей ситуации, определения главной цели и всесторонней оценки обстановки на основании полной, достоверной и своевременной информации осуществляется разработка возможных вариантов решения, их оценка и сравнение. Возможные альтернативы решения удобнее всего разрабатывать при помощи моделирования.

В случае неформализуемости ситуации или в условиях дефицита времени альтернативы решения можно успешно разрабатывать при помощи эвристических методов (методы Дельфи, консенсуса, мозговой атаки и пр.).

Возможные варианты решения оцениваются по критериям оптимальности и эффективности. Альтернативы следует сравнивать с учетом последствий (экономических, социальных и т.п.) для каждого варианта решения. В результате сравнения и оценки альтернатив выбирается наилучшее решение.

Анализ организационных процессов принятия решения показывает, что непосредственный поиск альтернатив осуществляется не по законам интеллектуальной деятельности отдельных людей, а в условиях ряда ограничений, накладываемых на этот поиск организацией. Считается при этом, что альтернативы решений генерируются и исследуются:

во-первых, от простых решений к сложным,

во-вторых, от максимально контролируемых действий к тем, которые включают плохо контролируемые факторы внешней среды,

в-третьих, от немедленных решений к таким, осуществление которых требует реализации долгосрочных действий.

Поиск решений в организации обычно идет сразу по трем направлениям, чтобы «сэкономить усилия» на достижении определенной цели. Это зачастую наносит ущерб выработке кардинально новых решений по нестандартным, сложным проблемам, и поэтому в современных организациях анализ решений выделяется в самостоятельную функцию.

Для сложных проблем очень сильна обратная связь стадии поиска альтернатив со стадиями формулирования проблемы и определения целей, т.е. в процессе анализа происходит значительное изменение взглядов и на причины возникновения проблем, и на возможные пути их решений.

Оценка последствий альтернатив — одно из наиболее трудоемких действий, связанных прежде всего с использованием экономических методов сопоставления затрат и результатов, но, кроме этого, расширяемых в последнее время за счет рассмотрения и других неэкономических последствий и факторов. В большинстве методик три основных измерителя последствий разрабатываемых действий закладываются в основу оценки альтернатив: выгода с учетом факторов риска и неопределенности; затраты с учетом рационального использования ограниченных ресурсов; время как фактор, влияющий и на выгоды, и на затраты.

Именно поэтому столь многочисленны разработки в области формального моделирования выбора в условиях неполноты информации. Традиционная классификация моделируемых проблем разделяет их на проблемы, возникающие в условиях определенности (когда последствия каждого курса действий однозначно известны), риска (когда известно распределение вероятностей исходов действий) и неопределенности (когда последствия могут быть выявлены, но с неизвестной вероятностью появления). Различные методы построения «матриц исходов», «деревьев решений» основаны на применении разных методов прогнозирования значений исследуемых характеристик. Обработка платежных матриц осуществляется на основе критериев максимизации «ожидаемой ценности» или «ожидаемой полезности» альтернатив и различного рода критериев в условиях конкуренции и в «игровых» ситуациях (критерий Лапласа, пессимизма, оптимизма, сожаления и т.п.). Одна из характерных современных особенностей — стирание различий между постановкой задач в условиях риска и в условиях неопределенности, поскольку в последнем случае все чаще используются субъективные вероятности событий, полученные из опросов экспертов и менеджеров. Даже если для анализа решений используются детерминированные модели, применяются специальные процедуры варьирования исходных параметров с целью определения их влияния на порядок предпочтения анализируемых альтернатив. Среди них «анализ чувствительности» (варьирование параметров модели), «анализ случайностей» (изменение критериев и ключевых предпосылок о поведении внешней среды), «анализ на усиление» (рассмотрение ситуаций, где создаются предпосылки, особенно благоприятные для какой-либо альтернативы).

Измерение затрат в большинстве исследований осуществляется на базе традиционных методик калькулирования расходов и анализа стоимости соизмере-

ния капитальных и текущих затрат, дисконтирования затрат во времени, учета косвенных расходов. Неуклонно расширяется в практике оценки затрат применение математико-статистических методов для исчисления денежных оценок неэкономических последствий реализуемых курсов действий. При этом особое значение придается определению полного перечня ресурсов, ограниченных по отношению к данной альтернативе, включая не только материальные и технические ресурсы, но и персонал, информацию, условия природной среды и т.п. Рекомендуется обосновывать выделение резервов на случай непредвиденных осложнений.

Фактор времени учитывается при этом как на основе многочисленных и разнообразных методик приведения (дисконтирования) затрат и результатов к единому моменту времени, так и с помощью построения специальных графиков изменения затрат, выгод и чистой прибыли во времени или же на основе выработки долгосрочных стратегий осуществления принимаемых курсов действий.

Исходя из условий возникновения и характера проблемы, применяются два подхода к выработке таких долгосрочных стратегий. Один состоит в разработке жестко заданной траектории развития на будущее и характерен для условий стабильной внешней среды; другой состоит в отказе от долгосрочного внутрифирменного планирования и в ориентации на выработку многоэтапных стратегий, состоящих в принятии лишь краткосрочных решений. В последнем случае упор делается на создание механизма обратной связи по отношению к реализации решения с целью периодического пересмотра краткосрочных планов и программ в зависимости от хода их выполнения.

Этап 17. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании при участии представителей общественных организаций, непосредственных разработчиков проекта решения, высококвалифицированных специалистов и производственников. Цель обсуждения — внесение замечаний и дополнений к представленному проекту решения, а также анализ того, найден ли наилучший вариант. В случае «да», после принятия к сведению высказанных замечаний и дополнений к решению, осуществляется переход к этапу 19, в случае «нет» — к этапу 18.

Этап 18. На этом этапе следует установить, возможны ли дополнительные варианты решения. При положительном ответе — возврат к этапу 16, при отрицательном — переход к этапу 19.

Этап 19. Принятие решения. На этом этапе руководитель единолично или коллегиально (совместно с представителями общественных организаций и специалистами) анализирует решение, приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами, в которых указываются цель решения; перечень мероприятий, подлежащих реализации; ответственные за выполнение этих мероприятий; сроки реализации решения и т.д.

Целью этого этапа является отбор наиболее предпочтительной альтернативы или «принятие решения» в узком смысле этого слова. Его осуществление — прерогатива ответственных руководителей, исходя из распределения полномочий и ответственности в организационной системе. Автоматизация выбора решений на основе оптимальных или других моделей применяется, как правило,

к высокоспециализированным и формализованным проблемам управления технологическими процессами. В случае если методы оптимального программирования используются для анализа сложных хозяйственных проблем, на высший уровень руководства выдается несколько вариантов планов для разных исходных условий, закладываемых в модель. Широко распространена практика подготовки графиков изменения оптимального решения в зависимости от изменения исходных условий в вероятном диапазоне. Принцип единоначалия достаточно последовательно выдерживается в реальных системах принятия хозяйственных решений. Вместе с тем расширяется практика группового принятия решений, основная цель которого — не суживать прерогативы высших руководителей, а оценить предлагаемое решение с позиций требований разных функциональных сфер деятельности и уже на предварительной стадии создать условия для эффективной реализации принимаемого курса действий.

Этап 20. На основании приказа или распоряжения при помощи сетевой матрицы разрабатывается план реализации принятого решения. Для этого нужно составить перечень работ и указать, кто, как, когда, с кем, где и в какой последовательности должен выполнять определенный этап. После этого перед каждым участником ставится конкретная задача: (а) — (ж).

Этап 21. Документальное оформление задач.

Этап 22. Этап организации выполнения решения включает пропаганду и разъяснение решения, координацию его осуществления, оперативное регулирование и корректировку: (а) — (г). Для обеспечения эффективной реализации решения рекомендуется прогнозировать ход выполнения принятой программы действий, факторы, способствующие и препятствующие достижению цели.

Перевод решений в действие считается едва ли не самой трудоемкой стадией всего процесса принятия решений. Это связано с установлением шагов и этапов по реализации решения, распределением работ по исполнителям, определением вытекающих из этого полномочий и ответственности. Четыре вопроса требуют ответа на этой стадии: «Кто должен знать о принятом решении? Какие действия следует предпринять? Кто должен это сделать? Каким по своему характеру должно быть действие, чтобы исполнители его реализовали?»

Подчеркивается, что если определение действий по реализации решений и их распределение по исполнителям, как правило, серьезно прорабатываются после принятия решения, то два других вопроса, связанных с созданием предпосылок и мотивации к исполнению решений, упускаются из виду. Между тем выработка стандартов исполнения решений и материальных и моральных стимулов к их реализации, так же как и нейтрализация сопротивления выработанным решениям, подчас оказываются критическими факторами в процессах принятия решений.

Этап 23. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации: (а) — (б). Полученная информация в ходе выполнения решения периодически обрабатывается в целях прогнозирования выполнения программы в течение следующего отрезка времени. Прогнозные данные анализируются с учетом заданных ограничений и других контролируемых параметров.

Этап 24. На основании информации, полученной на этапе 23, определяется наличие отклонений. В случае «нет» процесс заканчивается, в случае «да» — переход к этапу 25.

Этап 25. Определяется, насколько выявленные отклонения серьезны (с точки зрения предъявленных к программе требований и ограничений) и нужны ли дополнительные решения. При ответе «нет» следует вернуться к этапу 22 и ограничиться простой корректировкой. При наличии серьезных отклонений, требующих воздействия на систему, возникает необходимость возобновить процесс с этапа 1 для выработки и реализации дополнительного решения.

Главное назначение оценки выполнения решений и определения отклонений от программы — замкнуть обратную связь от реализации решений к предыдущим аналитическим и директивным стадиям — поиску новых альтернатив, изменению условий постановки проблемы, корректировке решений, а то и к пересмотру поставленных целей.

Отсутствие эффективной обратной связи считается до сих пор главным пороком многих организационных процессов принятия решений, приводящим к тому, что принятые курсы действий продолжают оставаться в силе еще долгое время после того, как они перестали соответствовать проблеме и приносить положительные результаты. Для преодоления этой ситуации насущный вопрос — создание в организации способности к прогнозированию ожидаемых результатов и своевременному анализу фактических данных о хозяйственной обстановке, складывающейся в результате реализации решения. Как подчеркивается, в эффективно действующей системе управления должны реализовываться такие функции, как выявление значительных изменений в переменных и связях, являющихся компонентами решения; установление программ и процедур, которые позволят эти изменения выявить; оценка допустимых пределов, в которых может быть модифицировано действующее решение, или же ситуаций, где необходима выработка нового курса действий.

Таким образом, для современных подходов к анализу процесса принятия решений характерно его широкое рассмотрение, выходящее далеко за рамки отдельных формализованных построений для анализа выбора наилучших решений. В конечном итоге это приводит к необходимости рассмотрения всей организации, где процессы принятия решений по многим проблемам реализуются во взаимосвязи.

Предложенный алгоритм процесса выработки и реализации управленческих решений, оставляя простор для творчества менеджера, позволяет систематизировать решения, упорядочить, подчинить их определенному логическому плану, а также значительно облегчает контроль и координацию действий исполнителей. Алгоритм может стать основой при составлении структурно-информационных схем процесса и компьютерных программ решения. На его базе удобно разрабатывать более детальный перечень работ и операций для планирования процесса и осуществления других организационных мероприятий, в частности для организации индивидуальной работы руководителя. Важно отметить, что алгоритм должен применяться творчески, с учетом сложности и значимости решаемой проблемы, срочности и возможности получения опытных данных.

Глава 6

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Принятие ролей в организации

Взаимозависимость функций и отношений как сущность организации напоминает симбиотические свойства. Однако формальные организации не включают симбиоз в прямом смысле этого термина; ролевое поведение в организации мотивируется не инстинктом и немедленным вознаграждением. Это, скорее, процесс познания, принятия и удовлетворения ожиданий других, первоначально для получения внешних вознаграждений членства, хотя в принятие организационных ролей включены и многие другие мотивы. В искусном и успешном переплетении наших собственных усилий с усилиями других, в принятии их ожиданий в то время, как ими принимаются наши, присутствует внутреннее удовлетворение, особенно если этот процесс позволяет проявлять ценимые в обществе навыки или приобретать новые.

Когда мы наблюдаем организацию в движении, становится очевидной ее системная природа. Нам необходимо только взглянуть поверх зданий, площадей и присутствующих людей, чтобы увидеть то, что действительно организовано — действия. Люди осуществляют действия с материалами, машинами, взаимодействуют друг с другом. В любой организации можно определить место каждого индивида во всей системе развивающихся отношений и типов поведения. Ключевым понятием здесь является **должность**, или профессионально-должностная позиция, под которой понимается определенная точка в организационном пространстве. Пространство в свою очередь определяется в терминах структуры взаимозависимых должностей и связанных с ними шаблонов действий. Должность, профессионально-должностная позиция, по существу, — понятие относительное, характеризующее каждую позицию в терминах ее отношения к другим и ко всей системе в целом. С каждой должностью связана система (комплекс) действий и ожидаемых типов поведения. Эта система действий и составляет ту роль, которую должен исполнять любой человек, занимающий эту должность.

Любая должностная позиция в организации непосредственно связана с рядом других позиций — с некоторыми прямо, с другими косвенно. Мера тесноты таких отношений определяется направлением трудовой деятельности и уровнем технологии в организации, а также линиями соподчинения (власти) или, что одно и то же, подсистемой управления.

Организацию можно представить в виде раскинутой рыболовной сети, в которой каждый узелок представляет собой должностную позицию, а каждая нить — функциональное отношение между должностными позициями. Если поднять сеть, потянув за любую должностную позицию, то другие позиции, непосредственно связанные с нею, моментально станут видны. Таким образом, любая должность прямо связана с другими, образуя в совокупности **ролевой круг** для каждой определенной должности.

Точно так же каждый член организации взаимодействует непосредственно с относительно небольшим числом других членов, занимающих, как правило, смежные должности в структуре труда или в иерархии власти. Они составляют его ролевой круг, в который обычно входят непосредственный руководитель (и, возможно, руководитель этого непосредственного руководителя), его подчиненные и определенные члены подразделения, где работает он сам, или других подразделений, с которыми ему приходится близко сталкиваться по работе. Эти должностные позиции включаются в его ролевой круг на основании направлений трудовой деятельности, уровня технологии и структуры власти в организации.

Определение ролевого поведения

Ролевое поведение относится к повторяющимся действиям индивида, таким образом взаимосвязанным с повторяющимися действиями других, что в итоге получается предсказуемый результат. Комплекс взаимосвязанных типов поведения составляет социальную систему или подсистему — устойчивую коллективную модель, в которой люди выполняют свои роли.

Например, возможно говорить о роли защитника в футбольной команде в общих терминах набора игровых позиций, не учитывая те специфические сигналы, которые он подает товарищам по команде, и те специфические действия в игре, которыми они отвечают на эти сигналы. Это общее описание относится к ролям как в рамках, так и за пределами формальных организаций. Разные члены семьи последовательно взаимодействуют в исполнении своих ролей как отца, матери, сына, дочери, мужа, жены. В формальных организациях многие функционально специфичные типы поведения, составляющие систему, точно определены в письменных или закодированных предписаниях. Более того, в формальных организациях роли, исполняемые людьми, являются в большей мере функцией социального окружения, чем личностных характеристик исполнителей.

Таким образом, при изучении ролевого поведения необходимо определение соответствующей социальной системы и повторяющихся событий, согласующихся друг с другом в процессе преобразования некоторого входа в выход. Это возможно посредством выявления **ролевых ожиданий** круга взаимосвязанных должностных позиций, поскольку такие ожидания представляют собой один из основных элементов, поддерживающих систему ролей и вызывающих требуемое ролевое поведение.

Процесс посылания роли

Все члены ролевого круга индивида зависят в определенной мере от исполнения им своей роли: получают вознаграждение, оцениваются в терминах ролевой игры или требуют ролевых действий для выполнения собственных заданий. Так как они причастны к исполнению роли индивидом, то у них складываются убеждения и установки по отношению к тому, что он должен или не должен делать. Все предписания и запреты членов ролевого круга, направленные к исполнителю роли, есть не что иное, как обозначенные **ролевые ожидания**. В совокупности ролевые ожидания помогают определить роль индивида, типы поведения, которые от него требуются.

Ролевые ожидания, возникающие у члена ролевого круга к определенному человеку, отражают его представления о должности этого человека и его способностях. Содержание этих ожиданий может включать предпочтение конкретных действий, личностных характеристик, стилей. Оно может относиться к тому, что человек должен делать, какой личностью должен быть, о чем должен думать и во что верить, как относиться к другим. Ролевые ожидания ни в коем случае не сводятся к описанию работы в том виде, в котором оно может быть подготовлено специалистами или дано руководителем организации, хотя эти индивиды, вероятнее всего, являются влиятельными членами ролевых кругов многих людей в организации.

Упоминание о влиянии поднимает дополнительные спорные вопросы теории. Ролевые ожидания к любой должности и к тому, кто ее занимает, существуют «в головах» членов ролевого круга и представляют собой стандарты, в терминах которых они оценивают его поведение. Тем не менее ожидания не остаются в «головах» членов ролевого круга. Наблюдается тенденция к передаче этих ожиданий различными способами. Например, в качестве прямых инструкций, когда руководитель доводит до подчиненного требования, предъявляемые к его работе. Иногда коллега выражает свое одобрение или разочарование по поводу того или иного поведения. Главным моментом в этом теоретическом подходе является то, что действия, определяющие роль, обеспечиваются посредством ожиданий членов ролевого круга и что эти ожидания передаются или посылаются **фокусному субъекту** (т.е. любому индивиду, роль или должность которого будут рассматриваться).

Многочисленные акты, составляющие процесс посылания роли, не являются просто информационными. Они представляют собой попытку влиять на фокусный субъект и направлены на то, чтобы вызвать конформность по отношению к ожиданиям посылателей роли. Некоторые из этих попыток влияния, например со стороны вышестоящих руководителей, могут быть направлены на исполнение формально определенных обязанностей и целей этой должностной позиции. Другие попытки, например со стороны равных или подчиненных, могут быть направлены на то, чтобы сделать жизнь легче или приятнее для посылающих роли, и осуществляются средствами, противоречащими официальным требованиям.

Таким образом, каждый индивид в организации в своих поступках взаимодействует с ожиданиями членов своего ролевого круга и отвечает на них потому, что они выражены в четкой поведенческой форме. Процесс выражения

ожиданий не обязательно должен быть продолжительным. Человек обладает долговременной памятью, а в современном обществе работники уже вышли из длительного периода тренировки и социализации в принятии организационных ролей. Они обучились технике ролевой готовности, что позволяет им несколькими сигналами предупреждать многие ролевые ожидания других. Но стоит человеку отступить от правил, предписываемых организацией, как немедленно выявятся все члены его ролевого круга и их ожидания к нему.

Как процессы коммуникации и влияния, акты посылания роли могут быть описаны в любых терминах, пригодных для измерения коммуникации и влияния. Некоторые из наиболее важных включают знак (предписывающий или запрещающий), величину (силу попытки влияния), специфичность (меру, в которой ожидаемые типы поведения конкретизируются и детализируются), интенсивность (меру, в которой фокусному субъекту позволяется свобода выбора — подчиняться или нет) и ряд условий, при которых подразумевается подчинение. При изучении процесса посылания роли больше всего интересна величина или сила попытки влияния. Важна также психологическая основа влияния, от которой зависят различные акты посылания роли. Каждая попытка влияния включает в себя последствия подчинения или неподчинения. В организациях эти последствия обычно принимают формы стимулов и санкций — поощрения и наказания, которые посылатель роли может применить к фокусному субъекту в зависимости от того, удовлетворил он или нет ожидания посылателя роли. Понятие законности и согласие с ней членов организации делает редким фактическое применение санкций. Люди подчиняются, потому что источник и содержание распоряжений являются законными. Однако независимо от того, применяются ли санкции и даже являются ли они средством угрозы или нет, их наличие и осведомленность членов организации о них являются очень важным моментом. Возможность санкций является основой обеспечения требований формальной организации.

Упоминание санкций как средств, необходимых для функционирования формальных организаций, вышло из моды, а само слово приобрело неприятный ореол. Тем не менее и проблема, и необходимость принудительной силы в управлении и в других организационных ситуациях часто находили признание и становились предметом исследования.

Полученная роль

Чтобы понимать ответ любого члена организации на сложный механизм посылания адресованной ему роли, необходимо рассмотреть организацию с точки зрения его должности. При таком подходе видно, что члены ролевого круга, влияние и давление, которое они оказывают на фокусного субъекта, являются частью его объективного окружения. Однако изучение процесса выполнения индивидом посланной роли или самоустранения от нее сразу же выводит наблюдение за рамки объективного окружения и организации. Каждый индивид реагирует на организацию в зависимости от своего представления о ней, которое может отличаться от фактической организации. В прямом смысле индивид реагирует не на объективную организацию в его объективном социальном окружении, а на то представление о ней, которое заключено в его психологическом окружении.

Объективная и психологическая организации могут совпадать и не совпадать в зависимости от способностей и возможностей индивида воспринимать организационную реальность.

Итак, для каждого человека в организации существует не только **посланная роль**, состоящая из актов коммуникации и влияний членов ролевого круга, но и **полученная роль**, состоящая из его собственных познаний и восприятий того, что было послано. Вопрос, насколько полученная роль соответствует посланной, является эмпирическим для каждого фокусного субъекта и круга посылателей роли, зависит от их свойств, а также от содержания посланных ожиданий, частоты коммуникаций.

Именно посредством посланной роли организация передает каждому из своих членов, что разрешается и запрещается делать в его должности. Однако именно полученная роль оказывает непосредственное влияние на его поведение и является прямым источником мотиваций на исполнение роли. Можно считать, что каждое посланное ожидание вызывает у фокусного субъекта мотивационную силу определенной величины и направления. Когда фокусный субъект считает посланные ролевые ожидания незаконными или принудительными, они могут вызвать интенсивные силы сопротивления, которые приведут к результату, отличному или даже противоположному ожидаемому типу поведения. Устойчивые компоненты непреднамеренных эффектов в организационном поведении являются для многих людей результатом процесса, повторяющегося в течение продолжительных периодов времени. Давление в целях повышения производительности часто ведет к ее снижению. Более того, каждый человек является субъектом разнообразных психологических сил, к тому же в рабочей ситуации испытывает давление со стороны своего ролевого круга. Таким образом, посланные роли — это лишь частичная детерминанта трудовой деятельности индивида.

Добавочными и важными источниками влияния в процессе принятия роли служат объективные неличностные особенности самой ситуации. В некоторых ситуациях в принятии роли существенную помощь может оказать природа самого задания и предшествующий опыт индивида в выполнении подобных заданий. Солдат в бою, попав под огонь, ищет укрытия не из-за ожиданий членов своего ролевого круга, а из страха за свою жизнь и требований ситуации. Рабочий на конвейере сборки автомобиля затягивает приводной ремень на очередной машине не потому, что ему сказали, что это его работа, а потому, что структурный характер его рабочей ситуации постоянно напоминает ему о том, что он должен делать. Люди могут оказаться в условиях, в которых они должны исполнять свои роли, пользуясь средствами, отличными от тех, что подразумеваются в ожиданиях других членов системы. Тем не менее в большинстве организаций ролевое поведение зависит в основном от посланной роли.

В дополнение к мотивационным силам, вызванным ожиданиями и другими сигналами, существуют **внутренние источники мотивации ролевого исполнения**. Например, внутреннее удовлетворение, получаемое от содержания роли. Пианист, дающий концерты, имеет много мотивов, побуждающих его к этому. Одним из них, вероятно, является внутренняя психологическая отдача от приобретенного упорным трудом и высоко ценимого мастерства. Но кроме внутреннего удовлетворения от возможности проявлять ценимые в обществе спо-

собности, есть другой вид «собственной силы», важный в мотивации ролевого поведения. В некотором смысле каждый человек является «самопосылателем», т.е. посылателем роли самому себе. У него также есть мнение о своей должности и комплекс установок и убеждений о том, что он должен и не должен делать, какой тип поведения необходим при и для выполнения его обязанностей и достижения организационных целей или, кроме того, для удовлетворения его собственных интересов. Ему даже может принадлежать ведущая роль в определении формальной ответственности для своей должности, особенно если он занимает в иерархии высокую линейную или штатную позицию.

Более того, вероятно, что некоторые из постоянных мотивов индивида включают часть организационного поведения. Индивид приобрел комплекс ценностей и ожиданий относительно своего поведения и своих возможностей, природы различных организаций и условий членства в них в течение длительного процесса социализации и формального тренинга как в организации, так и в культуре, частью которой и он, и организация являются. Короче говоря, у человека имеется профессиональная самоидентификация, и он мотивирован вести себя так, чтобы утверждать и повышать значимость ценимых качеств этой идентификации. Он приходит на работу в состоянии, которое определено выше как состояние ролевой готовности, включающее принятие законной власти и выполнение ее требований, сводящееся для многих людей к действиям, которые они не понимают и которые могут противоречить их собственным ценностям.

Многочисленные роли и многочисленные виды деятельности

Организация — это сложное устройство, состоящее из циклов коллективного поведения; некоторые из них пересекаются, другие касаются друг друга, третьи имеют только прямую связь. Другими словами, организация состоит из многих подсистем. В обычной трактовке роли и должности эта сложность организации слишком упрощается, так как упускается тот факт, что одна и та же должность может принадлежать многим ролевым подсистемам и что один и тот же индивид может входить во многие организационные подсистемы.

Основным элементом организационной жизни является **молярный элемент поведения**, поведенческий цикл, под которым понимается повторяющаяся последовательность типов поведения, выраженная в форме ожиданий членов ролевого круга.

Роль состоит из одного или более повторяющихся видов деятельности в совокупной модели взаимозависимых видов деятельности, которые в сочетании дают организационный выход. Она относится к комплексу видов деятельности в рамках одной должности.

Должность (профессионально-должностная позиция) есть точка в организационном пространстве, определяемая одной и более ролями (а поэтому одним или более видов деятельности), предназначенная для одного индивида. Она ставит индивида в определенные отношения с его товарищами по труду с учетом выполняемой работы, а также отдаваемых и принимаемых приказов.

Простейшее организационное устройство появляется тогда, когда один вид деятельности определяет роль и должностную позицию.

Ситуация может усложниться любым из нескольких способов:

— для одной роли могут быть определены многочисленные виды деятельности;

— в одной должности могут сходиться многочисленные роли;

— один человек может занимать много должностей.

В организациях наблюдается тенденция к упрощению и расчленению работ на составляющие их операции. Однако это только одна сторона дела; чем больше развивается ролевая специализация на одном уровне, тем больше потребность в координации на высшем уровне.

Таким образом, организация, следующая по пути упрощения устройства и сведения его к одной операции, одной роли и одной должности, должна принимать более сложный план для высших должностных позиций, увеличивая число их ролей и видов деятельности. В этом случае множество специализированных подсистем должно быть связано друг с другом, следовательно, должны быть учреждены такие должности, в которых будут пересекаться разнообразные подструктуры. Словом, чем меньше требование координации внутри ролей, тем больше потребность в средствах координации между ролями. Эти средства, как правило, являются критерием новой координирующей должности.

Наличие множества видов деятельности в рамках одной роли и множества ролей в рамках одной должности становится особенно наглядным в процессе движения вверх по иерархии в большинстве крупных организаций. Должность руководителя низшего уровня обычно включает две роли; руководитель является членом двух подсистем — структуры управления и своего непосредственного задания. Руководители среднего уровня могут быть включены в различные подсистемы производства, рынков сбыта и приобретения нужных средств производства. Управление высшего уровня сегодня имеет обширный круг ролей.

Иногда распознать те многочисленные роли, которые исполняет один человек, можно по тому, что он занимает более одной должности. Интересно, что обычно факт занятия одним человеком нескольких должностей рассматривается как нечто очень плохое. Например, захват власти и сосредоточение в руках диктатора нескольких министерских портфелей. Однако наблюдается меньшая тенденция критиковать тот же самый базовый процесс увеличения числа ролей, исполняемых одним человеком, если все они сходятся в одной должностной позиции. Существенная дилемма заключается в том, что невозможно избежать потребностей в координации, вытекающих из наличия специализированных подсистем и расчлененных на операции работ.

Интересно сделать предположения относительно организационного подтекста определений роли и должностной позиции в терминах, оговоренных выше. Возможны следующие гипотезы.

1. Чем больше видов деятельности объединяет одна роль, тем вероятнее, что она будет разнообразной, приносящей удовлетворение ее исполнителю, и повлечет координацию этих видов деятельности, и тем вероятнее, что необходимость координации с другими ролями и должностями будет менее существенной.

2. Чем больше потребность в межролевой координации, тем в большей мере координация возлагается на должностные позиции высшего уровня организационной структуры.

Для высших ступеней крупных организаций, состоящих из множества специализированных подсистем, характерна проблема информационной перегрузки. Должности на верху иерархии обычно связаны с несколькими подсистемами и включают несколько ролей. Люди, занимающие эти должности, получают информацию из всех подсистем, в которых они исполняют свои роли, и вероятность перегрузки соответственно возрастает.

3. Чем больше требования координации концентрируются в отдельной должностной позиции, тем интенсивнее поиск обобщенного программного решения со стороны того, кто занимает эту позицию. Другими словами, отыскивается такое решение, которое может быть продемонстрировано на примере точного и быстрого согласования работ и действий в конечную, «конвейерную» линию. Программное решение важно потому, что однажды найденное, оно сохраняет свою силу в течение значительного периода времени и тем самым освобождает исполнителя от постоянного давления и необходимости искать определенные типы решений. Более того, это приносит некоторое облегчение и тем, кто занимает смежные должности, предоставляя в их распоряжение набор предсказуемых программ поведения, которыми они могут пользоваться.

4. Чем жестче программирование координации работ, тем шире применение организационной власти и санкций с целью предупреждения любого сбоя в исполнении ролей.

Все это снова напоминает об издержках «эффективности». Координация не безгранична, и в случае сведения роли рабочего к выполнению однообразных мелких операций эффективность имеет известные пределы, так же как эти пределы характерны и для других социальных ценностей. Детализация — это скорее перенесение проблемы издержек координации в другую область, чем ее решение.

6.2. РОЛЕВОЙ ЭПИЗОД

Описание процессов посылания и получения роли базировалось на четырех понятиях: **ролевых ожиданий**, которые являются оценочными стандартами, применяемыми к поведению любого человека, занимающего ту или иную должность в организации; **посланной роли**, которая состоит из коммуникаций, вытекающих из ролевых ожиданий и посылаемых членами ролевого круга фокусному субъекту с тем, чтобы оказать влияние на его поведение; **полученной роли**, которая является результатом восприятия фокусным субъектом адресованных ему ролевых ожиданий, включая и те, которые он посылает сам себе; и **ролевого поведения**, представляющего собой ответ фокусного субъекта на получаемую информацию и влияние.

Эти четыре понятия можно считать образующими элементами последовательности **ролевого эпизода**. Первые два — ролевые ожидания и посланная роль — относятся к мотивации, познавательным процессам и поведению членов ролевого круга; последние два — полученная роль и ролевое поведение — относятся к мотивации, познавательным процессам и поведению фокусного субъекта. Модель ролевого эпизода представлена на рис. 6.1.

Как видно из схемы, существует симметрия между двумя взаимодополняющими фазами ролевого эпизода: познавательными процессами и типами поведения посылателей роли, с одной стороны, и типами поведения и познавательными процессами фокусного объекта — с другой.

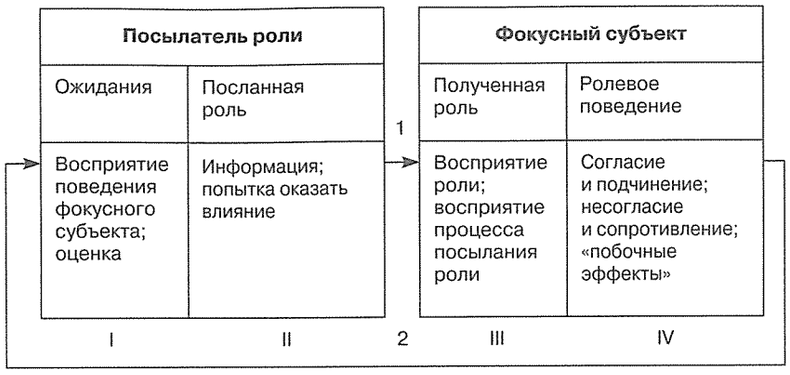


Рис. 6.1. Модель ролевого эпизода

Эту модель можно рассмотреть и в другом порядке: квадранты I и III обозначают процессы восприятия, познания и мотивации посылателя роли (квадрант I) и фокусного субъекта (квадрант III), то есть внутриличностные процессы. Квадранты II и IV обозначают типы поведения — акты выражения познавательных и мотивационных процессов. Эти акты можно рассматривать как процессы посылания ролей (ролевых импульсов), если они относятся к типам поведения членов ролевого круга, и как ролевое поведение, если оно осуществляется фокусным субъектом (т.е. любым человеком, должность которого выбрана для исследования).

Определение «фокусный» по отношению к человеку или должности является, конечно, условным. Это один из терминов, принятых для удобства описания психологических проблем организации. Для полноты исследования организации требуется, чтобы каждая должностная позиция была последовательно рассмотрена как фокусная, чтобы был выявлен ее ролевой круг, измерены ролевые ожидания и посланные роли, а ролевое поведение и полученные роли описаны соответствующим образом. Каждый человек в организации получает роль от одного или более других людей и в большинстве организаций каждый человек посылает роли одному человеку или более.

Поступательный процесс функционирования крупных организаций включает множество бесконечных циклов ролевых импульсов со стороны людей, входящих во многие пересекающиеся круги. На схеме стрелка 1 представляет собой процесс, посредством которого посылатель роли оценивает меру согласия с ней со стороны фокусного субъекта и готовится начать другой цикл.

Стрелка 2 указывает на обратную связь. Мера, в которой поведение человека отвечает ожиданиям других в настоящий момент, в следующий момент мо-

жет влиять на сами ожидания. Если его ответ по своей сути является враждебной контратакой, посылатели роли склонны думать о нем и вести себя по отношению к нему совершенно иначе, чем в случае его безоговорочного подчинения. Если он под влиянием оказываемого на него давления подчиняется частично, они могут усилить давление. Если он находится в состоянии крайнего напряжения и тревожности, они могут временно прекратить давление.

Ответ фокусного субъекта на посланную роль возвращается по обратной связи к каждому посылателю роли, что изменяет или подкрепляет его ожидания и посылаемые роли. Содержание каждой посланной роли зависит от того, как посылатель оценивает реакцию фокусного субъекта на роль. Затем начинается новый ролевой эпизод.

Даже это краткое описание процессов посылания и получения роли показывает, что представленная модель ролевого эпизода является упрощенной во многих отношениях. Это упрощение выражается в следующем.

1. Понятие ролевого эпизода, точно отвечающее эстетическим требованиям аристотелевых «начала, середины и конца», является абстракцией. Это просто удобный путь рассмотрения того, что считается сложным, поступательным процессом, включающим всех членов организации. Удобство этой схемы заключается в том, что ролевые ожидания принимаются за отправную точку и представляются так, как если бы процесс взаимодействия являлся последовательностью дискретных эпизодов.

2. Дальнейшее упрощение модели заключается в том, что ролевые ожидания рассматриваются в ситуации с одним посылателем роли, абсолютно последовательным в своих ожиданиях (или с несколькими посылателями, единодушными в своих ожиданиях). В действительности такой последовательности и единодушия не существует: для организаций всегда характерна некоторая степень ролевого конфликта.

3. Ролевой эпизод искусственно вычленен из более широкого контекста организационных событий. Каждый акт посылания и получения роли частично детерминирован тем контекстом, внутри которого он возникает.

Из этих трех ограничений первое не требует дальнейшего объяснения, второе и третье рассматриваются подробнее.

Ролевой конфликт. Принять то, что для организаций характерна некоторая степень ролевого конфликта, не значит принять насилие как образ жизни организации. Ролевой конфликт определяется как столкновение двух или более одновременно посланных ролей: исполнение одной роли затрудняет исполнение другой (других). В крайнем случае удовлетворение одного ожидания полностью исключает удовлетворение другого, т.е. два ожидания противоречат друг другу. Например, руководитель высшего уровня может дать понять нижестоящему по иерархии руководителю, что он должен требовать от своих подчиненных строгого соблюдения правил организации. В то же время подчиненные могут всячески демонстрировать, что им бы хотелось иметь более либеральное руководство и что они будут сопротивляться слишком сильному давлению. Здесь типы давления, испытываемого руководителем среднего звена сверху и снизу, несовместимы, так как стиль руководства, удовлетворяющий один круг ожиданий, не удовлетворяет другой. Такие случаи настолько типичны, что в литературе возникло целое направление, рассматривающее проблему руководителя среднего звена как «человека между двух огней», «хозяина и жертвы двойной игры».

Можно выделить несколько типов ролевого конфликта. Один можно назвать **внутриимпульсным**: ожидания одного и того же члена ролевого круга могут быть несовместимыми. Например, руководитель приказывает подчиненному достать очень дефицитные материалы, но предупреждает, что пользоваться можно только обычными способами. Фактически же этими приемами выполнить требуемое невозможно.

Второй тип ролевого конфликта можно назвать **межимпульсным**: ожидания одного посылателя роли находятся в конфликте с ожиданиями других. Вышеприведенный пример с руководителем среднего звена, непосредственный начальник которого настаивал на более жестком стиле руководства, а подчиненные — наоборот, на более либеральном, соответствует категории межимпульсного конфликта.

Если мы посмотрим на ролевой конфликт несколько шире, чем это позволяет организационный контекст, то можно выделить еще один тип конфликта: **между ролями, исполняемыми одним и тем же человеком**. Механизм этого конфликта заключается в противоречии ожиданий двух или нескольких ролевых импульсов, получаемых исполнителем нескольких ролей из разных ролевых кругов. Например, требование руководства работать за пределами рабочего дня может находиться в конфликте с требованиями жены уделять это время семейным делам. Иначе говоря, возникает конфликт между ролью фокусного субъекта как работника организации и его ролью как мужа и отца.

Все эти три типа конфликтов — внутриимпульсный, межимпульсный и межролевой — находятся в контексте посланной роли: они существуют в объективном окружении фокусного субъекта. Однако можно назвать и ряд промежуточных типов конфликтов, которые возникают при столкновении ролевых импульсов, посылаемых фокусному субъекту извне, и тех, которые он посылает сам себе. Этот четвертый тип конфликтов можно назвать **личностно-ролевым**. Он возникает во всех случаях, когда ролевые требования противоречат потребностям, ценностной ориентации или возможностям самого фокусного субъекта. Например, требованиям к исполнителю заключить выгодное торговое соглашение может противостоять его собственный морально-этический кодекс. В других вариантах личностно-ролевого конфликта потребности и ценностная ориентация личности могут обусловливать такое поведение, которое не принимается членами ролевого круга этой личности. Например, сотрудники могут быстро поставить на место своего молодого честолюбивого коллегу, если он начнет «наступать им на ноги», стремясь сделать себе карьеру.

Из этих четырех типов ролевого конфликта могут развиваться другие **сложные (комплексные) формы конфликта**. Например, очень распространенной формой конфликта в промышленных организациях является **ролевая перегрузка**. Ролевую перегрузку обычно рассматривают как разновидность межимпульсного конфликта в случае, когда ожидания разных членов ролевого круга являются законными и логически непротиворечивыми. Однако фокусный субъект чувствует, что не может выполнить все поставленные перед ним задачи в условиях ограниченного времени и определенных требований к качеству. Он ско-

рее всего будет ощущать перегрузку как конфликт приоритетов или как конфликт количества и качества. В этой ситуации ему необходимо принять решение, какому из оказываемых на него типов давления подчиниться, а какому — противостоять. Если окажется невозможным избежать того или другого типа давления, то фокусный субъект будет испытывать сильное утомление. Таким образом, перегрузка включает и разновидность личностно-ролевого конфликта, и ее лучше всего рассматривать как сложнообразующийся тип конфликта, сочетающий аспекты конфликта между фокусным субъектом и посылателями роли и аспекты конфликта между самими посылателями роли.

Главным в изучении конфликта является не выбираемая или разрабатываемая типология этого явления, а сам факт его наличия и широкая распространенность.

Контекст принятия ролей. Последний из вышеизложенных пунктов упрощения модели ролевого эпизода относился к искусственному вычленению его из контекста, в котором он возникает. Контекст ролевого эпизода складывается из всех более или менее устойчивых характеристик ситуации, в которой он имеет место. Некоторые из них относятся к свойствам самой организации, часть — к личностным свойствам людей, участвующих в процессах посылания и получения ролей. Остальные характеристики ситуации относятся к свойствам межличностных отношений, сложившихся между исполнителями в ролевом эпизоде.

Эти три дополнительных вида переменных (организационных, личностных и межличностных) характеристик можно наглядно изобразить, если укрупнить схему, на которой представлена причинная последовательность (рис. 6.2): ролевые ожидания (I) — процесс посылания роли (II) — процесс получения роли (III) — ответное поведение на полученную роль (IV).

Кругами на этой схеме обозначены не одномоментные события ролевого эпизода, а устойчивые состояния организации, личности и межличностных отношений между фокусным субъектом и посылателями ролей. Такие постоянные свойства являются в основном абстракциями и обобщениями, вытекающими из фиксирования повторяющихся событий и типов поведения. Например, взаимоотношения сторон могут быть охарактеризованы как располагающие к поддержке, если число наблюдаемых случаев оказания поддержки было достаточно велико — тогда можно сделать вывод, что оказание поддержки является качественной чертой взаимоотношения этих сторон. Такие случаи повторения разных видов однотипных событий и создают контекст, внутри которого новое событие может быть понято наилучшим образом.

Ролевые ожидания членов ролевого круга. Предписания и ограничения на определенную должность в значительной мере определяются более широким организационным контекстом. Содержание должности диктуется технологией, принятой в организации, структурой подсистем организации, ее формальной политикой и системой поощрений и наказаний. Этими и другими свойствами организации задается программа поведения должностного лица: что делать, как делать, с кем и для кого. Хотя эти программы доводятся до исполнителей (так же как и поощрения), структурные свойства организации являются достаточно устойчивыми, чтобы их можно было рассматривать вне зависимости от конкретных личностей, образующих разные ролевые круги. Оправданность такого

рода разведения организационных свойств и индивидуальных типов поведения особенно наглядна при рассмотрении таких характеристик организации, как размеры, число уровней управления, показатели роста.

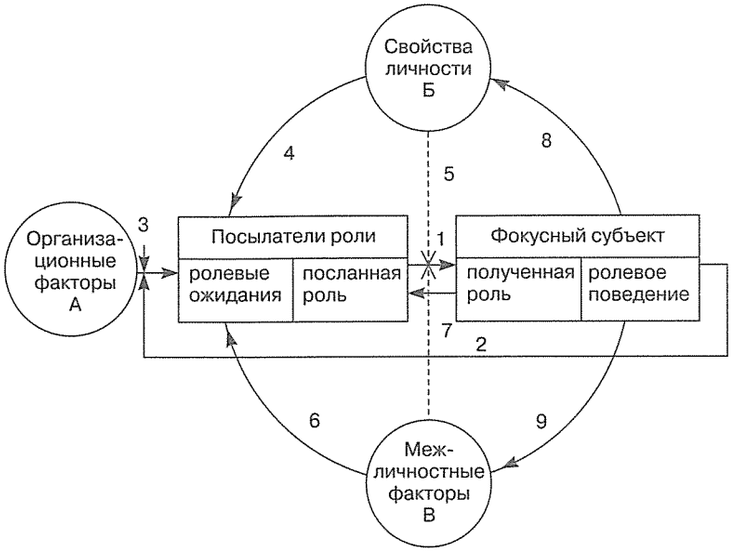


Рис. 6.2. Теоретическая модель факторов принятия ролей в организации

Круг «Организационные факторы» (А) на рис. 6.2 обозначает набор переменных, часть которых характеризует организацию в целом, а часть — некоторые ее составляющие. Стрелка 3 указывает на причинные взаимосвязи между определенными организационными переменными и ролевыми импульсами для каждой конкретной должностной позиции. Например, отмечается почти линейная зависимость между размерами организации и количеством наблюдаемых ролевых конфликтов и мерой напряженности в организации.

Постоянные свойства личности (круг Б) относятся к тем переменным, которые определяют тип поведения индивида: к мотивации, ценностной ориентации, выбору средств защиты, ощущениям. Эти факторы влияют на характер ролевого эпизода следующим образом: во-первых, некоторые черты личности фокусного субъекта определяют окончательную оценку его поведения посылателями роли и их отношение к нему (стрелка 4). Во-вторых, одна и та же посланная роль может по-разному восприниматься разными людьми: личностные факторы действуют как условные переменные во взаимоотношениях посланной и полученной ролей. Можно предположить, что ролевое поведение влияет на структуру личности (стрелка 8): люди становятся «кем-то» в зависимости от того, что они делают, и в некотором смысле перестают быть «кем-то» в зависимости от того, что они не делают. Например, человек, от которого требуется «играть роль» подхалима, не может не измениться как личность, нахо-

дясь в этой роли долгое время. Большинство способностей погибает, если их не развивать.

Межличностные отношения (круг В) выполняют функции, параллельные описанным выше функциям личностных свойств. Содержание ролевых импульсов, получаемых фокусным субъектом, в известной степени зависит от его взаимоотношений с членами ролевого круга (стрелка 6). Он интерпретирует полученные роли в зависимости от того, каковы его отношения с посылателями ролей (стрелка 7). Одобрение и неодобрение имеют один набор значений, если они исходят из источника, пользующегося доверием, и другой, если источник доверием не пользуется. Наконец, поведение фокусного субъекта по обратной связи влияет на его взаимоотношения с членами ролевого круга (стрелка 9). Например, если фокусный субъект будет постоянно противодействовать посылаемым ролевым импульсам, то возможны не только незамедлительные перемены в оценке его ролевого поведения посылателями ролей (стрелка 2), но и изменения в их симпатиях к нему (стрелка 9).

Данные этого анализа, подтверждающие рассмотренную модель принятия ролей в организации, постоянны в количественном выражении, но варьируются качественно и релевантно. Отдельные установки, ценностные ориентации и точки зрения, характерные для различных ролей, являются результатами жизненного опыта и народной мудрости с незапамятных времен.

Большинство авторов прибегают к той или иной интерпретации или к их комбинации. Можно спорить, формирует ли роль установки и восприятие индивида или, наоборот, индивид подбирается по своим личностным качествам на исполнение роли. Однако больше шансов полагать, что роль формирует личность. В одном исследовании проанализированы ощущения и установки служащих двух электроприборных заводов в течение трех лет: первый раз, когда все были просто рабочими, годом позже, когда 23 человека из них стали мастерами, а 35 человек были выдвинуты на руководящие профсоюзные должности, и через два года, когда почти половина новых мастеров и лидеров профсоюза возвратилась к старой работе, а половина продолжала исполнять свои новые роли.

Первоначально, когда все рабочие были равны, между ними и группами будущих мастеров и лидеров профсоюзов не наблюдалось существенных различий. Правда, обе группы были более честолюбивы, более критичны и менее безоговорочно преданы компании, чем рабочие, которым не суждено было стать ни мастерами, ни лидерами профсоюзов. Став мастерами, испытуемые начали благоприятнее отзываться о компании, доброжелательнее воспринимать руководство высшего уровня и одобрять принципы прогрессивной системы оплаты труда. Люди, вошедшие в руководство профсоюзов, изменили отношение к ним в целом в более благоприятную сторону, стали лучше относиться к тем, кто возглавляет их собственные профсоюзы. При начислении зарплаты большее значение для них приобрел принцип старшинства в иерархии, чем учет способностей. Те мастера и руководители профсоюзов, которые впоследствии возвратились к роли рабочих, вновь приобрели установки и типы восприятия, свойственные рабочим, а у тех, кто остался на руководящих должностях, описанные выше различия обозначились еще резче. В соответствии с многочисленными шкалами, которые использовались в исследовании, различия между рабочими и группами будущих

мастеров и лидеров профсоюзов первоначально в среднем составляли менее чем один процент; сорок восемь процентов — после одного года исполнения новых ролей и шестьдесят два процента — после трех лет.

Влияние ролевого поведения на ожидания посылателей ролей, или эффект обратной связи (стрелка 2). Этот эффект, продемонстрированный в модели, еще требует соответствующей проверки. Чтобы ответить на вопрос, приводит ли поведение фокусного субъекта к изменению ожиданий посылателей ролей, исследование должно быть построено так, чтобы проследить вертикальный срез этого явления во всех циклах последовательности «ролевой импульс — ответ». В результате у рабочих обнаружена тенденция к проявлению антипрофсоюзных настроений в тех случаях, когда лидерам не удавалось вовлечь рабочих в процесс принятия решений. Этот факт объяснялся тем, что рабочие были недовольны тем, что их изначальные ожидания не были удовлетворены. Однако характер результатов этого исследования таков, что возможны и другие интерпретации. Возможно, посылатели ролей в меньшей мере проявляли стремление изменить что-либо в поведении фокусного субъекта, если это поведение отличалось высокой мерой сопротивления ролевым импульсам, поскольку непокорность фокусного субъекта вела к снижению уровня ожиданий посылателей роли.

Организационные факторы как детерминанты ролевых ожиданий (стрелка 3). Эта категория напоминает, что ролевые ожидания и процессы посылания ролей выступают в качестве факторов связи с основными детерминантами процесса посылания роли, которые следует искать в системных свойствах организации в целом, в ее подсистеме, куда входят посылатели роли, и в конкретных позициях, занимаемых каждым из них.

Обнаружено, что шаблон ролевых ожиданий определяется размерами организации. Отсутствие согласованности (консенсуса) было более частым в больших системах и в некоторой степени в общностях, в которых комплексные организационные формы принятия решений использовались в большей мере, чем другие. Более того, члены больших организаций менее склонны принимать любое отклонение от однажды установленных линий поведения властей.

Выявлено пять критериев измерения нормативных ожиданий, которые оказались более характерными для организаций как систем, чем для отдельных личностей или ролей. Эти критерии включают меру, в которой от любого человека ожидается соблюдение правил и подчинение приказам; меру, в которой от руководителей ожидается проявление личной заинтересованности в своих подчиненных и их воспитании; меру авторитарности и либеральности руководства; меру универсальности (стандартности) взаимоотношений; меру, в которой от членов организации ожидается энергичная борьба за достижения и продвижение.

При исследованиях ролевого конфликта и неопределенности было обнаружено, что от размещения позиций в организации зависит мера объективного конфликта, в который могут быть вовлечены те, кто занимает эти позиции. Позиции, находящиеся глубоко в организационной структуре, оказались менее вовлечены в конфликт; а позиции, расположенные ближе к границам организации, сильнее подвержены конфликту. Так, деятельность, включающая трудовые переговоры, сбыт, приобретение ресурсов или как-нибудь иначе представ-

ляющая организацию в обществе, была связана с большей мерой стресса. Расположение позиции около внутриорганизационной границы (например, позиция, связывающая два или более подразделений) приводило к тем же последствиям, но в меньшей мере.

Объективное содержание ролевой деятельности также связано с шаблонами ожиданий и конфликтами между ними. Роли, требующие инновационного решения проблемы, характеризуются объективным конфликтом и субъективным напряжением. Исполнители таких ролей оказываются в конфликте прежде всего со старыми стражами организации: людьми старшего возраста, наделенными властью, которые стремятся поддерживать статус-кво. Среди основных ролевых конфликтов такой инновационной деятельности выделяется конфликт приоритетов между работами, составляющими сущность творческой деятельности, и рутинной «бумажной» работой административного характера.

Существует последовательная взаимозависимость между иерархией позиций и мерой распространенности конфликта ролевых ожиданий. Утверждения, что низшие уровни управления испытывают конфликт в большей мере, не находят подтверждения. Скорее всего, существует нелинейная зависимость, в соответствии с которой экстремальное значение меры конфликтности появляется на верхних и средних уровнях управления. Ответственность руководства, как прямая, так и косвенная, связана с конфликтом между посылателями ролей в плане требований к роли и стилю руководства.

Существенно, что содержание ролевых ожиданий, посылаемых исполнителям определенной работы, детерминируется характеристиками организации в целом или ее подсистем и размещением конкретных должностных позиций. Наличие и процесс посылания таких ожиданий носят личностный и прямой характер; тем не менее содержание ожиданий обусловливается системными факторами.

Личностные факторы как детерминанты ролевых ожиданий (стрелка 4). Влияние личностных свойств на процесс посылания роли является одним из тех факторов организационной жизни, который должен быть еще измерен и экспериментально подтвержден. Каждый, кто работал под руководством многих начальников, изучил их личностные различия; каждый, у кого было много подчиненных, знает, насколько по-разному они реагируют на одинаковые задания и поведение руководителя.

Установлено, что уступчивые люди подвержены большему давлению со стороны посылателей ролей, чем люди твердые. В случае когда посылатели роли встречают сильное сопротивление со стороны фокусного субъекта, они, как правило, прекращают попытки влиять на его поведение с целью изменить его в сторону идеального исполнения. Ролевые ожидания и посылание роли также связаны с ориентацией фокусного субъекта на достижение. Чем больше ориентация фокусного субъекта на достижение, особенно когда она принимает форму невротической борьбы, тем вероятнее, что посылатели ролей будут усиливать давление с тем, чтобы изменить тип поведения фокусного субъекта.

Личностные факторы как связующее звено в последовательности «ролевой импульс — ответ» (стрелка 5). Эмпирические данные, подтверждающие влияние устойчивых характеристик человека: демографических, социальных

(приобретенных) и личностных — на ролевое поведение, постоянно накапливаются. Хотя эти факторы слишком часто упускаются из вида в организационных исследованиях, необоснованно увеличивая таким образом вариацию типов организационного поведения, их эффекты отмечались многими исследователями. Предпочитаемые испытуемыми типы поведения в гипотетических ситуациях ролевого конфликта выбирались ими в соответствии с ранее усвоенными стандартами и нормами поведения.

Способность индивидов отвечать соответствующим образом на ролевые ожидания является функцией различных свойств личности. Способность правильно воспринимать требования роли связана с мерой невротизма, получаемой методом самоанализа. Способность принимать роль также связана с такими факторами, как либеральность — авторитаризм и уступчивость — твердость. Влияние ролевого конфликта на меру удовлетворения трудом и уровень тревожности последовательно связано с личностными уровнями тревожности.

Обнаружено несколько личностных факторов, связанных с мерой, в которой некая интенсивность конфликта ощущается фокусным субъектом как напряженность — это эмоциональность, интроверсия — экстраверсия, уступчивость — непокорность, потребность в карьере.

Например, влияние объективного ролевого конфликта на межличностные связи и напряженность ярче выражены у интровертов. У интровертов социальные взаимоотношения, однажды близкие и доверительные, могут быть легко подорваны условиями стресса. Стремление таких людей к уединению становится особенно очевидным, когда социальные контакты вызывают у них стрессовые состояния, т.е. когда другие оказывают на них сильное давление и таким образом создают для них конфликтную ситуацию. Точно так же эмоциональность является промежуточным звеном во взаимосвязи объективного конфликта и напряженности; при этом эмоциональные люди отличаются более высокими показателями напряженности при любой мере интенсивности объективного конфликта. Для индивида с сильной ориентацией на достижение характерно глубокое вхождение в работу, и неблагоприятные эффекты ролевого конфликта для него более ощутимы, чем для того, кто менее захвачен работой.

Личность под влиянием ролевого поведения (стрелка 8). Для психологов типично рассматривать характеристики зрелой личности как относительно устойчивые, сложившиеся в течение всех предшествующих лет жизни в результате ранее приобретенного опыта. Подход к личности в этой книге более динамичен: по мнению авторов, личность в значительной мере является продуктом социальных взаимодействий, и процесс формирования личности продолжается в течение всей жизни человека. В предлагаемой модели принятия роли личностные показатели рассматриваются конкретно по трем направлениям: как детерминанты ролевых ожиданий посылателей роли; как связующие факторы между посланной ролью и способами ее восприятия и ответа на нее фокусного субъекта; как результирующие факторы опыта и поведения человека, исполняющего те или иные роли в организации. Теперь рассмотрим три последние точки зрения на личность.

Эмпирических данных, подтверждающих влияние ролевого опыта и поведения на личность, очень мало, возможно потому, что им до сих пор не уделя-

лось должного внимания. Роли, исполняемые индивидом, соотносятся с его способностью к самокритичности, недостатки в исполнении роли ведут к возрастанию неспособности видеть себя со стороны и понимать точки зрения других. Личностные изменения направлены в сторону слияния индивида с исполняемой им ролью.

Значение межличностных отношений в процессе принятия роли (стрелки 6, 7 и 9). В теории устойчивые характеристики межличностных отношений между фокусным субъектом и членами его ролевого круга в последовательности «ролевой импульс — ответ» рассматриваются аналогично постоянным свойствам личности. Иначе говоря, мы предполагаем, что межличностные отношения фокусного субъекта и членов его ролевого круга помогают определить ролевые ожидания последних; влияют на содержание посланной и полученной ролей; испытывают влияние ролевого поведения фокусного субъекта.

Источники давления и конфликта, в который попадает индивид, могут быть более полно выражены в терминах его взаимоотношений с «силами давления» (стрелка 6). Наиболее сильное давление на человека оказывают те люди, которые находятся с ним в одном подразделении и являются вышестоящими по иерархии. Эти люди зависят от поведения личности в достаточно существенной мере, чтобы быть заинтересованными в ее адекватности, хотя эта зависимость и не является настолько сильной, чтобы они подавляли свои требования. Люди, которые менее всего склонны оказывать какое-либо давление на личность, — это равные по позиции или посылатели роли, находящиеся за пределами подразделения, в котором находится фокусная личность. Типы техники влияния, обычно используемые людьми, так же как и степень давления, которое они оказывают, видоизменяются вместе с изменением их формальных отношений к потенциальному объекту давления. Фактическая структура власти в организациях в значительной мере повторяет линии формальной власти. Законная власть, поощрения и принудительная сила по отношению к членам организации в большинстве случаев находятся в руках их непосредственных руководителей. Хотя руководитель всегда имеет возможность использовать такой прием влияния на своих подчиненных, как принудительную силу, он скорее будет воздерживаться от ее применения там, где это станет мешать деятельности подчиненных и, возможно, отражаться на самом руководителе. С другой стороны, приемы влияния на руководителя в виде принуждения со стороны подчиненных наносят вред эффективности организации. Они включают блокирование информации и помощи.

Вредные эффекты ролевого конфликта наиболее сильны там, где система межличностных отношений индивида в организации ставит его в тесную связь с членами его ролевого круга (стрелка 7). Когда человек должен взаимодействовать с людьми, зависимыми от него и в то же время имеющими над ним власть, оказывающими на него сильное давление, его реакция, как правило, носит характер апатии и самоустранения — это эффект психологический, а не бихевиористский. В таких условиях ролевой конфликт очень интенсивен, а мера удовлетворения трудом низка. Эмоционально фокусный субъект испытывает чувство бесполезности, и он отчаянно пытается «уйти» от своих товарищей по труду.

Издержки ролевого конфликта очень велики там, где наблюдается высокая степень коммуникации между фокусным субъектом и его посылателями ролей.

Так как тесные связи с посылателями роли (имеется в виду функциональная зависимость, власть и коммуникация) усиливают интенсивность существующего конфликта, то очевидным средством решения его является устранение этих связей. Симптоматическим в этой модели самоустранения в условиях конфликта является тенденция индивида, испытывающего ролевой конфликт, к уменьшению объема информации, которой он обменивается со своими посылателями роли, и ослаблению связей с ними (стрелка 9). Хотя эта модель выхода из стресса типична, логика ее построения является спорной. Самоустранение — это средство самозащиты, и оно может только на время смягчить последствия стрессовой ситуации, не только оставив неразрешенным первоначальный конфликт, но и вызвав к тому же цепь производных конфликтов.

6.3. ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ

Организация — это открытая социальная система, отличающаяся от других систем тем, что представляет собой скорее структуру события или действий людей, чем обычную структуру физических компонентов. Набор таких действий, выполняемых индивидом в организации, соответствует понятию «роль», а организация — некой системе ролей.

Из этого следует, что постоянным требованием к организациям выступает мотивация ролевого поведения. Иными словами, требуется постоянное привлечение и удержание членов организации и их мотивирование на выполнение действий, необходимых для сохранения организации. Надежность ролевого поведения и является требованием, внутренне присущим всем организациям, которые сталкиваются с необходимостью сводить до минимума изменчивость, неустойчивость и спонтанность действий отдельных своих членов.

Снижение меры изменчивости поведения

Мера способности организации сводить к минимуму изменчивость поведения людей заметна даже при поверхностном наблюдении. Члены организации ведут себя по-разному в организации и за ее пределами. Они могут одевать спецодежду или костюмы, которые они не носили бы в других условиях. Они могут придерживаться такого стиля, соблюдать такие формальности в условиях организации, которые были бы для них неприемлемы в другой обстановке. Более того, их поведение в организации отличается избирательностью, сдержанностью и той настойчивостью, которые не характерны для них вне ее рамок. Иллюстрацией такой разницы могут служить наблюдения за повседневной жизнью людей. Например, пунктуальность прихода и ухода с работы служащих компании, синхронность, с которой они уходят на перерывы для отдыха, постоянство поведенческих циклов в организации. Эти моменты особенно заметны в поведении недостаточно опытных или совсем неопытных работников.

В 1934—1935 гг. Ф.Х. Оллпорт обратил внимание на эти особенности организации и дал им красочное описание, сопоставив нормальную кривую лич-

ностных свойств человека с кривой комфортности, или так называемой *J*-кривой, характерной для поведения в предписанных организационных ролях.

Однако исключительное однообразие поведения людей проявляется только в самых примитивных формах организации. В процессе усложнения организационной системы разделение труда и специализация трудовых заданий предписывают различные шаблоны поведения для лиц в различных организационных ролях. Потребность в надежности ролевого поведения не уменьшается, а, напротив, возрастает по мере роста сложности и утонченности организационной структуры.

Довольно простой пример организационной формы — группа работников, собирающих хлопок под наблюдением контролера. Все работники выполняют одну и ту же работу: собирают хлопок-сырец и укладывают его в мешки. Взаимосвязь между видами их труда носит чисто аддитивный характер. Ненадежность ролевого исполнения, отсутствие работника или сбои в работе сказываются в уменьшении скорости работы и увеличении времени, затрачиваемого на сбор одной меры хлопка.

Можно сопоставить этот пример с более сложными организационными формами и заданиями, которые наблюдаются, скажем, в производстве стиральных машин конвейерным способом. Общая задача по изготовлению стиральной машины, отдельных ее деталей и узлов и сборке узлов разбита на некоторые виды индивидуальных заданий почти так же, как это делается на хлопковом поле. Однако в промышленной компании трудовые позиции сильно отличаются друг от друга, и отдельные задания никак не схожи с общей производственной задачей. В такой организации действуют специалисты различных профилей, например электрики, механики, оформители.

В промышленной компании мера взаимозависимости работников гораздо выше, чем на хлопковом поле, и организационные требования к надежности ролевого исполнения ощущаются гораздо острее. Если позиция работника, монтирующего емкость для воды в стиральной машине, окажется незанятой, то будь она единственной на все 1000 других позиций в организации, потери в технологическом процессе составят не просто одну тысячную. Организация окажется неспособной выпускать пригодное для использования оборудование до тех пор, пока эта позиция не будет заполненной. Чтобы еще раз подчеркнуть важность рассматриваемого принципа, можно отметить, что, пока каждая из позиций не будет занята, организация вообще не сможет выпускать стиральные машины.

В ряде условий оказывается достаточно красочной наглядной агитации для того, чтобы стимулировать у людей желание координировать свои усилия. В других ситуациях этому вполне может способствовать сходство ожиданий и ценностей взаимодействующих работников. Однако мы считаем, что эти положения наиболее характерны для спонтанных, естественных групп, чем для формальных организаций. Члены формальной организации, несомненно, реагируют на давление, оказываемое извне, а их мотивы часто бывают зависимы от меры сходства ценностей. И все же наиболее существенное решение проблемы надежности кроется в формулировании четких правил поведения, зависит от процессов формулирования законов организации.

Именно этот смысл и заложен в определении организации как системы ролей. Каждая роль состоит из набора предписаний или необходимых видов поведения и, как правило, включает набор ограничений или определение тех видов поведения, которых необходимо избегать. Процесс создания таких предписаний и ограничений рассматривался ранее в анализе подсистемы управления.

Некоторые из организационных предписаний достаточно широки и применимы к любой позиции в организационной структуре. Некоторые имеют отношение только к определенной подсистеме или к определенному подразделению системы, и, наконец, существуют такие специфические предписания, которые определяют только одну роль или позицию. Допустим, приход на работу к 8.00 может служить примером предписания, применимого для всех позиций в организации. Требование содержать помещение в чистоте можно рассматривать как предписание к деятельности человека только одной позиции — уборщицы. Закон нерасхищения собственности компании носит общесистемный смысл и организационную направленность. Таким образом, все организационные нормы включаются в ролевые требования. В случае когда прогноз поведения людей в организации почти безошибочен, работники рассматриваются как безупречные члены организации (иначе говоря, работа выполняется автоматически), внешняя среда оценивается как неизменная, а проблемы управления исчерпываются разработкой жестких шаблонов и предписаний. Организации может быть задан некий начальный толчок, и она будет совершать свое бесконечное движение в теоретически неизменном пространстве. В такой ситуации будет отсутствовать необходимость в системе контроля и координации; координация подсистем организации оказывается уже заложенной в начальном определении функций и взаимосвязей.

Организация похожа на живой организм, но не является им. Характеристики более сложных и динамических систем организации уже известны, их можно свести к трем основным положениям.

Во-первых, роли в организации исполняются людьми, а не механизмами. Из этого вытекают два следствия. С одной стороны, люди различаются по имеющейся физической силе и силе интеллекта, и эти различия сказываются на характере их ролевой деятельности в форме отклонений от заданных предписаний. С другой стороны, организация не учитывает и не может учитывать все личностные свойства индивида, или, иными словами, эти свойства или не понимаются, или игнорируются.

Помимо деятельности в организации, любой человек участвует в других системах действия: у него есть семья, друзья, увлечения и т.п. Его участие в организации носит сегментарный характер. Однако личность предполагает целостность, а не простую сумму частей. Поведение личности представляет собой совокупный результат всех видов деятельности как в прошлом, так и в настоящем, а не единичный, изолированный вклад в данную систему действий, в данной точке времени и пространства. На ролевое поведение в организации влияют различные внутренние и внешние силы, которые могут быть классифицированы по источникам на следующие виды: факторы личностного характера и жизненного опыта, приобретенного вне организации.

Именно эти факторы и обусловливают возникновение как предполагаемых, так и непредвиденных последствий в поведении человека в организации. Каждый акт межличностного взаимодействия в организации предполагает наличие явного или скрытого референта, который как бы декодирует и интерпретирует полученные сигналы. А результат интерпретации всегда влияет как на личность референта, так и на личность того, кто оказывает воздействие.

Во-вторых, организации не являются совершенными, безупречными системами, а их подсистемы постоянно «изнашиваются». Каждый исполнитель роли постепенно стареет или теряет квалификацию настолько, что возникает необходимость его замены. Каждая машина и каждое производственное задание переживают такой же процесс физического или морального износа. Расходуются ресурсы организации. Все в организации, за исключением ее общей, абстрактной структуры, переживает процесс старения. Замена тех организационных элементов, которые в наибольшей мере связаны с изменчивостью человеческого фактора, означает не только оформление нового работника, но и внесение определенных изменений в деятельность тех, кто взаимодействовал со старым работником.

Замена организационных элементов, не связанных с человеческим фактором, требует гораздо менее интенсивной реадаптации.

Третье и наиболее существенное положение состоит в том, что функционирование организации протекает в постоянно меняющейся внешней среде, и каждое изменение среды требует серьезных изменений внутри организации как системы. В первую очередь возникает потребность в определении адекватных и надежных типов поведения. Иными словами, организация входит в состояние переоценки деятельности.

Организацию, таким образом, никак нельзя отождествлять с вечным двигателем: она вовлечена в постоянные процессы адаптации, восстановления и обеспечения надежного ролевого исполнения — в процессы, которые в свою очередь производят изменения, соответствующие ожиданиям среды и гарантирующие выживание организации.

Ранее отмечалось, что одним из организационных средств обеспечения ролевого исполнения является принцип гласности ролевого предписания для каждой ролевой позиции и наличие правовой нормы, обязывающей людей выполнять эти требования. Однако здесь может возникнуть ряд вопросов: почему люди должны становиться членами организации и подчиняться предписанным правилам и законам? Что необходимо делать в случае, если правила и предписания будут нарушены?

Вопросы подчинения или неподчинения

Наиболее общий ответ на эти вопросы кроется в понятии авторитета и в практике создания внутри подсистемы управления соответствующей структуры авторитета. Под авторитетом понимается узаконенная власть, которой наделяется конкретный человек или конкретная позиция. Такая власть признается другими членами организации и принимается как необходимость не только теми, кто обладает ею, но и теми, кто подпадает под ее действие.

Подсистема управления и структура авторитета неотделимы друг от друга. Их существование вызвано одной и той же организационной необходимостью; они развиваются одновременно и взаимосвязанно. Каждая организация должна располагать средствами обеспечения ролевой деятельности, замены или перемещения своих членов, координации деятельности подсистем, реагирования на изменения во внешней среде и средствами принятия решений. В каждой организации эти средства включают некоторые формы подсистемы управления, структуры авторитета и некоторые сильно специализированные роли для выполнения подобных функций.

Не будет преувеличением сказать, что введение специализированных ролей является, по существу, обобщенным решением всех организационных проблем. Как только в организации появляется ранее незнакомое функциональное требование, с помощью такой системы ролей вводится новая роль с целью обеспечения реализации недостающего вида деятельности. Оллпорт рассматривал подобное решение проблемы как частный случай более широкой тенденции организационного поведения: попытку ликвидировать институциональный дефект с помощью нового акта институционализации. Оллпорт считал, что в экстремальных случаях такая практика оказывается опасной для самой организации. Но так или иначе организации приходится пользоваться этим средством для решения своих проблем. В таких ситуациях в нее вводится новая роль, которая призвана только осуществлять контроль над деятельностью других исполнителей; человек в такой позиции обязан следить за тем, соблюдаются ли все предписания по форме, месту и времени. Таким же образом организация решает свои постоянные, текущие проблемы адаптации, восстановления и т.п.

Анализ функций руководителя в организации. Руководитель должен следить, соответствует ли деятельность его подчиненных требованиям организации. В случае нарушений он должен предпринять корректирующие действия: руководитель должен заставить исполнителей ролей изменить свое поведение так, чтобы оно соответствовало требованиям предписания. Каким же образом руководитель должен и может выполнять критически важную часть своей роли? Каким образом он должен принуждать подчиненных к более точному соблюдению организационных правил?

Здесь снова необходимо вернуться к обобщенному решению. Организация выдвигает требование обязательного согласия с узаконенными требованиями руководителя в обмен на членство в организации. По сути дела, это самое широкое и наиболее распространенное требование в любой организации. И это столь широкое требование часто воспринимается как должное, оно кажется настолько естественным, что почти никогда не упоминается в предписаниях на трудовую деятельность. Предписание на деятельность токаря может включать требование установить и закрепить заготовку на станке, соблюдать установленный режим обработки, выполнять известную норму производства, но никогда не включает это требование. Оно никогда не говорит: «Подчиняйся указаниям мастера во всех случаях организационной необходимости и особенно следи за теми его распоряжениями, которые имеют непосредственное отношение к твоей роли». И все же это требование остается существенным и необходимым. Короче говоря, влияние руководителя на подчиненного облечено в правовую форму,

стало существом организационного закона, и часто говорят, что руководитель обладает юридической властью только потому, что занимает свою должность.

Когда говорят, что исполнитель одной роли обладает властью над исполнителем другой роли, это значит, что власть одного человека над другим закреплена организационным законом, это влияние юридически оформлено и воспринимается таковым. Согласие с требованием руководителя становится, таким образом, обобщенным ролевым ожиданием в организациях. Иначе говоря, по отношению к каждому члену организации существуют определенные ожидания других, ожидания, которые предполагают, что должен делать член организации, кому подчиняться и с кем взаимодействовать.

Такое понятие власти руководства является ключевым моментом в психологическом контракте (а иногда и в юридическом); в терминах такого контракта человек входит в организацию и становится ее членом. На такой основе заключается соглашение между новым работником и его руководителем и равными ему по позиции. Подобным же образом утверждаются контрактные обязательства.

Однако такое представление об авторитете и узаконенном влиянии пока не включает элемент консенсуса; юридическая сила договора еще не дает гарантии 100-процентного согласия со стороны работников организации. Организация может функционировать, но не быть совершенной. Проблема совершенства организации как фактора эффективности ее деятельности интересна не только в теоретическом плане, но и в эмпирическом. Ни одна организация не может нормально функционировать, если не будут решены проблемы согласия с правилами и авторитетом организации. Несогласие с авторитетом во всех случаях приводит к неповиновению, вызывает сопротивление, в конечном итоге сказывающееся в возникновении проблемы выживания.

Как мы уже отметили ранее, конкретное определение шаблонов влияния руководителей в юридическом смысле еще не обеспечивает психологического согласия среди членов организации. Принятие власти и авторитета в более широком смысле не гарантирует и безоговорочного выполнения работниками всех требований предписания.

Законный авторитет руководителя, сила его роли всегда должны подкрепляться средствами наказания и поощрения. Иными словами, структура авторитета всегда подкрепляется вспомогательной системой поощрения и наказания. Любая организация обычно поощряет правильное выполнение предписаний материальным вознаграждением или особыми привилегиями. Такие поощрения существуют вне связи с основной оплатой труда или другими основными средствами, которые в первую очередь мотивируют индивида к участию в организации. В ней могут быть учреждены специальные виды поощрения для того, чтобы особо поощрять количество продукта и его качество, трудовую дисциплину и даже длительный стаж пребывания в организации. В этом мы видим тенденцию поощрять все наиболее ценные типы и характеристики ролевого поведения в организации и уделять особое внимание тем требованиям, выполнение которых вызывает наиболее острые проблемы.

Любой сбой в процессе выполнения ролевых предписаний наказывается, так как расценивается как проявление неподчинения. Существуют особые приемы отказа в поощрении, наложения штрафа, временного отстранения от деятельности и другие ограничения. Анализ системы наказаний в организации показывает, что отказ подчиниться влиянию руководителя без должных на то оснований квалифицируется как серьезное нарушение ролевой деятельности. В большинстве организаций, включая, разумеется, и организации большого бизнеса, крайней мерой наказания является исключение из системы, лишение выходного и пенсионного пособий, а иногда (путем включения в «черный список») блокирование возможностей трудоустройства. В большинстве организаций неподчинение (несогласие и неприятие влияния авторитета) всегда вызывает действие системы наказания, а в случае неоднократного повторения несогласия крайней мерой является исключение из организации.

Даже те организации, основная функция которых сводится к опеке и попечительству и в которых, казалось бы, отсутствует возможность исключения из системы, обладают средствами косвенного вытеснения тех членов, которые не подчиняются организационным правилам. В армейской системе для этого существует гауптвахта, в тюрьме — изолятор, в психиатрической больнице — также изолятор. Подобные приемы разработаны частично в целях наказания за прошлые нарушения и частично — в качестве последней меры, направленной на исправление сравнительно устойчивого отклоняющегося поведения. Наряду с этим одной из главных функций радикальных средств наказания является удаление не поддающегося исправлению нарушителя для того, чтобы исключить его влияние на других членов системы.

Здесь нужно подчеркнуть всю важность узаконенного авторитета в жизни организации. Организация координирует различные типы деятельности и обеспечивает осуществление ролевых предписаний путем использования механизма обратной связи. В случаях необходимости организация может вводить такие изменения в ролевые требования, при которых в структуру роли одного человека вводится требование подчиняться влиянию авторитета, а в структуру роли другого — требование осуществлять влияние авторитета. Подобным же образом узакониваются другие виды и каналы влияния, а также устанавливаются взаимоотношения между ролями в понятиях организационного авторитета. И наконец, законность и реализация этих взаимоотношений подкрепляются действием системы наказания. В одних организациях такая практика носит резко выраженный характер, в других — скрытый и часто применяется в форме лишения премии и других видов поощрения. Так или иначе определение границ правомерности поведения в организации предполагает наличие системы наказания.

Трудно представить себе действие законов, если отсутствует определение тех форм наказания, которые применяются в случаях их несоблюдения. Однако само признание необходимости определенного типа и структуры авторитета еще не объясняет, какой именно рационально-правовой тип авторитета и какую конкретную иерархическую форму организации нужно иметь в каждом конкретном случае.

Формы авторитета

В трудах М. Вебера можно найти качественный анализ форм власти, которые он рассматривал в исторической перспективе. Вебер указывал, что современные бюрократические системы развили функциональную специфику ролей

на базе построения структуры авторитета рационально-правового типа. Эта форма авторитета существенно отличается, по его мнению, от формы авторитета феодальных систем, где власть и авторитет передавались по наследству и закреплялись в традиционном статусе. Эта форма авторитета отличается также от формы авторитета в системах, которые строятся на харизматических отношениях власти или на принципах подчинения руководителю в силу его сверхъестественных или святых свойств.

В традиционном понимании авторитета люди скорее склонны выделять не сами предписанные правила, а директивы человека, облеченного властью. Пользуясь языком Вебера, «система императивной координации» будет называться «традиционной», если она «утверждена юридически и пользуется доверием в силу непогрешимости существующего строя и порядка, процедур контроля, которые осуществляли задолго до нашего появления». Там, где имеются чистые типы традиционного авторитета, там отсутствуют четко очерченные сферы компетенции для всей административной подсистемы, чьи действия и решения должны носить безличностный характер. Изменения в структуре требований в системе, вызванные изменениями во внешней среде организации, могут не исходить от имеющихся организационных норм и правил. Такие изменения могут, как правило, исходить от человека, занимающего наивысшую позицию авторитета. Единственная ориентация традиционной системы власти будет, таким образом, заключаться в том, чтобы соотносить свою практику с прецедентом, имевшим место в истории деятельности системы.

Харизматическая система не связана ни с какими правилами. Сверхъестественные свойства, приписываемые лидеру, воспринимаются настолько безоговорочно, что подобный тип поведения исключительно редко встречается в организационной практике. Харизма сводится к традиционализму постепенно, по мере того, как утверждается принцип преемственности. Харизма может смещаться в сторону правового закрепления власти (установления определенного законопорядка) в случае, если служители культа разрабатывают правила приема в свою группу новообращенных послушников и правила, описывающие построение иерархии позиций и систему поощрений.

Законодательный тип авторитета требует подчинения установленным правилам, соблюдения практики деятельности, лишенной личностных свойств, в границах предписания. Вебер сформулировал следующие характеристики, определяющие рационально-правовую структуру авторитета.

1. Постоянная организация выполнения функций, обусловленных нормами организации и правилами.
2. Конкретная сфера компетенции, вытекающая из принципов разделения труда, и система санкций, обеспечивающая адекватное ролевое исполнение.
3. Иерархическая организация должностных позиций, строящаяся на выполнении функции координации и контроля.
4. Управление деятельностью некоего круга позиций с помощью технических правил или с помощью норм и требование постоянного совершенствования лиц, занимающих позиции контролируемого круга.
5. Полное отделение собственности, принадлежащей организации, от собственности, принадлежащей должностному лицу. По сути дела, должностное лицо не может являться собственником компании.

6. Отсутствие прав у должностного лица на занимаемую им должностную позицию. Оно не может занимать данную должность по своему желанию и исходить из своих интересов.
7. Административные акты, решения и правила формулируются и регистрируются письменно. Сочетание письменной документации с практикой осуществления предписанных функций и составляет то, что называется должностной позицией, которая является стержнем разделения труда в современной организации.

Таким образом, Вебер в своем анализе подчеркивал диффузный характер роли в системе организации, свойственной традиционным и харизматическим обществам. Он противопоставил эту диффузность роли принципам четкого и конкретного определения роли в рационально-правовых структурах авторитета. Современная бюрократия промышленной корпорации служит хорошей иллюстрацией действия принципа рационально-правового авторитета.

Нет сомнения в том, что почти все организации, включая промышленное предприятие, используют все типы шаблонов авторитета. Например, указания руководителей в промышленной организации могут исполняться в силу наличия у человека харизматических качеств, а в крупных корпорациях источником исполнительности может служить и традиционный статус руководителя. И все же практика руководства в современной социальной организации зиждется преимущественно на рациональных и правовых основаниях. Бюрократическая структура в том виде, в котором ее определил Вебер, использует ролевые системы в самой чистой форме. Эти ролевые системы представляют собой наиболее четкий, конкретный и эффективный инструмент для взаимодействия с внешней средой организации и развития социальной системы. Формальную социальную организацию можно, по существу, расценивать как величайшее социальное изобретение в истории человечества, если рассматривать ее как средство максимального использования источников энергии в среде, включая человека, и превращения этой энергии в социально полезный продукт.

Классический анализ Вебера обладает тем свойством, что позволяет сводить вместе или совмещать те аспекты, которые требуют изолированного рассмотрения. Точнее говоря, анализ вводит принцип иерархического построения должностных позиций как характеристику, определяющую рационально-правовой авторитет. Наиболее существенное требование организации состоит в том, чтобы добиться надежного ролевого исполнения. Выполнение этого требования влечет за собой необходимость такой организации деятельности, при которой каждая роль должна находиться под контролем некоторой другой роли с целью обеспечения правильного исполнения нижестоящей роли. Однако вопрос состоит в том, какая структура организации будет удовлетворять требованиям надежности такого контроля.

Примеры наиболее простых решений такой проблемы. Для того чтобы предотвратить несчастные случаи с детьми на воде, часто пользуются системой «связки». Иначе говоря, дети разбиваются на пары, и каждый член такой пары несет ответственность за безопасность и поведение другого члена пары, а также информирует руководителя о любых случаях нарушения правил или несчастных случаях.

Здесь имеется такая система авторитета, которая состоит из парных группировок, имеющих над собой одного руководящего и контролирующего. Каждый член такой группы выступает и в роли контролера, и в роли контролируемого, и наряду с этим каждый член группы контролирует поведение того лица, которое в свою очередь контролирует первое. Все взаимоотношения авторитета в этом случае являются симметричными и взаимными, за исключением позиции руководителя, который управляет действиями всех, но не управляется никем. Эта структура может быть оценена как крайне плоская, где незначительным элементом иерархии или пирамиды выступает позиция одного человека — руководителя.

Второй иллюстрацией упрощенной структуры авторитета может служить структура большой семьи, в которой чрезмерно занятая работой мать может наделять старших детей ответственностью за поведение младших детей. Такое распределение ответственности по своей простоте и по принципу предписания ролей весьма схоже с ситуацией купающихся детей: каждый ребенок имеет своего контролера и наблюдателя, а каждый контролер несет ответственность за поведение одного ребенка.

В этой системе также имеется только один руководитель, следящий за исполнением всех ролей системы. Однако существенной разницей между системой семьи и системой группы купающихся детей является то, что ни один из детей, находящихся под контролем, не осуществляет обратного контроля над лицом, его контролирующим. В семье все позиционные взаимосвязи выступают как невзаимные и несимметричные.

Кроме простоты, этим двум системам авторитета свойственна еще одна особенность: взаимоотношения власти не являются переходными. Иными словами, самый старший брат может нести ответственность за поведение более молодой сестры, которая в свою очередь может нести ответственность за малыша дошкольного возраста, однако это не подразумевает того, что старший брат должен нести ответственность за поведение малыша. Аналогичная картина наблюдается и в группе купающихся детей: структура авторитета строится на парах, но между парами отсутствует какая-либо связь.

Если предположить возможность применения столь простых структур авторитета в более крупных и более сложных социальных организациях, мы столкнемся с рядом других ограничений и недостатков такой структуры. Некоторые из этих проблем легко решаются средствами построения обычной **пирамиды авторитета и ответственности**. Уже подчеркивался тот факт, что структура авторитета или власти является средством сведения к минимуму риска дисфункционального поведения в организации. Простая, плоская структура власти не обеспечивает достаточных гарантий правильного предписанного поведения.

Если, например, один из купающихся мальчиков заплыл гораздо дальше, чем оговорено правилами, то что произойдет в таком случае? Его партнер должен отметить это нарушение предписанной роли и возвратить товарища. А что будет, если партнер недостаточно внимателен и вообще не заметит нарушения? Что случится, если руководитель окажется неспособным вовремя проконтролировать деятельность своих подчиненных и внести соответствующие исправления?

В практической ситуации организация реагирует на такое поведение созданием новой роли, роли контролера контролеров, наделенной прямой ответственностью за поведение контролеров нижестоящего уровня и косвенной ответственностью за поведение непосредственного исполнителя работ, что является механизмом подкрепления силы контроля. Так, в ситуации с купающимися детьми надежность системы авторитета может быть подкреплена непосредственным присутствием руководителя всей группы и доработана путем введения новой роли советников, которая будет располагаться между позицией руководителя всей группы и позициями, которые занимают сами купающиеся дети.

Однако рост числа уровней контроля с целью уменьшить риск дисфункционального поведения значительно усложняет решение **основной проблемы любой структуры управления — проблемы действенности**. В организациях часто говорят об издержках системы управления, тех затратах, которые идут на организацию управления в ущерб основной производственной деятельности. Мы можем в сравнительно нейтральных терминах выделять прямые и косвенные затраты на производство в организации. Однако мы часто определяем затраты, связанные с практикой контроля над исполнением, на фоне всех затрат организации как «бремя», которое несет организация. Чем больше часов, отводимых на контроль деятельности, по отношению к человеко-дню, затраченному на производственной линии, тем тяжелее это бремя для организации. А из этого следует, что чем больше группа контролеров и управляющих, несущих ответственность за исполнение производственной роли, тем выше совокупные затраты в часах и средствах организации.

Организация всегда стремится повысить эффективность практики управления путем сведения под одним должностным лицом высшего уровня таких ролей, которые схожи по своим требованиям или тесно связаны по функции. Мастеру, например, может быть дано предписание контролировать работу двадцати рабочих, каждый из которых работает с однотипным оборудованием; ему также может быть предписана ответственность за работу групп, выполняющих различные, но значимо связанные друг с другом виды работ. В ряде случаев руководители пытаются максимально увеличивать число позиций, находящихся под единым контролем; причем такой подход наблюдается на различных уровнях управления организацией.

Пирамидальная форма управленческой структуры является следствием роста числа уровней контроля с целью уменьшения риска дисфункционального исполнения и следствием попыток свести к минимуму затраты на практику контроля и управления путем предписания каждой должностной позиции максимальной сферы контроля. Гораздо большую эффективность можно получить, вообще сократив сферу контроля путем, например, полного упразднения ряда промежуточных управленческих уровней. Однако такое решение потребует от организации разработки некоторых альтернативных механизмов обеспечения надежности ролевого исполнения, хотя следует отметить, что альтернативные механизмы обеспечения надежности, кроме существующего иерархического принципа, изучены пока слабо.

Еще один мотив, способствующий образованию пирамиды власти и авторитета, вытекает из установки, что каждая необходимая функция в организа-

ции должна быть заложена в конкретной роли. Это утверждение превратилось в своего рода аксиому, хотя его аксиоматичность сомнительна и характерна только для нашей культуры.

Согласно этому утверждению каждая организация должна иметь своего высшего руководителя, некую главу государства. Представим себе, например, небольшую промышленную компанию, состоящую из трех основных функциональных подразделений: производства, сбыта и разработки. Деятельность этих подразделений должна быть скоординирована так, чтобы организация могла производить и сбывать свой продукт. Инженеры-конструкторы должны разрабатывать такой тип и вид продукта, который можно пустить в массовое производство и полностью сбывать на рынке; производственное подразделение должно производить продукт, но с такими издержками, которые не препятствовали бы отделу сбыта реализовывать продукт по приемлемой цене. Здесь потребность в координации очевидна, однако не ясно, какими средствами можно осуществлять такую координацию? Логика, бытующая в организациях, подсказывает, что уж поскольку существует необходимость координации деятельности трех подразделений, то необходимо прежде всего иметь координатора. В такой ситуации организация приобретает еще один уровень — уровень главнокомандующего.

Имеются серьезные возражения против такой логики. Да, три подразделения должны скоординировать свои усилия. Однако почему всем трем руководителям подразделений не осознать такую необходимость вместе и не выработать сообща эти формы взаимодействия? Возможность такого триумвирата предположить нетрудно, хотя и столь же просто предположить необходимость разрешения проблем на стыках подразделений. Проблема представительства всей организации в целом во внешней среде часто заставляет людей отказываться от принципа группового решения проблемы в пользу создания многочисленных уровней авторитета вплоть до границы делимости функции, которые венчает позиция с верховной властью.

Полное, конечное объяснение любой существующей организационной пирамиды всегда кроется в шаблоне зарождения и развития организации. В чисто аналитических целях было бы удобно предполагать прежде всего наличие некоего набора непосредственно производственных ролей, а затем рассматривать те механизмы и принципы, с помощью которых могут осуществляться управление этой производственной структурой и контроль над ней. Организации, естественно, никогда не формировались именно таким образом. Любое коммерческое предприятие, как правило, берет свое начало с определения верхней части структуры управления; так называемый основатель дела назначает себя президентом, а затем пытается создать организацию. Принцип зарождения добровольной или общественной организации несколько отличается, и это отличие предопределяет возникновение иной структуры авторитета.

Демократическая альтернатива. Наиболее существенной альтернативой сложившейся пирамидальной структуре администрации в сложной социальной организации служат **структуры администрации в общественных и правительственных организациях**. Эти модели можно назвать **демократическими**, как бы противопоставляя их иерархической модели, хотя в слове «демократия» уже звучит некоторое отношение предпочтительности. Подсистемы любой демократической организации большей частью схожи с подсистемами иерархической организации. Однако наиболее существенная разница между ними состоит в том, что у них различная подсистема управления, а точнее говоря, структура авторитета.

Подсистема управления в любой организации с точки зрения организационных позиций (структуры должностных позиций) неотделима от других подсистем организации; эта подсистема скорее пронизывает все остальные подсистемы организации. Форма и существо такого переплетения управленческой подсистемы с другими подсистемами в демократической организации значительно отличаются от формы и существа в иерархической модели.

Пирамида в иерархической организации представляет собой сплетение статуса, престижа, поощрения и власти. По мере приближения к вершине пирамиды эти атрибуты позиции возрастают в силе и достигают своего максимума в самой верхней точке. Президент компании, как правило, получает самое крупное жалованье, пользуется наивысшим престижем, может изменять политику организации в целом и накладывать свое вето на любые изменения. В пределах существующих правовых норм и условий коллективного договора президент может нанимать людей на любую позицию в организации и может уволить любого человека с любой позиции; сам же он никогда не может быть ни нанят, ни уволен никем из организации. (Исключение составляют крупные корпорации, где власть президента может быть ограничена советом директоров.)

Наиболее существенной характеристикой иерархической организации является постепенное возрастание силы власти для восходящих позиций. Эта власть имеет не только исполнительную силу, направленную на внедрение существующих предписаний, она может быть также и законодательной, предопределяя возможности конкретного лица формулировать и изменять организационные правила. Власть в иерархической организации не только направлена на действие организации; она включает возможность формировать организацию, изменять ее цели и структуру. Эта власть предопределяет также — в силу предписанного права нанимать и увольнять — возможность комбинировать людей в соответствии с существующим распределением позиций.

Модель демократической организации от модели иерархической отличается тем, что в первой наблюдается сравнительно четкое разграничение тех аспектов власти, которые столь тесно сплетены в иерархической организации. Структура распределения власти по отношению к определенным видам решений, принимаемых в этой организации, отличается от структуры власти в иерархической модели. Здесь власть распределяется между представителями политического направления.

Характерной и, пожалуй, наиболее важной чертой отличия демократической организации от иерархической служит **размежевание законодательной и исполнительной власти**. Исполнительная власть в демократических организациях, как правило, распределяется в соответствии с той пирамидальной структурой авторитета, которая детально рассмотрена в разделе об иерархии. Законодательная власть распределяется в таких организациях несколько иначе, и ею широко пользуются многие члены организации. Наиболее полное проявление это свойство демократической организации находит в демократическом лозунге «Один член — один голос». Основным критерием функционирования структуры демократической организации будет мера широты охвата всех членов организации законодательной подсистемой — мера охвата этой подсистемой всех

позиций структуры. Для того чтобы узнать, в какой мере широка законодательная система, в обычной ситуации достаточно задать вопрос: «Кто определяет политику организации?»

Часто оказывается так, что граница между определением политики (законодательная функция) и внедрением политики (исполнительная функция) является малозаметной; такое возникает прежде всего потому, что представление об организации зависит в большей мере от положения в организации. В связи с этим и возникла поговорка «Политика — это то, что решит босс».

Все организационные решения могут быть классифицированы с помощью трех основных измерений: уровня обобщенности, границ пространства, на которое распространяется эффект решения, и длительности действия эффекта этого решения.

Если проводить разграничение между практикой выработки политики и практикой внедрения решений с помощью трех указанных измерений, то скорее получатся не простые дискретные категории решений, а некоторый континуум видов решений, в которых сам компонент решений будет увеличиваться по мере увеличения значения каждого из указанных измерений.

Политические решения содержат определение наиболее существенных целей и задач организации, процедур и средств достижения целей, а также оценки степени достижения целей. Практика исполнения связана с применением существующей организационной машины для обеспечения деятельности всей организации; эта практика направлена на решение уже сформулированных задач.

Точнее говоря, если искать в конкретной организации образцы политических решений, то они найдутся среди вопросов ее расширения или сокращения, а также изменения организационной структуры иными путями (изменением линии подчинения, числа уровней управления и т.п.). Пришлось бы также искать решения, связанные с изменениями типа и вида выпускаемой продукции, местоположения организации в окружающем пространстве и взаимоотношений с другими системами. В конечном итоге это решение было бы связано с крупным перераспределением организационных ресурсов.

Вторым отличительным критерием демократической организации выступает **принцип вето**, позволяющий выявить место наивысшей власти в организации. Этот принцип указывает нам, кто имеет право отклонить решение, какими процедурами и при каких условиях. Неоднократное представление вопроса на каждом последующем уровне авторитета в конечном итоге выносит этот вопрос на высший уровень — уровень президента в иерархической организации и в группу представителей в демократической организации.

И последним критерием, который предлагается для разграничения иерархической формы организации от демократической, являются **принципы отбора, служебной деятельности и увольнения работников**, особенно на ключевых позициях исполнительной деятельности. Для иерархической организации характерно, что каждый уровень управления наделен властью называть имя и указывать на человека, который будет занимать одну из позиций нижестоящего уровня. И там, где такая власть утеряна, ее утрата, как правило, расценивается как ущерб собственной позиции. Яркой иллюстрацией такого положения в современной организационной практике может служить деятельность

профсоюзов, которые значительно уменьшили полномочия фирм в деле найма работников.

В демократической организации соблюдается обратный принцип, при котором имя претендента на должность сообщается группе представителей и претендент избирается на равную позицию. В таких организациях существует масса разновидностей в практике отбора работников.

Президент коммерческой компании, выступающий и в роли собственника компании, неподвластен никакому решению в организации; президент компании может быть уволен только решением совета директоров (который представляет собой условно внешнюю группу организации). Президент общественной организации, как правило, действует в своей должности в течение ограниченного срока. Он избирается путем голосования членами организации и может быть отозван с должности таким же образом.

Все три указанных критерия, по которым различаются демократические и иерархические организации (мера слияния законодательной и исполнительной власти, место и право вето, принципы отбора на должностные позиции), давно используются специалистами в области политической науки, но гораздо менее известны специалистам в области организационной теории.

До сих пор еще не решен вопрос, в какой мере эффективны демократическая и иерархическая формы в различных областях человеческой деятельности. Однако существующая организационная практика показала, что преимущества иерархической структуры организации до сих пор сильно преувеличивались. Модель структуры военных организаций, унаследованная многими промышленными организациями и получившая распространение с развитием машинной технологии, оказалась чрезмерно рационализированной. Эту модель часто используют там, где характер взаимодействия, цели организации и внешние условия этому противоречат. Есть и такие, кто настаивает на широком распространении структуры коммерческого типа для всех видов организации.

Ниже в форме гипотез предлагается ряд положений, реализация которых могла бы существенно повысить действенность и эффективность иерархической организации. Она эффективна в случаях, когда:

— деятельность человека не предусматривает его творческих проявлений, когда достаточно согласия с узаконенным авторитетом и не требуется идентификация с целями организации;

— требования внешней среды к организации достаточно четки и их последствия очевидны, когда имеющейся информации достаточно и организация не испытывает необходимости пользоваться всеми потенциальными источниками и адресатами информации среди своих членов;

— скорость выработки и принятия решения оказывается наиважнейшим требованием и соответственно подключение каждого нового лица к процессу принятия решения существенно изменяет соотношение затрат и риска;

— организационная система близка по своим характеристикам к закрытой системе.

Преимущества структуры демократической организации становятся оптимальными в противоположных условиях, когда организация оказывается максимально открытой к требованиям и изменениям внешней среды и когда среда изменяется настолько, что это ставит перед ней сложные и трудные проблемы

адаптации. В такой ситуации особую ценность представляет вся имеющаяся информация касательно изменений внешней среды и предполагаемых их последствий. Преимущества демократической организации наиболее заметны там, где безошибочность и адекватность организационной адаптации оказываются гораздо более важными факторами, чем скорость, с которой вырабатываются решения по адаптации, а также там, где существо исполняемых ролей требует творческого подхода к решению задач, широкого понимания функций организации и мотивов организационной деятельности, вытекающих из идентификации работника с целями организации.

Логика авторитета (власти)

1. Для любой организации существует некий набор видов деятельности, которую необходимо осуществить, в противном случае ее эффективность и выживание будут под угрозой. Первичными средствами организации, гарантирующими исполнение этой деятельности, являются процедуры предписания в форме ролевых требований и согласие с ролью в качестве изначального условия членства в организации.

2. Чтобы предупредить вероятность дисфункционального поведения, создается ряд ролей, деятельность в которых связана с контролем и координацией деятельности людей на различных должностных позициях организации. Создание таких ролей, естественно, приводит к возникновению обычной пирамиды авторитета и власти в организации.

3. В интересах выполнения указаний и требований руководящих лиц организация разрабатывает еще одно требование, приложимое ко всем позициям внутри нее. Согласно ему подчиненные должны выполнять требования своих руководителей по вопросам, имеющим отношение к целям и содержанию предписанных им ролей.

4. Поскольку последнее требование может игнорироваться, его исполнение подкрепляется действием системы поощрений и наказаний (включая выход из системы).

Особый интерес представляет проблема разницы между теми свойствами, которые характерны для любой сложной организации в процессе достижения оптимального уровня эффективности, и свойствами, присущими отдельным видам и типам организаций нашего времени и нашей культуры.

Существенным недостатком классических моделей организации является то, что они акцентированы на иерархически-бюрократической структуре авторитета и полностью исключают из внимания проблемы модификации и альтернатив. Такая структура авторитета, свойственная всем машинным теориям организации, таит в себе массу недостатков.

Согласно положениям классической модели эффективность организации, авторитет и влияние зиждутся только на деятельности высшего уровня управления. Влияние на подчиненных имеет только одну направленность и не является взаимным. Успех руководителя в его управленческой деятельности всецело зависит от его способности оказывать влияние на подчиненных и не зависит от способности оказывать влияние на вышестоящих. Процессы влияния в организации устойчивы по своей форме и не зависят от личностных свойств людей, участвующих во взаимодействии.

На самом деле результаты эмпирических исследований, проводившихся в последние годы, противоречат таким утверждениям и предполагают, что тенденция связывать иерархию с эффективностью, а авторитет — с авторитарным поведением, чревата опасными ошибками, которые могут дорого стоить.

Процесс отправления власти

Ранее авторитет был определен как диапазон власти, которой наделена позиция в организации. Теперь будут более подробно рассмотрены формы и сущность авторитета в иерархических организациях и те процессы взаимодействия, в которых авторитет проявляется.

Предполагается, что организация уже создана и функционирует. Проведено разделение труда, и все индивиды приписаны к конкретным позициям в организационной структуре. Чтобы обеспечить правильное ролевое исполнение членами организации, в последней создан ряд позиций контроля и координации. Задача человека на этой позиции заключается в том, чтобы инструктировать нижестоящих, передавать им различные требования, исправлять любые отклонения от предписанных требований; его функция состоит в том, чтобы оказывать влияние. Он в свою очередь должен воспринимать влияние со стороны своего непосредственного начальника. Такая последовательность сохраняется до вершины организационной иерархии. Сформировавшийся таким образом набор ролевых взаимосвязей представляет собой структуру авторитета организации, которая обеспечивает тщательно отобранный и крайне конкретный набор актов взаимного влияния для всех членов организации.

В процессе становления организация прежде всего намечает для себя тех лиц, которые могут участвовать в таких актах взаимного влияния. Такой отбор предваряется конкретным описанием взаимоотношений между подчиненным и руководителем для каждой пары позиций (исполнителей). Эти взаимоотношения определяются таким образом, что каждый человек в организации (за исключением главы организации) имеет над собой лицо, контролирующее его поведение, и что каждый (за исключением лиц низшего уровня организации) имеет подчиненных, работу которых контролирует.

Возникшую таким образом структуру можно рассматривать как набор парных взаимоотношений власти; набор взаимоотношений власти между индивидом (руководителем) и коллективом или группой (подчиненными). Взаимоотношения, по сути дела, могут возникать между индивидами или между руководителем и его подчиненными, рассматриваемыми как группа в целом. Ликерт (1961) в своей работе подчеркнул некоторые из отрицательных последствий как для индивидов, так и для организации в целом, возникающих в процессе реализации этих шаблонов взаимодействия. Конкретно определяя группы лиц, между которыми предписываются акты влияния, организация тем самым определяет сферу или диапазон контроля каждого руководителя и те группы лиц, на которые распространяется его авторитет.

Формирующийся таким образом шаблон иерархических отношений можно определить как авторитарный, асимметричный и переходный (транзитивный). Если организация предписывает так, что А обладает авторитетом по отношению к Б, то из этого следует, что Б не обладает таким же авторитетом

по отношению к А по предписанному кругу вопросов. В этом смысле организация может не нуждаться в иерархической форме.

Политическая модель в Соединенных Штатах Америки хорошо иллюстрирует взаимоотношения взаимной власти между избранными официальными лицами и их избирателями. Эти взаимоотношения не являются ни чисто симметричными, ни чисто асимметричными. Сенатор, несомненно, обладает некоторой властью над своими избирателями; он обладает косвенной властью осуществления законодательной функции и прямой властью назначать на некоторые должностные позиции. Однако группа его избирателей обладает определенной властью над ним, включая и возможность смещения его с занимаемого поста по ряду особых условий и изоляции его от выборных позиций почти в любых обстоятельствах.

Иерархия подразумевает наличие авторитета переходного и асимметричного типа. Каждый последующий уровень иерархии обладает властью не только над позициями непосредственного нижестоящего уровня, но и над позициями всех других нижестоящих уровней. Как уже говорилось, такая переходность ограничивается в большинстве организаций. Однако в целом можно отметить, что любой вице-президент компании обладает властью над всеми своими руководителями подразделений и всеми лицами, которые подчиняются руководителям подразделений.

Таким образом, любая формальная, иерархическая организация осуществляет отбор лиц (или агентов), определяет сферу, формирует асимметрию и переходность в структуре авторитета. Все эти моменты предопределяют шаблон и границы актов влияния в организации. Организация определяет также те обстоятельства, в которых будет оказываться влияние, характер этого влияния и его механизм. По-видимому, наиболее частой ситуацией, в которой возникают акты влияния между руководителем и подчиненным, является ситуация, в которой подчиненный нарушил предписания собственной роли. В такой ситуации суть влияния состоит в том, чтобы внести исправление. Почти столь же частой ситуацией направленного влияния между руководителем и подчиненным является ситуация, в которой вводится изменение. Такое изменение, как правило, исходит от высших должностных позиций, и задача непосредственного руководителя сводится к реализации этого изменения средствами своего влияния. В такой ситуации нет необходимости исправлять положение, суть влияния сводится к изменению содержания роли подчиненного.

Из сказанного следует, что акты влияния внутри структуры авторитета имеют только ролевую соотнесенность и организация конкретно определяет те границы содержания роли, на которые направлено влияние. Просьба руководителя к подчиненному изменить форму одежды, поведение в семье и быту, изменить выбор друзей и т.п., как правило, воспринимается с недоумением. Причиной этого, вплоть до агрессивности, будет то, что люди воспринимают эти попытки как выходящие за рамки организационного ролевого предписания.

В этом случае руководитель превышает свою власть. И если руководитель все-таки захочет распространить свое влияние на сферу, не имеющую отношения к роли подчиненных, ему придется долго и мучительно убеждать их в косвенной связи своих требований с этим предписанием. Подчиненный вправе сам решить, напиться ему после работы или нет, и организация не может изменить

это решение. Однако, если организация сталкивается со случаями простоев из-за пьянства, она вправе оказывать влияние на индивида даже в таких решениях.

Интенсивность и форма конкретного проявления влияния будут зависеть от множества факторов. Существующий организационный словарь достаточно богат для обозначения типа и формы влияния. Влияние может быть выражено в форме предположений, просьбы, приказаний, команд и т.п. Однако по существу эффект влияния будет всегда зависеть от того, насколько значима для сторон та сфера, в которой оказывается это влияние, каков характер сложившихся отношений между руководителем и подчиненным, каковы сложившиеся представления о вещах в организации в целом. Сила влияния будет зависеть и от личностных качеств как агента, так и реципиента влияния.

Утверждение, что влияние в структуре авторитета должно всегда иметь ролевую соотнесенность, требует понимания мотивационной основы восприятия и влияния. В любой организации бытует убеждение, что руководитель способен оказывать влияние и осуществляет это влияние в силу предписаний собственной роли, а не в силу каких-то случайных обстоятельств, не имеющих отношения к организации. Он проявляет свою власть преимущественно потому, что подчиненный осуществляет деятельность, требующую исправления, или подчиненный вообще не делает того, что требуется по предписанию, и руководитель должен заставить его делать это.

Мотивы влияния и мотивы восприятия этого влияния имеют одни и те же корни: согласие с предписанной ролью в организации и желание действовать в существующей ролевой структуре. Когда разъяренный работник офиса говорит своему начальнику: «Мне до этого нет никакого дела. Я ухожу!», он про себя добавляет: «Я выхожу из игры, а поэтому мне наплевать на ваш авторитет. И я не собираюсь попадаться на вашу удочку в этом деле».

Некоторые определения

Базовым понятием такого подхода выступает понятие **влияния**, которое является некой психологической силой воздействия (Картрайт, 1959). Самой обычной ситуацией, когда можно наблюдать действие влияния, может быть взаимодействие между двумя лицами, в котором поступки одного человека вызывают изменения в поведении другого человека в желательном направлении. Полицейский, например, сходит с тротуара на мостовую и поднимает руку в белой перчатке, в ответ на этот знак водитель нажимает на тормоза и подгоняет машину к краю тротуара. В столь обычной ситуации можно предположить, что полицейский оказал влияние на водителя и тот стал вести себя так, как требует ситуация.

Этим понятием можно пользоваться и в гораздо более сложной ситуации. Если сигнал светофора сменился с зеленого на красный и водитель остановил машину, то считается, что водитель изменил поведение под влиянием светофора (а вероятнее всего — под влиянием человека, который установил такое правило в этом месте).

Действие механизма влияния отмечается даже там, где его эффект, казалось бы, слабо соответствует намерению агента влияния. Предположим, что полицейский поднял руку и водитель ускорил движение машины. Это тоже проявление своего рода влияния: жест полицейского вызвал изменение в поведении водителя. Однако в этом случае реакция водителя оказалась противополож-

ной той, которую предполагал полицейский. Такое влияние можно определить как отрицательное или как вызывающее эффект, противоположный намерению агента.

Влияние имеет место, когда действие одного лица вызывает заметное изменение в поведении другого. Предположим, что тот же водитель заметил, что почти вплотную с ним движется на большой скорости полицейская патрульная машина. Он ощущает беспокойство, быстро смотрит на спидометр своей машины, чтобы убедиться, что не превысил установленной скорости, и продолжает движение, стараясь строго ее придерживаться. И в этом случае он испытал на себе влияние, его беспокойство и стремление придерживаться установленной скорости фиксируют известную меру оказанного влияния.

Любой акт влияния есть поведение, которое вызывает изменение в поведении, психологическом состоянии или в условиях деятельности другого лица.

Далеко не каждая попытка влияния вызывает желаемый эффект. Эффект может точно соответствовать намерению, он может оказаться противоположным и может не иметь никакого отношения к намерению вообще. Если, например, полицейский поднял руку, а водитель просто не заметил этот жест и продолжает свое движение, влияние полицейского окажется нулевым. Иными словами, попытка оказать влияние была, однако воздействие не было принято, а поэтому взаимодействие не имело места. Успешный акт влияния означает не только то, что влияние в какой-то мере воспринято, но и то, что сам цикл процесса влияния завершился желаемым поведением. Водитель, к примеру, остановил машину, а секретарша отвечает на телефонные звонки.

Каждый конкретный акт влияния отличается от другого характером действующих лиц, направленностью влияния, содержанием акта влияния, типом поведения, которое требуется для завершения цикла влияния. Не имеет смысла наделять особым языковым знаком каждую разновидность влияния, однако все же следует дать некоторые понятия, определяющие наиболее существенные отличительные признаки отдельных видов влияния. Наиболее существенными понятиями в этой связи выступают понятия контроля, власти и авторитета.

Контроль является понятием, служащим для разграничения между успешным актом влияния и безуспешным актом влияния (т.е. влияния негативного или нулевого по своему эффекту или влияния, вызывающего желательный, но недостаточно сильный эффект). Если данный человек осуществляет контроль над поведением другого лица в рамках какой-то деятельности, то говорят, что влияние этого человека достаточно сильно, чтобы завершился цикл желаемого поведения и любое противодействующее влияние было преодолено.

В таком значении слово «контроль» очень схоже по смыслу с его разговорным значением, суть которого состоит в том, что контролирующий всегда может сделать так, чтобы контролируемые вели себя, сообразуясь с его требованиями. Недостаточность или отсутствие контроля не означают отсутствия попыток оказать влияние; это не означает отсутствия влияния вообще. Может оказаться, что другие силы, действующие в этой ситуации, сильнее по своему влиянию, чем силы агента влияния, и что желаемый эффект в связи с этим достигнут не будет.

Понятие **власти** в ряде существенных моментов следует отличать от влияния. Понятие власти указывает скорее на существование потенциальной возможности действовать, но не указывает на сам факт взаимодействия. Власть — это возможность оказывать влияние. Это означает, что понятие власти используется, чтобы указать на потенциальный набор актов влияния у определенного человека и редко — на один-единственный акт влияния.

Можно говорить, что полицейский наделен властью останавливать водителя машины. Однако тем самым еще не утверждается, что он сделал или будет это делать. Он может это сделать, если возникнут желание и необходимость, и он обладает средствами добиться подчинения. В этом случае нет цели конкретно определить те средства и обстоятельства, которые способствовали получению такой власти. Здесь подчеркивается сам факт власти; властью остановить водителя будет обладать и сбежавший из тюрьмы заключенный, который поджидает с револьвером свою очередную жертву на дороге. Он обладает потенциальной возможностью оказывать влияние и средствами, которые могут позволить добиться подчинения. Короче говоря, он обладает властью.

Влияние, будучи наиболее широким понятием, включает любое взаимодействие, вызывающее психологический или поведенческий эффект. **Контроль** означает только те попытки влияния, которые оказываются успешными; а точнее, влияние, которое вызвало желательный эффект. **Власть** означает наличие возможности влиять, подкрепленной определенными средствами достижения желаемого эффекта. **Авторитет** же в конечном итоге является не чем иным, как узаконенной властью. Это та власть, которая придана человеку в силу его пребывания в определенной роли, в силу его позиции в организованной социальной структуре. Авторитет, таким образом, является властью, которая узаконена и социально одобрена (по крайней мере, людьми, несущими ответственность за сохранение существующей структуры).

Возвратимся к примеру с полицейским. В том случае, когда полицейский поднимает руку, чтобы остановить водителя машины, он проявляет авторитет. В ситуации, где гангстер поднимает пистолет, чтобы остановить машину, он оказывает влияние, осуществляет контроль (в случае, если водитель остановился) и демонстрирует свою власть. Однако бандит ни в коей мере не обладает авторитетом, и наказание им неподчинившегося водителя можно расценить только как проявление несанкционированной, незаконной власти, проявление силы, не подкрепленной авторитетом закона.

В этой главе сделана попытка выявить взаимосвязь между структурными характеристиками авторитета в организации и теми шаблонами межличностных отношений, которые составляют саму структуру функционирующей организации. В ходе анализа обнаружено, что организация обладает средствами и техническими процедурами для оказания влияния, определенными каналами, через которые осуществляется такое влияние, а также жестко выраженным предписанием, в рамках которого может проявляться это влияние.

Структура авторитета имеет цель обеспечить исполнение циклов организационной деятельности и призвана вводить соответствующие изменения в конкретное содержание деятельности в этих циклах. Это означает, что структура авторитета должна обеспечивать контроль над исполнением предписанной деятельности и оказывать коррегирующее или инновационное влияние на деятельность исполнителей.

Процесс проявления авторитета нельзя ни в коем случае смешивать с проявлением авторитаризма. Организации могут иметь структуру демократического типа, источником власти в которой выступает большая группа членов организации, а директивы к исполнению формулируются от имени большинства. Члены такой организации следуют правилам столь же строго. Однако в любой авторитарной системе законодательная и исполнительная системы находятся под контролем лиц высшего уровня управления.

Процесс контроля над правильным исполнением ролевых предписаний почти всегда влечет за собой большие затраты времени и материальных средств. Вследствие этого многие стремятся свести к минимуму подобные затраты, что находит свое отражение в различных формах и процессах проявления авторитета в организации. Наиболее простым и распространенным принципом выступает принцип группирования сходных или тесно связанных друг с другом видов трудовой деятельности под контролем одного руководителя. Использование этого шаблона в сочетании с переходными характеристиками (каждый руководитель несет ответственность не только за непосредственный нижестоящий уровень, но и за подчиненных своего подчиненного) способствует возникновению характерной пирамидальной формы в структуре авторитета организации. Стремление организации выделять каждую функцию в отдельную роль или должностную позицию приводит к тому, что организационная структура венчается одной-единственной позицией, за которой закреплен весь авторитет организации.

Структуру авторитета составляют межличностные взаимодействия. В дополнение к признанным ролевым предписаниям, с помощью которых организация решает свои задачи, в ней реализуется самый широкий принцип — согласие с влиянием, которое оказывает любой руководитель. Основу для такого согласия находят в авторитете, который в свою очередь зависит от согласия членов организации подчиняться узаконенному авторитету как необходимому условию членства в организации и пользования ее преимуществами.

В конечном итоге анализ приводит к выводу о необходимости обеспечения уважительной установки в формальной, иерархической организации. Наличие такой установки способствует повышению эффективности, оно позволяет уменьшать действие непредвиденных обстоятельств и добиваться единства и согласия. Однако не следует забывать и об отрицательной стороне такой установки. Она может препятствовать проявлению инновационной деятельности, творчества и вызывать большие психологические издержки у людей, многие из которых почти не задумываются над организационной системой в целом (ориентируясь только на стимулы поощрения и ограничивая себя узким кругом взаимоотношений) или над теми целями, к которым стремится организация. В связи с этим возникает необходимость так изменить иерархическую организацию, чтобы исключить недостатки подобного рода.

Глава 7

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ОРГАНИЗАЦИЯХ

7.1. ПЛАНИРОВАНИЕ, ОТБОР И ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

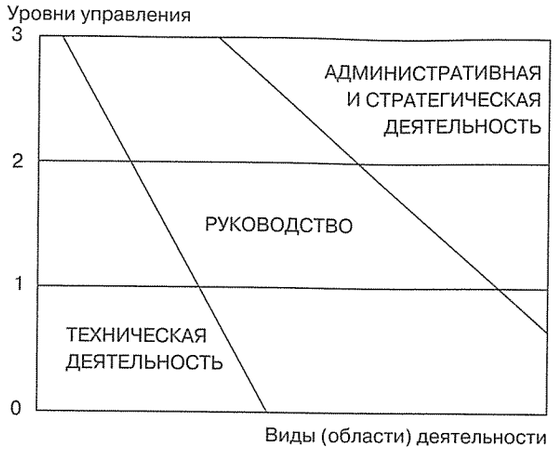
Деятельность любой организации — это коллективный труд множества людей по достижению поставленных целей. Любой коллективный труд нуждается в управлении — планировании, организации, мотивации, координации и контроле деятельности отдельных коллективов и исполнителей.

Поэтому управление персоналом выступает центральной частью, самой главной функцией управления в любой организации. Люди являются основой любой организации, именно они выступают создателями и движущей силой любой организационной системы, именно они преобразуют мир, делают его совершеннее.

Можно выработать самые научно обоснованные и эффективные решения, можно внедрить уникальные технологии, привлечь новейшую технику, разработать совершеннейшие организационные схемы — и не добиться успеха. Потому, что будет не учтен самый сложный, субъективный фактор — человеческий.

Управление персоналом с точки зрения конкретного руководителя — это руководство работниками подразделения: планирование, организация и координация их деятельности, активизация работников, контроль за выполнением поставленных заданий.

Опросы большого числа руководителей высшего и среднего звена как в России, так и за рубежом показали, что до 80% своего драгоценного, высокооплачиваемого времени руководители тратят именно на руководство — взаимодействие с работниками. Причем чем ниже уровень управления, тем большую часть в структуре рабочего времени менеджера занимает руководство (рис. 7.1).



1 — низовой уровень управления (линейные руководители);
2 — средний уровень (руководители функциональных подразделений);
3 — высший уровень (руководитель организации и его заместители)

Рис. 7.1. Структура управленческой деятельности

Управление персоналом — процесс целенаправленного воздействия (руководства) на персонал для достижения целей организации.

Управление персоналом в организации должно включать определенную совокупность функциональных блоков. Содержание задач каждого блока приведено в табл. 7.1.

Руководство — это управление поведением людей. Поведение человека в процессе создания и осуществления проекта может быть представлено в двух взаимосвязанных моделях:

— с позиции концепции «человека экономического» — человека рационального, который в своей деятельности руководствуется нормами, принципами, правилами, нацелен на достижение целей организации и стремится оптимизировать показатели производственно-хозяйственной деятельности. С этой позиции человек выступает как основной ресурс организации, винтик механизма ее функционирования (модель 1);

— с позиции концепции «человека социального» — личности, индивида, обладающего творческими способностями и эмоционально-чувственным восприятием жизни, человека, не всегда поступающего рационально, имеющего свои цели, ценности, интересы, потребности и мотивы и руководствующегося ими в своей деятельности. Участие в организации рассматривается им с точки зрения совпадения собственных целей и интересов с целями и интересами организации. Работа для социального человека — возможность удовлетворения своих потребностей (модель 2).

Таблица 7.1

Состав функциональных блоков по управлению персоналом в организации

Функциональный блок	Содержание задач
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале Методы расчета количественной потребности Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Маркетинг персонала Поиск и привлечение персонала Отбор персонала и его деловая оценка Найм персонала
Развитие персонала	Планирование и развитие карьеры персонала Организация и проведение обучения
Использование персонала	Распределение обязанностей, прав и ответственности персонала Адаптация персонала Организация работы персонала Обеспечение безопасности и условий труда Высвобождение персонала
Мотивация деятельности персонала	Определение содержания и процесса мотивации персонала в организации Управление конфликтами Использование монетарных систем стимулирования: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале Использование немонетарных систем стимулирования: групповая организация работы, неформальные коммуникации, стиль и методы работы и руководства, регулирование рабочего места и пр.
Обеспечение процессов управления персоналом	Правовое регулирование трудовых отношений Кадровая политика Учет и статистика персонала Информационное обеспечение управления персоналом Организационная культура

Первая модель включает человека как элемент системы «организация» («вход», ресурс системы) в процесс информационного и материального обмена между ней и окружающей средой, а также внутри себя — с другими элементами организации (целями, структурой, другими ресурсами, организационной культурой и пр.).

«Выход» системы — получается в результате целенаправленных действий людей, определенного поведения — функции «преобразования».

Вторая модель предполагает в своем центре человека. Организация как система для реализации своих целей воздействует на работников (совокупность стимулов). Согласно внутренним целям, потребностям, мотивам, индивидуальным реакциям на воздействие человек осуществляет определенную деятель-

ность, приносящую свои результаты. Эти результаты оцениваются организационной средой, что оказывает влияние на дальнейшие воздействия. При этом результаты деятельности рассматриваются как: а) результаты для себя — что человек получил, реагируя на стимулирующие воздействия; б) результаты для организации — что он сделал для достижения поставленных целей.

Планирование персонала выступает начальной функцией цикла управления персоналом, важнейшим элементом кадровой политики организации, выражает ее задачи и стратегию, является основой достижения ее целей.

Цель кадрового планирования — обеспечение организации необходимым персоналом и определение неизбежных при этом издержек.

Планирование персонала является составной частью планирования в организации и должно осуществляться в соответствии с другими планами организации. Предварительным этапом кадрового планирования выступает определение потребностей в персонале и возможные источники и способы удовлетворения этих потребностей.

Этапы планирования персонала.

1. Выработка **кадровой стратегии** организации. На формирование кадровой стратегии организации оказывают воздействие следующие факторы: цели и стратегия развития организации, организационная структура и критерии эффективности системы управления персоналом, организационные ограничения (финансы, время, материально-технические ресурсы, социальная база и пр.), системы информационного обеспечения организации, отношения к управлению персоналом высшего руководства. Таким образом, кадровая стратегия определяет отношение руководства к персоналу организации в целом, принятые принципы и методы организации работы, оценки, мотивации персонала, условия его труда, создание предпосылок развития персонала.

2. Определение **целей и задач** руководства персоналом. Цели и задачи управления персоналом являются основой разработки конкретных мероприятий по управлению персоналом для удовлетворения потребностей организации, коллективов подразделений и каждого работника.

3. Анализ **кадрового потенциала** организации. На основании данных отдела кадров и личных анкет работников определяется состав персонала, его структура (квалификационная, половозрастная, должностная, профессиональная, образовательная и пр.), определяется уровень текучести кадров, потери времени по болезням и в результате неэффективной организации труда, режим рабочего дня (продолжительность, сменность, отпуск), размер и структура заработной платы, наличие социальных льгот.

4. Планирование **потребности в количественном и качественном составе** персонала. Исходя из целей и планов организации, анализа кадрового потенциала, планируется состав персонала по всем категориям персонала, необходимый на разных уровнях производства и управления, составляется кадровый план. Принцип альтернативности при планировании персонала проявляется в выработке альтернативных вариантов кадрового плана и принятии наиболее приемлемого варианта.

Качественная потребность в персонале отражает формальные требования к персоналу: квалификацию, образование, опыт работников и пр. — и может быть определена путем последовательной разработки и анализа организационных документов: целей и организационной структуры управления, штатного расписания, положений о подразделениях организации, должностных инструкций.

Для определения **количества** необходимого персонала используются различные методы расчета численности работников на определенный период времени. Численность рабочего персонала рассчитывается на основе исчисления объемов работ и их трудоемкости. Методы расчета численности персонала управления основаны на нормативах численности работников аппарата управления, методах аналогий.

Обеспечение организации персоналом

Маркетинг персонала подразумевает анализ рынка труда, источников и методов привлечения персонала.

Насыщенность рынка необходимыми категориями персонала обратно пропорциональна коэффициенту отбора персонала, рассчитываемому как отношению числа вакантных мест к количеству соискателей. При росте предложения рабочей силы коэффициент отбора снижается. На привлечение, отбор и найм персонала оказывает влияние множество факторов внешнего окружения и внутренней среды проекта (рис. 7.2).

Основная цель отбора — найм работников требуемых профессиональных и личностных качеств.

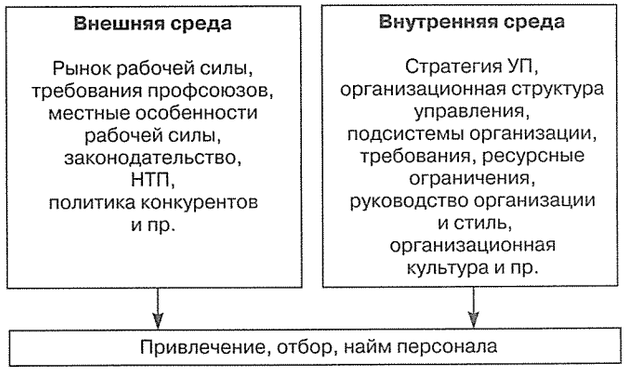


Рис. 7.2. Факторы, влияющие на привлечение, отбор и найм персонала

Источники привлечения персонала

Имеются два возможных источника привлечения персонала — внутренний (путем перераспределения задач, перемещения работников, введения дополнительных обязанностей) и внешний (из работников, не связанных организацией, временный найм — лизинг персонала). Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала для реализации проекта приведены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Преимущества и недостатки источников привлечения персонала

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники привлечения персонала	служебный рост; снижение затрат на поиск и привлечение персонала; более адекватная оценка способностей; знание претендентом особенностей организации; возможность замены, мобильность; повышение удовлетворенности трудом, мотивации; повышение уверенности в завтрашнем дне; более низкая (по сравнению с рыночной) стоимость рабочей силы	ограничение возможности выбора; соперничество и напряженность в коллективе при наличии нескольких претендентов; давление авторитета более опытных работников, сложившихся ролей; неполное соответствие качественных характеристик работников специфике работы; увеличение нагрузки работника; давление сложившейся организационной культуры; нехватка новых идей, подходов
Внешние источники привлечения персонала	широкие возможности выбора; новые возможности, творчество, идеи; новая структура ролей; соответствие квалификации, полное количественное и качественное соответствие требованиям рабочего места	высокие затраты на привлечение специалистов; время и затраты на адаптацию и установление статуса; незнание специфики организации; конфликты между старыми и новыми работниками, сопротивление работников организации решениям новых руководителей

Отбор и формирование персонала

Подбор персонала осуществляется тремя способами:

— свободный подбор (беседа, интервью с руководителем и специалистом службы управления персоналом, тестирование);

— соответствие формальным критериям;

— метод конкурсного отбора (объявление конкурса на вакантную должность на определенный срок контракта).

Решения по отбору и найму персонала принимаются специалистами отдела управления персоналом (кадровиком, психологом) совместно с непосредственным руководителем. При этом специалистами кадровых служб проводится первичный отбор по формальным установленным требованиям, и только после этого проводится собеседование соискателя с руководителем. Участие специалистов кадровых служб и руководителей подразделений при отборе персонала отражено в табл. 7.3.

Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские характеристики и личные качества. Для выполнения многих видов работ требуются определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами.

Немаловажное значение для эффективной работы в группах имеют личные характеристики работника — возраст, семейное положение, индивидуальные психологические характеристики (характер, темперамент, способности, наклонности, потребности и интересы) и пр.

Таблица 7.3

Участие служб персонала и руководителей в процессе отбора

Мероприятия отбора	Специалист службы УП	Руководитель подразделения
Выбор критериев отбора	Уточняет и дополняет список критериев отбора	Устанавливает критерии отбора персонала
Утверждение критериев	Публикует	Утверждает
Анализ заявлений и анкет	Анализ заявлений и анкет претендентов	—
Отборочная беседа	Проводит первичную беседу	Проводит беседу после отсева претендентов
Тестирование	Тестирование менеджеров	Тестирование специалистов
Проверка рекомендаций	Проверка рекомендаций	Помощь в проверке рекомендаций
Принятие решения о найме	Дает рекомендации о приеме	Принимает решение

При отборе персонала помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества в зависимости от специфики занимаемой должности:

— умение работать в группе;

— самостоятельность, предприимчивость;

— желание брать ответственность за принимаемые решения;

— умение принимать рисковые решения, работать в условиях неопределенности;

— коммуникабельность, стрессоустойчивость;

— низкий уровень конфликтности;

— соответствие ценностных установок сложившимся параметрам культуры организации.

Методы отбора персонала:

— анализ резюме;

— анализ рекомендательных писем;

— свободная беседа (собеседование);

— интервью;

— заполнение анкет, опросников;

— тесты (задания).

Для достоверности полученных данных желательно проводить сравнение результатов различных методов отбора, например тестов и беседы.

Подбор персонала завершается обсуждением условий трудового договора (контракта) и его заключением с фиксацией либо без испытательного срока.

7.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Организация работы персонала состоит из следующих элементов:

— организация выполнения функциональных обязанностей персонала (достижения целей);

— организация рабочего места работников;
— организационное и техническое обеспечение работы персонала;
— организация рабочего времени персонала.

Распределение обязанностей, прав и ответственности персонала организации путем анализа функций управления позволяет спроектировать рациональную систему организации работы персонала.

Рациональное распределение обязанностей, прав и ответственности в организации возможно путем построения функциональных матриц различных уровней.

Для управления персоналом руководителю необходимо знание основ психологии, умение применять их на практике, распознавать типы личности, определять ценности работников, интересы и мотивы их поведения, необходимо уметь слушать и общаться, уметь распознавать невербальные поведенческие реакции.

Умения распознавать мимику, жесты, движения людей позволяют более точно определять их эмоциональное состояние, оценивать их поведение. Это также позволяет представить себя так, как вы хотите, сформировать свой благоприятный имидж.

Если рассмотреть всемирно известные признаки эффективных компаний, выделенные Т. Питерсом и Р. Уоттерменом, можно выделить восемь рекомендаций по организации деятельности персонала:

1) ориентация на действия. Главным критерием работы персонала и его оценки становится действенность, результативность;

2) лицом к потребителям. Персонал предан идеям организации и интересам потребителей ее конечного продукта;

3) стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Поощрение творческого подхода и оправданного риска в достижении целей организации;

4) производительность — от человека. Персонал — зрелый коллектив, самостоятельные и ответственные люди;

5) стимулирующая культура, ценностные установки персонала поддерживаются высшим менеджментом;

6) верность своему делу. Персонал высокопрофессионален и ориентируется на карьеру и профессиональный рост в организации;

7) простота формы, скромный штат управления. Высший уровень управления организации немногочислен, структура гибка и адаптивна;

8) свобода и жесткость. Принципом деятельности организации выступает сочетание централизации и децентрализации. Делегирование полномочий и ответственности. Эффективное лидерство и взаимодействие.

7.3. РУКОВОДСТВО: ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ ВЛАСТИ И ПАРТНЕРСТВА

Иерархическая структура организации выдвигает на первый план проблему руководства, которое рассматривается как совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия

на поведение индивида и групп. Тип и характеристики такого взаимодействия определяются неким балансом, соотношением **власти и партнерства**. Этот баланс в каждом конкретном случае зависит прежде всего от характеристик самой организации: типа организационной структуры управления и корпоративной культуры, масштабов и специфики производства и управления, характеристик всех подсистем и элементов организации. Кроме того, на выбранный вариант взаимодействия (воздействия) оказывают влияние характеристики самого субъекта воздействия — руководителя и объекта — подчиненного (группы) и отношения между ними.

Основой руководства выступает власть — возможность оказывать влияние на поведение других людей. Влияние — это любое поведение (действие) одного человека, которое изменяет поведение, действие, ощущения, отношения другого человека. При этом **основная задача руководителя** — выбрать наиболее адекватный ситуации, наиболее эффективный (простой, экономный, действенный) метод влияния.

Партнерство — это отношения сотрудничества на равных, которые возникают на определенных стадиях развития групповых отношений в современных адаптивных организационных структурах (матричных, проектных). Партнерство — это характеристика взаимоотношений членов группы, объединенных общей целью, общим рабочим процессом, общей ответственностью за полученные результаты. Партнерство имеет следующие черты:

— отсутствие отношений «начальник — подчиненный», «старший — младший»;
— свобода обмена мнениями и идеями;
— максимальная концентрация способностей и возможностей каждого для достижения общих целей;
— поддержка и взаимопомощь;
— добровольное признание приоритета групповых целей и ценностей;
— высокий уровень взаимо- и самоконтроля.

Можно утверждать, что партнерство на сегодняшний день — самый высокий уровень развития отношений в менеджменте, характерный для саморазвивающихся организаций с саморегулируемым уровнем организационной синергии. Отношения партнерства породили современный тип эффективной группы — **команды** с присущими ей свойствами: взаимозависимости, единодушия, комплементарности, взаимозаменяемости, разделяемых целей, ответственности и представлений о способах их достижения.

Партнерство, вырастая в условиях иерархических организационных структур управления, не отрицает иерархию, а дополняет ее, компенсируя мощным синергетическим эффектом от удовлетворения организационных, социальных и психологических потребностей команды недостатки формальных механизмов управления.

Оказывая влияние на подчиненных, руководитель демонстрирует свою **лидерскую позицию**, власть по отношению к ним. Поэтому в современном менеджменте термин «руководитель» постепенно заменяется синонимом понятия **«лидер»**.

Понятие «лидерство» появилось в 40—50-х гг. XX в. как феномен неформального влияния, которое проявляется всегда, вне зависимости от места в официальной иерархии власти — формальной структуре. Неформальное влияние определяет распределение ролей в коллективе, неформальную структуру отношений. Неформальная структура — совокупность межличностных отношений, которые складываются в процессе работы и общения между работниками.

Лидерство в группе вытекает из психологической тенденции группы формироваться вокруг социально-психологического ядра. Таким ядром выступает лидер. Он берет на себя функцию сплочения, организации группы ввиду того, что обладает влиянием на коллектив. Неформальный лидер своим поведением наиболее полно отвечает групповым нормам и ценностям. Он активен, ведет группу, стимулирует достижение групповых целей. Группа выделяет лидеров по следующим параметрам.

1. «Один из нас». Принцип идентичности. Мотивом выступает присоединение. Лидер — такой же человек, у него такой же, как у большинства, образ жизни, такие же эмоции, чувства, переживания, такие же стремления.
2. «Лучший из нас». Принцип уникальности. Мотив — выделение. Лидер — пример для подражания как человек или профессионал.
3. «Воплощение добродетелей». Принцип нравственности. Мотив — этическая сопричастность. Лидер — носитель групповых норм, ценностей, морали. Он приверженен групповым ценностям и готов их отстаивать. Он не только контролирует выполнение групповых норм членами группы, но и отстаивает эти нормы во «внешней» по отношению к группе среде. При этом поведение лидера обычно шире декларируемых им норм и правил. Таким образом, лидер расширяет границы поведения группы, исследует возможность установления новых норм и правил.
4. «Оправдание ожиданий». Принцип стабильности. Мотив — гарантия безопасности. Лидер — постоянен в поведении, мнениях, действиях вне зависимости от ситуации.

По этим составляющим происходит оценка поведения лидера и его соответствия роли.

Позже лидерство стали рассматривать как необходимый компонент эффективного управления, а лидерские качества — как атрибут успешного руководителя.

Лидерство — специфический компонент эффективного менеджмента, обеспечивающий влияние лидера на поведение других работников.

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников влияния и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство — ситуационный компонент управления и имеет три источника возникновения:

— официальная власть (отношения «начальник — подчиненный») — возможность оказывать влияние на поведение людей. Официальная (традиционная) власть определяется местом руководителя в структуре управления и выступает основой делегирования полномочий;

— личный авторитет (отношения «лидер — последователь») — способность оказывать влияние на поведение в силу личных качеств;

— деловой (служебный) авторитет (отношения «старший — младший») — способность оказывать влияние на поведение других в силу компетентности, знаний, умений (рис. 7.3).

Авторитет может проявляться по ряду признаков — особенностей, черт личности, определенным знаниям, умениям, навыкам, что создает основу для смены лидерских позиций, определяет возможность лидирования разных людей в зависимости от ситуации и ее требований к качествам работника. Задача руководителя при этом — определить лидерский потенциал работников и возможную сферу его проявления, делегировать работу в конкретных направлениях конкретным работникам.

Рис. 7.3. Структура и источники возникновения лидерства

Власть выступает основой выделения формальных лидеров — руководителей, авторитет — основой выделения неформальных лидеров.

Общими чертами руководства и лидерства выступает то, что они:

— являются средствами координации и организации отношений между работниками фирмы, средством управления ими;

— реализуют процессы социального влияния в организации, подразделении, группе. В случае руководства — влияние по официальным каналам, в случае лидерства — по неофициальным;

— им присущ момент известной субординации отношений (распределение ролей, модели поведения). В руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, в лидерстве менее заметен и официально не определен.

Социологи Гарвардского университета Р. Бейлс и Ф. Слэйтер установили, что в успешно функционирующих группах выделяются два типа лидеров:

— *инструментальный лидер*, или «идейный вдохновитель» группы. Этот лидер проявляет наибольшую активность в ценностной и деловой (функциональной) ориентации группы, генерирует идеи, предложения, нацелен на достижения и решение стоящих задач. Этот лидер чаще всего руководитель группы, тип «человека рационального»;

— *экспрессивный лидер*, или «самый уважаемый человек». Это эмоциональный неформальный лидер группы, он удовлетворяет социальные потребности человека в присоединении, безопасности, общении, дружбе, принадлежности и пр. Это тип «человека иррационального, эмоционального».

Модель Р. Бейлса и Ф. Слэйтера получила название **«модель двойного лидерства»**. В ней авторы отметили, что выделенные роли не может носить один и тот же человек. Более того, эффективность работы коллектива обеспечивается бесконфликтным существованием этих двух лидеров, они склонны взаимодействовать друг с другом на основе взаимной поддержки, а не конкуренции.

Формальный лидер, руководитель делегирует неформальному лидеру полномочия по обеспечению нормального взаимодействия в коллективе, поддержанию атмосферы взаимной поддержки, доверия, психологического комфорта.

Лидер пользуется различными методами влияния, адекватными сложившейся ситуации.

Исследователи выделяют пять основных (традиционных) и ряд дополнительных **методов влияния** (форм власти), развившихся как ответ на современные требования внешней среды, тенденции развития в общественно-экономической и научно-технической сферах.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Мотивационной базой такого влияния выступает страх. В силу творческого характера труда управленческого персонала, требующего самостоятельности, атмосферы доверия и сотрудничества, власть, основанная на страхе, является весьма неэффективным методом влияния.

Использование принуждения как метода воздействия может иметь положительный результат:

— в случае разумного сочетания с другими способами влияния. Власть, реализуемая в виде положительного подкрепления (вознаграждения, одобрения), требует наличия (и осознания персоналом наличия) принуждения. Контраст (диалектическое единство) положительных и отрицательных стимулов дает сочетание атмосферы доверия, сотрудничества и общности целей с дисциплиной, самоконтролем и неизбежностью отрицательной реакции на неудовлетворительное поведение;
— в организациях, использующих формализованные методы руководства с регламентированным процессом производства и управления, с развитой системой контроля и с наличием других типов власти;
— при конкретности и последовательности применения отрицательных стимулов, логичности системы принуждений и информированности персонала;
— как система косвенного принуждения (осознание возможности потери материальных благ, социальной принадлежности, социального и профессионального статуса, уважения, доверия и других моральных ценностей работника).

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Желательное поведение работника стимулируется прямым или косвенным положительным подкреплением. Сложность в применении этого метода имеет два аспекта:

— в силу субъективных особенностей человека, уникальности его возможностей и потребностей метод положительного подкрепления требует индивидуализации и дифференциации вознаграждения. С другой стороны, вследствие культурных, социальных и этических традиций и воспитания чрезмерная индивидуализация вознаграждения может привести к нарушению принципа социальной справедливости, к напряженности и конфликтам в коллективе и в конечном счете к снижению производительности труда;
— ограниченность средств, направляемых на потребление, требует от руководителя находить приемлемый баланс между материальным и моральным вознаграждением.

В целом метод положительных подкреплений достаточно эффективен. Психологами давно установлен факт: эмоциональная память лучше сохраняет положительные эмоции, чем отрицательные, что дает дополнительный эффект длительности для политики вознаграждений, стимулирует формирование положительных отношений между руководителем и подчиненным, реальное признание власти (особенно в сочетании с харизмой и компетентностью) лидера.

3. *Экспертная власть.* Влияние осуществляется через представление о компетентности лидера. Разумная вера в глубину знаний и их ценность создает у работника представление о руководителе как эксперте (специалисте) и сознательное решение подчинения. Воздействие на коллектив с помощью экспертной власти имеет следующие особенности:

— требует постоянного совершенствования общих и специальных знаний, профессионального развития лидера, подтверждения компетентности в различных сферах его деятельности, в том числе в вопросах политики, общественной жизни, широкого круга непрофессиональных интересов, социальных проблем и пр.;
— делает возможным выдвижение в лидеры не только профессиональных менеджеров, но и специалистов, обладающих необходимыми знаниями и качествами лидеров, но не облеченных формальной властью, чем создает реальные предпосылки делегирования полномочий, власти и ответственности, возможность возникновения инновационных структур и смены карьеры работника;
— является предпосылкой организации управленческой команды, включающей как руководителей различного уровня, так и специалистов, компетентных в различных сферах управления;
— требует тщательно разработанной политики по отношению к новаторам, неформальным лидерам, предпринимателям для направления их таланта, опыта и усилий в русло созидания и развития организации;
— может иметь негативные последствия при принятии коллективных решений в силу экспертного прессинга лидера и отсутствия реального обмена мнениями и информацией.

4. *Эталонная власть (харизма).* Основана на личной привлекательности лидера, подражании и отождествлении себя с кумиром, восхищении как отдельными чертами, так и личностью лидера в целом. Этот тип власти основан на субъективной и эмоциональной оценке личностных качеств и способностей лидера. Использование влияния через личный пример (харизму) давно и широко применяется в политической жизни, шоу-бизнесе, религиозной сфере, существует множество рекомендаций, психологических пособий, методик по развитию личной привлекательности, начиная с теорий начала века — «личного магнетизма», до фундаментальных исследований психологических воздействий и конкретных инструкций по влиянию на окружающих.

5. *Законная (традиционная) власть.* Власть, основанная на иерархии. Эта власть является эффективной при добровольной готовности подчиненных признать авторитет руководства, осознании возможности лидера удовлетворить потребность в принадлежности и защищенности (принадлежности к определенной социальной группе). Традиция — это власть системы, повышающая ее стабильность.

Как не существует единого эффективного стиля руководства, так невозможно определить рациональный тип власти вне ситуационного, адаптивного подхода. Скорее эффективным лидером является тот, кто умеет использовать весь арсенал средств воздействия, разумно сочетая «кнут и пряник», закон и доверие, знания и восхищение.

Стирание интеллектуального разрыва между различными категориями управленческого персонала привело к тому, что использования классических форм власти стало недостаточно для воздействия на исполнителей. Активное сотрудничество на равных породило необходимость делегирования власти и привело к возникновению других методов властвования.

6. *Влияние путем убеждений.* Делегирование власти и ответственности происходит путем убеждения подчиненного в совпадении целей и потребностей организации и работника, передачи своей точки зрения, возложения на него ответственности и признания его личных качеств и способностей. Психологической основой здесь выступает создание внутренней мотивации, не требующей подкрепления управленческими воздействиями. Особенностями применения убеждения является необходимость постоянного, тесного контакта с персоналом, личного воздействия, достаточно длительного времени общения и возможности отрицательного результата в силу добровольности выбора подчиненного.

7. *Власть через участие.* Участие персонала в выработке и принятии управленческих решений, в процессе оперативного управления приводит не только к отождествлению целей и задач организации и сотрудников, но и восприятию единой позиции руководства и коллектива, воздействует на потребности самого высокого уровня — в признании, самовыражении, развитии.

8. *Косвенное влияние.* Этот тип власти основан на иерархии, как и традиционная власть. Смысл его — личные взаимоотношения лидера с вышестоящим руководством, что дает ему косвенную власть, дополнительное влияние на членов коллектива. Мотивационной основой является страх, тревожное ожидание действий вышестоящего руководителя, вера в информированность о ситуации своего лидера.

9. *Власть информации.* Основа — потребность человека в информации об окружающей среде (а для менеджеров и специалистов информация является предметом деятельности — жизненно необходимой составляющей, «семенным фондом принятия решений»). Лидер регулирует доступ и поступление информации к членам группы, влияя на характер и результаты деятельности людей. Власть информации особенно сильно действует в сочетании с экспертной властью, когда информация попадает в компетентные руки и может эффективно использоваться.

Ситуационный подход в менеджменте породил ряд моделей использования различных методов влияния руководителем в зависимости от выделенных ситуационных факторов.

В одной из моделей интегральным ситуационным фактором выступает степень зрелости рабочей группы/исполнителей (рис. 7.4).

Высокая зрелость	Умеренно высокая зрелость	Средняя зрелость	Низкая зрелость
Компетентность	Харизма	Вознаграждение	Принуждение
Информация / Участие	Закон / Убеждение		Косвенное влияние

Рис. 7.4. Ситуационная модель применения методов влияния

При этом степень зрелости определяется:

— способностью группы (отдельных работников) выполнить стоящую задачу — степенью компетентности подчиненных («могу выполнить»);

— желанием группы (работников) выполнить задание — отношениями внутри рабочего коллектива, степенью сплоченности группы, сработанностью, климатом доверия и взаимопомощи, сложившимся уровнем организационной культуры («хочу выполнить»);

— новизной делегируемой задачи, известностью проблемы.

Оценивая зрелость команды или отдельных подчиненных, руководитель выбирает наиболее эффективный способ влияния на их поведение, что определяет ту или иную степень делегирования полномочий.

Подходы к определению эффективного лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих исследователей и по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер.

Первый подход связан с анализом личных лидерских качеств руководителя, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте, и построением модели идеального менеджера. Это наиболее ранний эмпирический подход. Первые исследователи верили, что лидеры — известные полководцы, правители, управляющие — имеют какой-то уникальный набор устой-

чивых и не меняющихся во времени качеств, отличающих великих людей в истории от ведомых масс. Исходя из этого ученые предполагали возможным выделение некой «квинтэссенции», некоего универсального сочетания качеств, характеристик; их измерение и оценку. Результатом таких исследований стал достаточно длинный список выявленных и обобщенных лидерских качеств.

Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выделенные лидерские качества. Так, Стогдилл выделил пять основных, по его мнению, качеств:

— ум, или интеллектуальные способности;
— господство, или преобладание над другими;
— уверенность в себе;
— активность и энергичность;
— знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера, многие люди, обладающие ими, остались только последователями.

Манна постигло аналогичное разочарование — среди семи им выделенных качеств ум являлся лучшим предсказателем личности лидера. Однако практика этого не подтвердила.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и выделившим четыре группы лидерских качеств:

— управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели и направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

— управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

— управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие последователей;

— управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон привлекать дополнительные ресурсы, в том числе ресурсы других людей.

Интересно и то, что Беннис предлагал лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они — часть общего дела. Создаваемая организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и приверженность общему делу.

Американский консультант по вопросам принятия решений Р. Акофф, рассматривая качества успешных лидеров через призму эффективности решения проблем, предлагает свой перечень характеристик:

— компетентность;
— коммуникабельность;
— внимательность по отношению к подчиненным;
— смелость в принятии решений;
— способность творчески решать проблемы.

В конечном счете были выделены четыре группы лидерских качеств:

— деловые (профессиональные);
— умственные (интеллектуальные);
— физиологические;
— социально-психологические (эмоциональные).

Деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений, необходимых для осуществления его обязанностей. Их значимость для успеха возрастает пропорционально уровню иерархии. Можно отметить, что эти качества часто являются определяющими для эффективного лидера при его устойчивой ориентации на профессиональную карьеру в рамках одной организации. При смене организационной стратегии или профессиональной области эти качества перестают определять лидерскую позицию работника.

Изучение **интеллектуальных качеств**, их связи с лидерством проводилось многими учеными, и результаты всех исследований подтверждают, что уровень этих качеств у лидеров гораздо выше, чем у «нелидеров». Основным аргументом в этом является то, что успех и признание лидера во многом зависит от его способностей и умения принимать правильные решения, а значит, от наличия аналитического мышления, обширных профессиональных знаний, широкого кругозора, творческой направленности и развитой интуиции. Приоритет таких качеств при определении лидера может существовать в узкоспециализированных подразделениях, связанных с интеллектуальными разработками, в научных, внедренческих, образовательных и подобных организациях и службах.

К **физиологическим** относят такие характеристики человека, как рост, вес, сложение, внешний вид, энергичность, состояние здоровья и пр. Конечно, в некоторой степени может существовать связь между такими качествами и лидерством, особенно в ситуациях и сферах деятельности, где физические параметры человека играют определяющую роль (спорт, модельный бизнес, охрана и пр.). Однако многие примеры всемирной истории подтверждают, что в великие лидеры зачастую выходят люди, не имеющие физических преимуществ и даже физически более слабые, чем большинство их современников (Наполеон, Ленин, Гитлер, Сталин, Ганди и др.).

Социально-психологические качества проявляются главным образом через поведение человека, через его характер. Они имеют как наследственную (темперамент), так и воспитательную основы. Их изучение привело к появлению длинных списков качеств, присущих лидеру. Однако большинство из них не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Наиболее устойчивые корреляции таких качеств с лидерством получены в коллективах, занимающихся творческим трудом, с большой долей эмоциональности в рабочих и межличностных отношениях (театр, кино, другие виды искусства, рабочие новаторские группы, венчурные подразделения и пр.).

Для специалистов по менеджменту многих развитых стран характерным является социально-психологический уклон при анализе фигуры руководителя. Они утверждают, что по своему психологическому складу эффективные управляющие являются сложными личностями, однако этические ценности, которыми они руководствуются, исключительно просты.

Основные черты эффективного лидера в современной компании следующие:

— глубоко вовлечен в процесс руководства, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительной частью работников;

— не терпит кабинетного стиля управления, предпочитает появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом;

— терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;

— в трудные моменты не стремится найти виновного, отдает предпочтение устной информации перед письменной;

— при выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников компании — людей, имеющих близкие ему ценности, и лишь в особых случаях приглашает специалистов со стороны.

Активное изучение и обобщение качеств эффективного менеджера и лидера продолжалось до середины 90-х гг. XX в. Кроме того, выделение качеств, присущих тому или иному специалисту, руководителю, является частью комплексного подхода к подбору специалистов и руководителей в организацию. В настоящее время этот подход используется для построения профессиограмм, описаний должностей и моделей специалистов, определяющих требования к претендентам на вакантную должность.

Сравнение общих характеристик успешных и менее успешных менеджеров позволяет сделать следующий вывод (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Сравнение характеристик эффективного и неэффективного руководителя

Критерий	Успешный руководитель	Неуспешный руководитель
Послужной список	Объясняется логикой развития, продвижения, высокой квалификацией	Объясняется неполным или остановившимся развитием, необоснованностью перемещений, затянувшимся поиском своего места
Профессиональная компетенция	Высокая	Не отвечает требованиям выполняемой работы
Эрудиция	Широкая; систематизированность знаний	Ограниченная; фрагментарность знаний
Отношение к окружающим	Позитивное	Нейтральное или негативное
Невербальное поведение	Признаки невербального (несловесного) поведения располагают к общению (обаятельность, жестикуляция, интонация, мимика, поза)	Признаки невербального поведения отталкивают от общения (интонация недовольства, жестикуляция, мимика, агрессия, позы уклонения от общения)
Соотношение вербального и невербального	Признаки невербального и вербального общения дополняют друг друга	Признаки невербального и вербального (словесного) общения противоречат друг другу (в словах — доброжелательность, а в интонации и движениях — негативность)
Условия назначения	Назначен (утвержден) в условиях создания, реорганизации подразделения, фирмы	Условия назначения не установлены

Окончание

Критерий	Успешный руководитель	Неуспешный руководитель
Принципы подбора сотрудников	По деловым, профессиональным качествам, отвечающим требованиям работы	По самым различным качествам, не всегда связанным с работой
Отношение к переменам	Чуткий к переменам, быстро и грамотно проводит необходимые нововведения	Нечуткий к переменам, уклоняется от необходимых нововведений, а если проводит их, то неумело и не своевременно
Отношение к карьере	Целеустремленный, амбициозный	Безразличный к должностному положению, своему должностному продвижению
Надежность	Надежный, обязательный (слово не расходится с делом)	Ненадежный, необязательный

Второй подход связан с появлением бихевиоризма (поведенческих теорий) и основан на концепции лидерского поведения. Этот подход рассматривает лидерство как набор образцов (манер) поведения, присущий лидеру в любом организационном окружении. Эффективность лидера при этом определяется не только личными качествами человека, а в большей мере его манерой поведения по отношению к подчиненным. В отличие от концепции врожденных личностных качеств, этот подход предполагал возможность обучения менеджеров желаемым образцам поведения, подготовки их по специальным программам.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос: «Кто является лидером?» к ответу на вопрос: «Что и как лидеры делают?».

Понятие **стиля** руководства обычно рассматривается в двух разных значениях: как четко разработанная концепция взаимоотношений с персоналом, вытекающая из политики компании (корпоративный стиль руководства), и как практически применяемая линия поведения руководителя в повседневных отношениях с подчиненными (индивидуальный стиль руководства).

Корпоративный стиль руководства может быть индивидуалистическим (который в свою очередь подразделяют на неоклассический, патерналистский и инновационный), а также коллективистским (связанным или не связанным с системой профсоюзов).

Устойчивая манера поведения руководителя стала определяться как *индивидуальный стиль* управления. Долгое время считалось возможным определить такой *оптимальный,* единственно верный стиль управления, который бы обеспечил эффективность работы менеджера.

Поиски единого уникального стиля породили возникновение различных классификаций стилей, в которых, однако, конечными «полюсными» характеристиками стали два показателя:

— ориентация лидера на выполнение задачи;

— ориентация на взаимоотношения в процессе выполнения работы.

В континууме максимума этих двух показателей выделились три классических стиля руководства:

— авторитарный;

— демократический;

— либеральный.

Авторитарный (директивный) стиль основан на высокой централизации руководства, единоначалии в принятии решений, жестком единоличном контроле над деятельностью подчиненных. Подчиненным отводится роль исполнителей приказов руководителя, который указывает им на ближайшие цели деятельности, но не сообщает о дальнейших планах и задачах группы. Руководитель, использующий такой стиль, передает членам группы минимальный объем информации, принятие решений осуществляет самостоятельно, без учета мнений подчиненных, убеждая их в необходимости выполнения решений посредством системы санкций и личного авторитета. Авторитарный стиль способствует развитию пассивности подчиненных, генерирует высокую внутреннюю конфликтность, так как в основу его заложены давление и диктат руководителя, игнорирование интересов людей, которые он ставит значительно ниже, чем интересы дела. В таких коллективах удовлетворенность собственным трудом у инициативных подчиненных отсутствует, так как они справедливо считают, что их творческий потенциал не реализуется.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на хорошем взаимопонимании руководителя и подчиненных, выражающемся в открытом, взаимном обмене информацией, совместном принятии решений на основе обсуждения проблемы, распределении полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. При этом руководитель максимально уделяет внимание поддержанию благоприятного климата в коллективе, всемерно поощряет и стимулирует инициативу со стороны подчиненных, общается с ними доброжелательно и вежливо. Такой стиль характеризуется низкой конфликтностью и легкой разрешимостью возникших конфликтов.

Либеральный (попустительский) стиль отличается тем, что руководитель принимает минимальное участие в управлении, перекладывая свои функции и ответственность на других. Он включается в управленческий процесс лишь при наличии определенного давления со стороны вышестоящего органа или самой группы, стремится установить личные контакты с подчиненными, действует уговорами и просьбами, терпим к критике в свой адрес, безынициативен, опасается конфликтов, редко осуществляет контроль деятельности подчиненных, предоставляя им почти полную свободу действий.

Рассмотренные классические стили руководства редко присутствуют в чистом виде в практической деятельности.

Следующим шагом теории управления было создание двумерных моделей взаимоотношений в организации. Наиболее широкое распространение получила модель Р. Блейка и Дж. Моутон — «решетка менеджмента». Оси решетки представляют ориентации на задачу (ось Х) и на человеческие отношения (ось У)[1], образуя поле с пятью выделенными стилями[2] (рис. 7.5).

[1] Что созвучно теориям Х и У Д. Мак-Грегора и в сущности отражает направленность менеджера.

[2] Далее финскими исследователями была предложена решетка с девятью стилями, потом возникли трехмерные и многомерные модели стилей управления.

Рис. 7.5. Решетка стилей руководства

1. *Невмешательство*. Низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

2. *«Теплая компания»*. Высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *Авторитарность*. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

4. *Золотая середина*. Руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда*. Руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание к производству и людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Последующие исследования показали, что стиль, как и набор признаков, отличающих эффективного руководителя, изменяется в зависимости от ситуации. Это стало началом развития **ситуационного подхода**, в котором эффективность действий менеджера рассматривалась в зависимости от оценки влияния ситуационных факторов.

В общем виде к ситуационным факторам относят требования и ограничения внешней среды, характеристики самой организации (в том числе ее персонала, отношений между руководителями и подчиненными, стиля, организационной культуры и пр.), ее внутренние возможности и ограничения.

В разных условиях деятельности фирмы (обычные или критические, стандартные или связанные с неопределенностью и т.д.), так же как и в зависимости от содержания самой должности (линейный или функциональный руководитель), и стиль и признаки меняются.

Авторитарный стиль, например, может быть признаком эффективного руководителя в организациях сильно структурированного типа, действующих в кризисных ситуациях, тогда как в других условиях деятельность такого руководителя может иметь негативные последствия.

В соответствии с ситуационным подходом грамотный руководитель применяет отдельные методы воздействия и различные стили в зависимости со сложившейся ситуации и оценки зрелости команды (отдельных исполнителей) (рис. 7.6).

Рис. 7.6. Ситуационная модель использования стиля руководства

Степень зрелости не является величиной постоянной, на нее оказывают влияние характеристики самой проблемы — ее новизна, уникальность, привычность для исполнителей. Модель предполагает свободное владение руководителем различными стилями взаимодействия — от наиболее жесткого (указания) до полного делегирования полномочий подчиненным, характерного для партнерских отношений.

В зависимости от определения ситуации руководитель принимает решение, как и кому делегировать полномочия, о степени участия группы в решении задач, о возможностях применения групповых методов решения проблем.

Групповое решение имеет ряд преимуществ перед индивидуальным способом решения проблем:

- группа может предложить больше способов, вариантов решений;
- групповое решение увеличивает шансы на успех, так как в процесс включаются все заинтересованные стороны и участники;
- уровень группового знания несравненно выше, чем уровень индивидуальных знаний;
- более быстрая (оперативная) верификация идей и информации;
- отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала, так как повышается информированность и обеспечивается участие подразделений и исполнителей в разработке и принятии решений.

Кроме явных преимуществ, групповые методы работы имеют и ряд недостатков:

- тенденция к поспешному принятию решений;
- влияние формальных и неформальных лидеров в процессе выработки решения;
- возможность лоббирования неэффективных решений;
- доминирование мнения вышестоящих руководителей, входящих в состав рабочей группы;
- групповое единомыслие, ведущее к принятию традиционных, бесконфликтных решений;
- расплывчатость ответственности, иллюзия бесконтрольности;
- возможность затянувшихся дебатов, увлеченности процессом борьбы.

Одним из критериев успешности группы выступает показатель ее **сплоченности** — как мера тяготения членов группы друг к другу. Чем выше сплоченность группы, тем сильнее возможность проявления группового единомыслия, конформизма, выступающего «обратной стороной медали» сплоченности. **Конформизм** — это явление, при котором личное мнение приносится в жертву ради сохранения нормальных отношений, единства группы. Конформизм при принятии решений может проявляться в выборе наиболее бесконфликтного, но менее эффективного решения.

Снизить степень группового единомыслия можно путем применения руководителем следующих методов:

- руководитель поднимает статус критика, предоставляя роль критика последовательно каждому члену группы;
- руководитель (либо наиболее опытный, компетентный работник) излагает свои ожидания и предпочтения последним (метод «юнги»);

— руководитель создает несколько независимых альтернативных групп для разработки решений;
— руководитель может в процессе обсуждения и выработки решений периодически разбивать группу на подгруппы. Разработка идей, таким образом, проводится сначала в подгруппах, а потом в группе в целом;
— привлечение экспертов со стороны, их достойная презентация руководителем. Эксперты оценивают групповые мнения и решения;
— руководитель может ввести должность «штатного критика» на все заседания группы. При этом на каждом заседании роль критика переходит от одного работника к другому;
— поспешность в принятии решений снижает достаточность времени для выработки и обсуждения альтернатив;
— обязательным этапом после выработки предварительного решения должно быть последнее обсуждение, где каждый высказывает свои сомнения и точку зрения относительно выбранного решения.

Эффективность работы группы зависит от **состава группы**, который рассматривается в совокупности двух показателей — функционального и ролевого состава группы. **Функциональный** состав группы определяется стоящей проблемой и целями организации. **Ролевый** состав определяется социально-психологическими характеристиками людей, их предрасположенностью к тем или иным действиям, личностными особенностями.

Психологи утверждают, что для эффективного обсуждения проблем, выработки группового мнения и выполнения решений необходимо, чтобы в группе выделялись как минимум четыре роли, отвечающие за различные функции в процессе выработки и реализации решений: генератор идей, эксперт, стратег и коммуникатор. *Генератор идей* призван отвечать за творческую и новаторскую направленность решений, он ставит проблемы, находит новые пути и способы их достижения, отвечает за инновационное развитие группы. Функцией *эксперта* является сбор, обработка и анализ информации по проблеме, верификация идей, установление и контроль профессиональных стандартов, времени, ресурсов и качества выполнения решений. *Стратег* — это член группы, отвечающий за достижение целей организации и подразделения (чаще всего это — формальный руководитель), планирование процесса принятия решений, постановку задач, координацию усилий и контроль за достижением результатов. Достижение группового согласия при принятии решений и слаженное их выполнение невозможно без наличия роли *коммуникатора,* берущего ответственность за установление и поддержание эффективных групповых взаимодействий, обеспечение рабочего климата, установление групповых стандартов работы и разрешение конфликтов в процессе выработки и реализации управленческих решений.

Сочетание ролей в группе может быть различным, каждый член группы может быть носителем одной, двух или более ролей, однако для выработки и реализации эффективных решений необходимо, чтобы число экспертов превышало количество генераторов идей.

Американский теоретик в области менеджмента Г. Минцберг определил десять ролей (табл. 7.5), которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он делит их на три больших класса:

межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складывается объем и содержание управленческой деятельности, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он, с одной стороны, может выступать в **информационной роли**, а с другой — в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения **роли, связанной с принятием решений**, которая способна оказать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Таблица 7.5

Управленческие роли по Г. Минцбергу

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ	ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ	
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, связанные с положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами
	ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную от внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов — для формирования политики организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации. Проведение обзоров, бесед
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям

Окончание

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ	ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
	РОЛИ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ	
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Эффективность работы группы зависит от интегральной характеристики — **степени зрелости группы**, которая в свою очередь зависит от опыта и компетентности членов группы; сплоченности и сработанности группы, желания выполнять поставленную задачу; новизны стоящей проблемы.

Эффективность работы группы зависит от **диспозиции** членов группы в процессе обсуждения проблемы, выработки решения. Диспозиция членов группы определяет схемы возникающих коммуникаций, их протяженность, насыщенность. От места в схеме коммуникаций могут возникать ситуации жесткого лидерства, гибкого лидерства и попеременного лидерства. Задачей руководителя становится не только планирование процесса выработки группового решения, но и определение эффективных коммуникационных схем и контроль за процессом. На первом этапе групповой работы удобным методом, позволяющим предварительно оценить возможные роли участников группы и спланировать потоки коммуникаций, могут быть таблички с именами участников обсуждения, установленные на нужных местах.

Эффективность работы группы зависит от **интереса** к предмету принятия решений, а также от других характеристик группы: пола, возраста, степени знакомства и пр. При соответствии стоящей задачи личным и групповым целям иценностям возникает желание лучше и быстрее выполнить задание. Таким образом, руководитель должен обозначать общие и личные интересы участников в решении стоящей проблемы, т.е. создавать механизм самомотивации при выработке и реализации решений.

Вовлечение работников в процесс выработки и реализации решений можно осуществлять с помощью другой ситуационной модели (рис. 7.7), где оценка ситуации принятия решения производится последовательно по семи факторам.

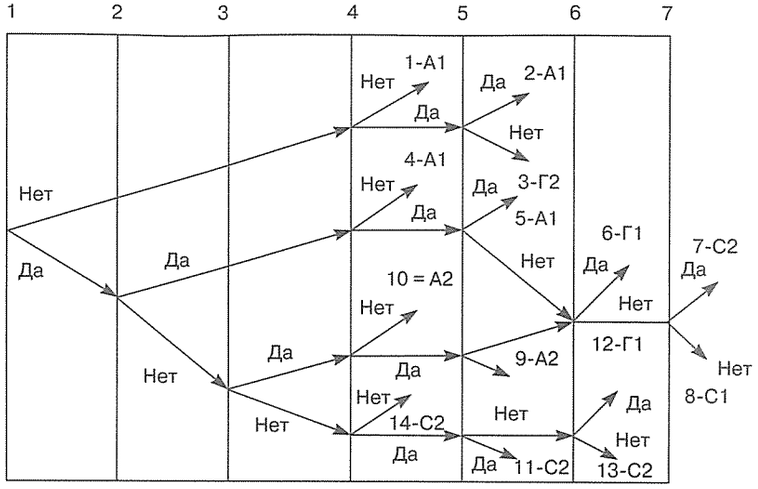


Рис. 7.7. Модель выбора стиля принятия решений

В зависимости от степени участия подчиненных в принятии решений выделяют пять стилей руководства:

Авторитарные:

А1 — руководитель сам решает проблему, используя имеющуюся информацию.

А2 — руководитель получает информацию от подчиненных и сам решает проблему. Персонал участвует только в сборе, обработке, передаче информации.

Консультативные:

С1 — руководитель излагает проблему отдельным подчиненным (экспертам), выслушивает их мнение и самостоятельно принимает решение.

С2 — руководитель излагает проблему группе. Группа обсуждает проблему и высказывает идеи и предложения. Руководитель самостоятельно принимает решение.

Коллективный:

Г1 — руководитель излагает проблему группе. Вместе находят альтернативы решений и выбирают одно из них на основании консенсуса. Руководитель выбирает стиль взаимодействия, исходя из оценки семи ситуационных факторов в соответствии с «деревом» решений, отвечая последовательно на вопросы:

1. Имеет ли значение качество решения?
2. Достаточно ли информации или собственного опыта руководителя для принятия качественного решения?
3. Структурирована ли проблема?
4. Имеет ли значение согласие подчиненных с целями организации и их причастность для эффективного выполнения задания?

5. Вероятна ли поддержка авторитарного решения руководителя подчиненными?
6. Мотивированы (заинтересованы) ли сотрудники на выполнение задания?
7. Возможен ли конфликт между подчиненными при выработке и принятии решения?

Таким образом, для организации эффективной работы персонала необходимы:

— рациональный подбор и распределение ролей и обязанностей в коллективе;

— осознание всеми членами группы поставленных целей и текущих задач;

— учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при привлечении их в группы принятия решений;

— внимание менеджеров и к достижению целей, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

7.4. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Ни одна организация не достигнет успеха, если в ней не будет грамотно смоделирована и разработана система мотивации, так как именно мотивация побуждает конкретного человека и группы людей активно и производительно работать для достижения поставленных целей.

Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно сложны. К ним относятся не только материальное вознаграждение, но и условия труда и содержание работы, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, самостоятельность и возможность проявления инициативы, взаимоотношения в коллективе и т.д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

Все теории мотивации базируются на определении и понимании основополагающих понятий: мотивация, стимулирование, мотив, стимул, потребности, интересы и вознаграждения.

Ключевым понятием мотивации является понятие **потребностей** как осознанного отсутствия чего-либо, вызывающего у человека внутреннее побуждение к действиям. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу. Вторичные потребности возникают по мере приобретения жизненного опыта. Потребности удовлетворяются путем получения вознаграждений.

Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его потребности и личное представление о ценности (валентность вознаграждения).

Различают внешнее и внутреннее вознаграждение (рис. 7.8).

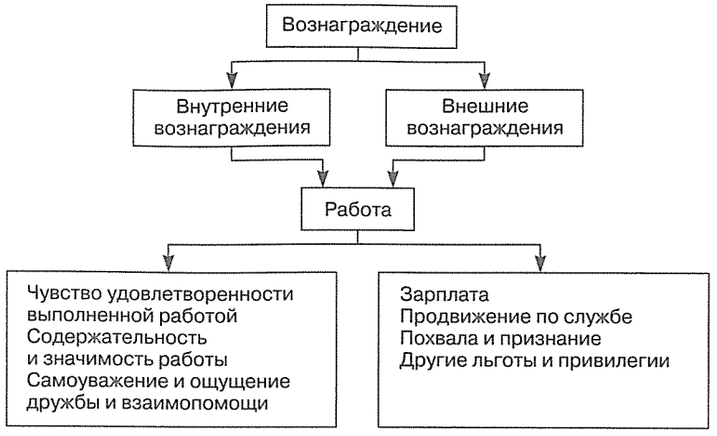


Рис. 7.8. Классификация вознаграждений

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, кредиты, продвижения по службе и т.п.).

Внутренне вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости, чувство признания заслуг и т.п.).

Чтобы определить, какие именно, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения, руководитель должен установить, каковы потребности его работников.

Мотивация — это процесс внутреннего побуждения человека к определенной деятельности, связанной с удовлетворением его потребностей.

При этом *мотив* — это внутреннее побуждение к деятельности, направленное на удовлетворение потребностей. Мотив — это побудительная причина любой деятельности человека.

Стимулирование — это процесс побуждения работника со стороны организации с целью получения нужного трудового поведения, направленный на удовлетворение потребностей организации.

Слово «стимул» (лат.) обозначает заостренную палку, стек, которым погоняли животных. *Стимул* — это внешнее побуждение работника к определенному поведению, деятельности, его активизации. Для построения эффективной системы стимулирования необходимо, чтобы стимулы организации соответствовали мотивам работников. Однако стимулы необязательно должны быть тождественны мотивам деятельности. Стимулы активно влияют на мотивацию людей, могут формировать мотивы, изменять их.

Поэтому главной задачей руководителя становится не только определение мотивов деятельности работников, но и адекватное использование стимулов, предоставляемых организацией.

Общая модель мотивации представлена на рис. 7.9.

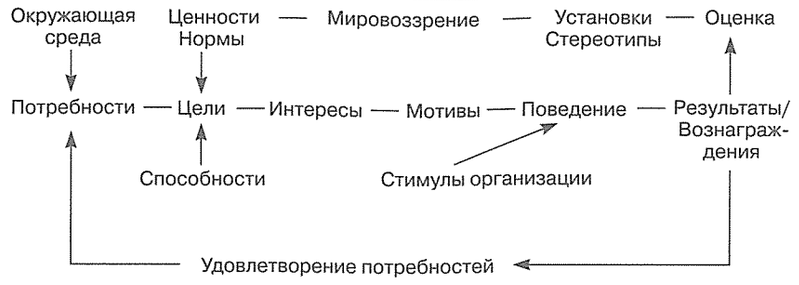


Рис. 7.9. Модель мотивации деятельности работника

Сознательная деятельность человека базируется на трех составляющих: потребностях, нормах, способностях. Потребности задают направленность действий («хочу»), нормы и ценности задают границы активности («надо»), способности определяют, каким образом будет осуществляться деятельность («могу»). В сочетании этих трех составляющих определяются цели деятельности.

Результаты поведения (деятельности) оцениваются организацией, и работник получает вознаграждение для удовлетворения своих потребностей. Оценка самим работником результатов работы, полученного внешнего и внутреннего вознаграждения формирует поведенческие установки работника, систему взглядов и представлений о трудовой деятельности, закрепляет или изменяет мотивы как модель дальнейшего поведения.

В современной управленческой деятельности категорию мотивации часто рассматривают очень широко, объединяя мотивацию и стимулирование. В этом смысле мотивация рассматривается как процесс сознательного выбора человеком того или иного поведения, определяемого комплексным воздействием внутренних (мотивы) и внешних (стимулы) факторов.

Теории и модели мотивации

Современные теории мотивации, получившие развитие в последние 40 лет и основанные на результатах социально-психологических исследований, можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних побуждений (потребностей) человека, которые заставляют его действовать определенным образом.

Процессуальные теории мотивации делают акцент на анализе и объяснении процессов побуждения человека к определенному поведению и его закрепления.

Знание содержательных и процессуальных теорий мотивации, понимание их взаимосвязи и взаимодополнения, умение пользоваться на практике дают реальную возможность современному менеджеру формировать необходимое поведение работников в организации, повышать результативность индивидуальной и групповой деятельности, удовлетворенность работой.

Определение потребностей как движущей силы поведения является предметом исследования **содержательных теорий** мотивации.

В таблице 7.6 кратко сформулированы основные постулаты теорий А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, И.П. Павлова, П. Юнга.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Эти теории анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но основываются на том, что поведение людей не столько определяется потребностями, сколько является функцией восприятия и ожиданий, связанных с ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Таблица 7.6

Сущность основных содержательных теорий мотивации

Сущность теории	Рекомендации к применению
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	
1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с последовательностью удовлетворения. 2. К первичным относят физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности. 3. Вторичные потребности — социальные (в присоединении, в сопричастности), в уважении и признании, в самовыражении (саморазвитии). 4. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная (актуальная) потребность иерархической структуры. 5. Особенностью удовлетворения потребностей является отсутствие обратной регрессии, т.е. удовлетворенные потребности выступают не целью, а условием развития человека	1. Задача руководителя — определить актуальный уровень потребности и выбрать из арсенала средств воздействия именно те, которые наиболее соответствуют этому уровню. 2. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается, следовательно, руководитель должен скорректировать стимулы воздействия. 3. Чем выше уровень актуальных потребностей, тем больше средств и методов ее удовлетворения (обратная пирамида)
Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга	
1. Потребности делятся на гигиенические и мотиваторы (двухфакторная модель). 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворенности работой, создает поддерживающий фон. К ним относятся: условия труда, размер заработной платы, организация работы, отношения с руководством, статус, удовлетворенность. 3. Мотиваторы, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека. Это: условия развития личности, внимание к человеку, возможность продвижения, карьеры в организации, признание, успех, содержание работы, уровень ответственности	1. Руководитель должен обеспечивать факторы первой группы для создания стабильного коллектива (команды) и уделять особое внимание факторам второй группы для повышения эффективности деятельности работников, увеличения отдачи, получения высоких результатов. 2. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам хорошо представлять сущность работы, обладать компетентностью либо привлекать экспертов

Окончание

Сущность теории	Рекомендации к применению
Теория потребностей Д. МакКлелланда	
1. Три потребности, мотивирующие человека, — потребность власти (желание воздействовать на других людей), успеха (желание риска, ответственности, признания) и принадлежности (социального общения, участия в общем деле, разделения взглядов). 2. Для современного человека особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. 3. Основные мотивы отражены в особенностях мышления человека	1. Руководитель на основе проективной методики определяет основные потребности личности. 2. Руководитель предоставляет возможность удовлетворения основных потребностей личности.
Теория X и Y Д. Мак-Грегора	
1. Выделил концепцию человека в организации «X» (не любит трудиться, избегает инициативы, принуждаем, необходим контроль, наказание) и «Y» (работа — естественная потребность человека, главное — создание поддерживающего климата, люди любят инициативу, лучший контроль — самоконтроль). 2. Эти концепции отражают отношение конкретного руководителя к своим работникам — индивидуальный стиль управления	1. Обе теории могут быть эффективны в определенных условиях. 2. Руководитель может менять индивидуальный стиль управления в соответствии с ситуацией
Теория условных рефлексов И.П. Павлова	
1. Определенная повторяющаяся реакция на действие закрепляет желаемое поведение в виде условных рефлексов. 2. Условные рефлексы вырабатывают установки поведения. 3. Установки определяют мотивы поведения	Руководитель должен «вырабатывать условные рефлексы» у своих подчиненных
Гедоническая теория П. Юнга	
1. Человек стремится максимально доставить себе удовольствие, наслаждение, минимизировать дискомфорт, боль, неудовлетворенность. Удовольствие — главный фактор, определяющий поведение. 2. Если поведение (или его последствия) вызывает чувство удовлетворения — оно повторяется	Руководитель должен анализировать желания и стремления работника, демонстрировать ему возможность их удовлетворения путем активной деятельности в организации

Есть три основные процессуальные модели теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и комплексная модель Портера—Лоулера.

Теория ожиданий (В. Врумм) базируется на 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 действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Мотивация зависит от следующих отношений:

$$\text{Мотив} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{Вал},$$

где З — затраты труда;
Р — результаты;
В — вознаграждение;
Вал — валентность, ожидаемая ценность вознаграждения.

Поскольку люди обладают различными способностями и различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Существенным фактором при этом выступает **валентность** — предполагаемая работником степень удовлетворения потребности вследствие предполагаемого вознаграждения. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие (ожидание «результаты — вознаграждение» (Р — В).

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ждет от них руководство (ожидание «затраты труда — результаты» (З — Р).

Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточно высоки для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости (Д. Адамс). Теория утверждает, что люди субъективно оценивают отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает на несправедливость, если человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, у него возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение за результаты работы, они будут стремиться всячески скорректировать свое поведение следующими способами:

— снизить результаты;
— изменить отношение к работе;
— изменить эталон сравнения;
— изменить ситуацию (уволиться, перейти в другой отдел и пр.);
— уменьшить интенсивность или количество усилий.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали **комплексную процессуальную теорию мотивации**, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера—Лоулера (рис. 7.10), достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и качеств, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью воз-

награждения, степенью его уверенности в том, что прилагаемые им усилия действительно повлекут за собой соответствующий ему и справедливый уровень вознаграждения.

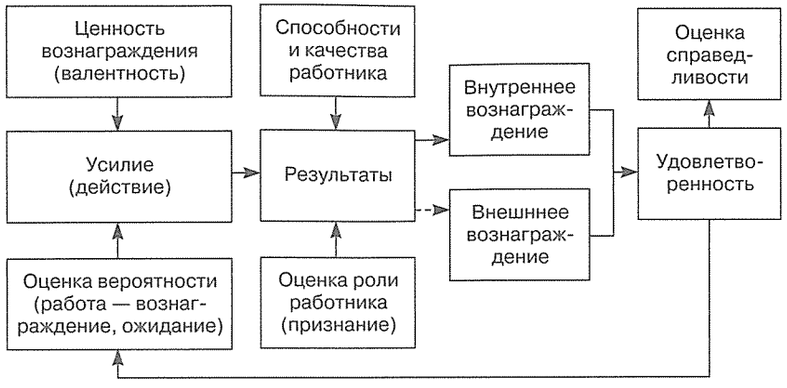


Рис. 7.10. Комплексная процессуальная теория мотивации

Основной вывод модели: результативность есть причина удовлетворенности трудом, а не его следствие.

Методы индивидуальной и групповой мотивации

Центральная роль в стимулировании работников принадлежит системе оплаты труда, причем в большинстве случаев постоянная часть заработной платы (оклад) намного меньше переменной ее части (премиальные выплаты за результаты деятельности). В современных условиях система вознаграждения является решающим аргументом в пользу повышения эффективности работы персонала.

К материальным стимулам относится не только оплата труда, но и различные льготы и поощрения, имеющие вещественную форму: бесплатные обеды, возможность покупать продукцию компании по себестоимости, служебный транспорт, оплата проездных документов, оплата лечения и медицинской страховки и пр. Эти формы вознаграждений не только несут заряд материального стимулирования, но и относятся к способам удовлетворения потребностей более высокого порядка — признания заслуг, сопричастности, гордости и пр.

Денежное вознаграждение работников, с одной стороны, является универсальным, не только удовлетворяет потребности низших уровней, но и обеспечивает процесс удовлетворения высших потребностей, с другой стороны, высшие потребности во многом удовлетворяются через средства более высокого порядка — творческую деятельность, профессиональное общение и пр. Чтобы быть эффективным стимулом, заработная плата должна учитывать результат деятельности (производительность труда) и состоять из трех частей:

— первая связана с должностью (постоянная и равная на уровне одинаковых должностей);

— вторая связана с выслугой лет (равная у всех с одинаковым стажем деятельности величина может корректироваться);

— третья зависит от результатов работы.

Чем выше уровень благосостояния работника, тем в большей степени заработная плата утрачивает свое мотивирующее значение и переходит в разряд обеспечивающих факторов.

Кроме того, большое значение имеет система дополнительных льгот, которая может включать: схемы участия в прибылях, в капитале (акции), оплату отпусков и больничных листов, различные виды страхования, пенсионное обеспечение, систему питания, ссуды на обучение и оплату курсов, льготы для детей, юридические услуги, жилищные льготы, предоставление кредитов, различные индивидуальные льготы.

Возможно составление руководством организации «кафетерия» льгот с ранжированием и определением удельного веса той или иной льготы и предоставление персоналу права выбора из этих льгот на основании баллов (очков), заработанных по различным критериям оценки деятельности работников.

Можно составить общий список рекомендаций, который позволяет в значительной степени удовлетворить потребности высших уровней сотрудников, от социальных до самовыражения.

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят работе реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности работников вне ее рамок.

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

К рекомендациям по групповой мотивации относятся следующие.

1. По мере роста сплоченности групп и укрепления командного духа происходит усиление значимости групповой мотивации, частичное заме-

щение индивидуальных мотивов у работников групповыми. Это отражается на улучшении психологического климата в отделе и организации, повышении эффективности труда и упрощении управления группой. Начинают действовать рычаги и методы группового регулирования и контроля деятельности, группа становится самоуправляемой.

2. В российских условиях можно проследить трансформацию современной модели мотивации. Невысокая заработная плата в основном направлена на удовлетворение первичных потребностей. Огромную роль в удовлетворении высших потребностей — в признании, уважении, причастности, успехе, общении — играет группа, к которой принадлежит работник, поэтому высоко значение эффективного управления как формальной, так и неформальной группой. Здесь возможно создание «идеальной» рабочей группы, которая характеризуется следующими показателями: открытостью внутри и вовне группы; гибкостью; сбалансированностью индивидуальных, групповых и организационных интересов; бережным отношением группы к отдельным ее работникам; осознанием ответственности; инициативностью.
3. Методы психологического воздействия имеют огромную важность для современного управления малым и средним бизнесом. Но в силу традиционной склонности многих руководителей к силовым методам управления из повседневной практики должны по возможности исключаться манипулятивные психологические игры в сфере труда и культивироваться прямые и честные методы общения.
4. Рекомендуется установить регулярную обратную связь и выделять личный вклад каждого работника в общие результаты работы и соответственно уровень вознаграждения за личный вклад.
5. Обеспечение в отделе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.
6. Обеспечение каждого интересной работой, побуждающей развивать знания и умения.
7. Установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки.
8. Предоставление всем равных возможностей при найме, аттестации, оценке, обусловленных только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом.
9. Формирование таких стандартов поведения, которые побуждали бы сотрудников к единению, искренности и честности.
10. Признание необходимости сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов.

Для оценки и справедливого распределения вознаграждения в коллективе можно использовать принципы «**справедливой компенсации**», сформулированные Шепли — Эрроу.

1. Выделение доли, степени участия каждого в общих результатах (персонализация усилий).

2. Отсутствие диктата руководителя при выполнении работником полученных заданий (не мешай!).
3. Отсутствие зависти. Руководитель должен обеспечить работников адекватной и необходимой информацией. Зависть возникает при слабой информированности о том, что любые привилегии, права и вознаграждения есть лишь следствия повышения производительности, интенсивности, сложности и ответственности работы.
4. Вознаграждение — по труду (по степени участия в общих результатах).
5. Отсутствие возможности побочных платежей (доходов), т.е. равные условия вознаграждения.

Таким образом, деятельность работника и группы оценивается по следующим показателям:

— достигнутым результатам труда (экономическая эффективность);

— степени согласованности действий при групповой работе, сплоченности (социальная эффективность);

— степени удовлетворенности результатами деятельности и взаимоотношениями в процессе достижения этих результатов.

7.5. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Особое мотивационное значение в организации имеет делегирование полномочий, под которым подразумевают как процесс разделения обязанностей, прав и ответственности в организации, так и право руководителя передавать задачи своим подчиненным. Можно сказать, что это неформальное, не подтвержденное положениями и инструкциями наделение отдельных работников или коллективов правом принимать решения по различным проблемам управления.

Умение делегировать полномочия зависит от множества факторов: деловых и личностных качеств руководителя, характеристик подчиненных ему сотрудников, взаимоотношений между руководителем и сотрудниками, специфики стоящих перед организацией проблем, стадии развития организации и пр. Кроме этого, следует знать особенности, принципы и правила делегирования полномочий, технологию наделения полномочиями, учитывать психологические аспекты организационных отношений.

Делегирование полномочий — передача обязанностей и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение; средство, с помощью которого руководитель распределяет задачи среди персонала.

Делегирование полномочий — это не только перекладывание неприятных заданий на плечи других, но и предоставление подчиненным права принимать решения и действовать от имени руководителя.

Выделяют два вида делегирования полномочий:

1) передача полномочий на длительный срок (**генеральное делегирование**) — руководитель поручает подчиненному постоянное самостоятельное выполнение конкретной задачи. Это функциональное закрепление может быть оформлено документально — приказом, распоряжением, дополнением к должностной инструкции;

2) передача полномочий для разового выполнения задачи (**разовое делегирование**) — задача остается в функциональной сфере руководителя.

Руководитель подразделения имеет компетенцию и соответствующую компетентность для выполнения любой задачи, стоящей перед подразделением. Но основная функция руководителя — интегративная. Поэтому умение делегировать полномочия, разгружая себя для выполнения тех работ, которые находятся в исключительной компетенции руководителя, становится одним из важнейших качеств руководителя любого ранга и признаком эффективного управления. Таким образом, умение делегировать полномочия оценивается как способность максимально эффективно использовать потенциальные возможности подчиненных.

Неумение делегировать полномочия приводит к чрезмерной загрузке руководителя, к постоянному возникновению конфликтов и стрессовых ситуаций, сбоям в работе, хроническим заболеваниям, низкой эффективности деятельности всего подразделения.

В понятии «полномочия» можно выделить пять основных компонентов (рис. 7.11):

обязанности — это исполнительная часть работы;

права — это часть работы, в которой принимается решение;

ответственность — это уровень работы, за который нужно отчитываться;

компетентность — опыт, способности, знания и навыки;

делегирование — передача обязанностей и прав, определение уровня ответственности.

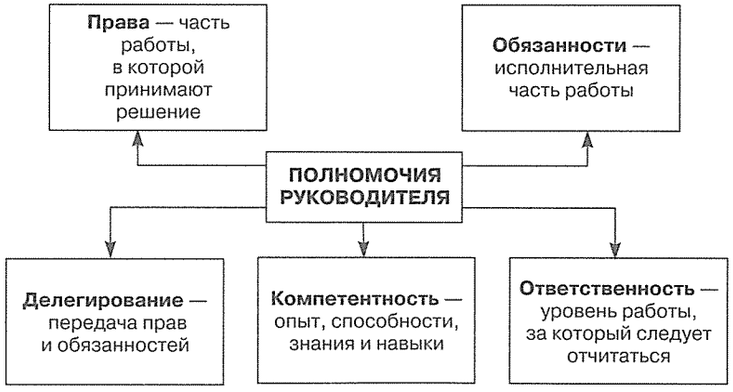


Рис. 7.11. Компоненты полномочий руководителя

Основным в этой пятерке выступают обязанности — самое, пожалуй, важное понятие менеджмента (рис. 7.12).

Что же делегируется из этих элементов? Прежде всего основная, исполнительная часть любой работы — обязанности.

Рис. 7.12. Взаимосвязь понятий в менеджменте

Для обеспечения возможности исполнять делегированные обязанности и принимать управленческие решения руководитель должен определить и обеспечить необходимые права работника — право получать и использовать информацию, право привлекать других сотрудников для выработки и экспертизы решений, право распоряжаться выделенными ресурсами, право представлять подразделение в других структурных подразделениях организации и пр.

Основные разногласия возникают по поводу делегирования ответственности. Ответственность рассматривается как обязательство руководителя выполнять поставленные задачи (обязанности) и отвечать за качество их решения. Таким образом, определяется зона отчетности руководителя.

Ответственность за работу организации или подразделения (а следовательно, и всего персонала) всегда лежит на руководителе. Ответственность за делегированную задачу всегда несет тот, в чьи должностные обязанности формально входит исполнение такой задачи. Кому бы ни делегировал полномочия руководитель — ответственность за задачу в целом всегда остается в его компетенции.

Однако, делегируя задачу, руководитель определяет зону ответственности исполнителя. Это та «внутренняя ответственность» за выполнение работы, которую несет исполнитель по срокам, качеству, комплектности принимаемого решения, согласно требованиям, установленным руководителем.

Делегируя полномочия, руководитель оценивает компетентность подчиненных, определяя тех, кто по уровню знаний, опыта, определенных навыков способен выполнить порученную задачу. Кроме того, руководитель оценивает готовность подчиненных выполнить работу более сложную и ответственную, чем их обычный уровень компетенции, степень трудовой мотивации исполнителей, анализирует возможность поддержки такого решения подчиненными.

И, наконец, само делегирование, то есть право передавать полномочия по цепочке дальше, вниз. Вопрос дальнейшего делегирования полномочий — это вопрос ответственности. Передаются ли дальше полномочия, зависит от содержания обязанностей, от определенных прав и от установленного уровня ответственности. Если руководитель жестко ограничивает участие остальных подчиненных в выполнении задания, делегированного конкретному исполнителю, то он отражает это в устанавливаемых требованиях.

Неоспоримыми **преимуществами** делегирования полномочий являются следующие обстоятельства:

— делегирование позволяет руководителю освободиться от рутины, сосредоточиться на тех аспектах работы, которые требуют его личного опыта, знаний и квалификации, личного участия;

— делегирование сокращает задержки в принятии решения, если поручения приближены к точке выполнения соответствующей работы;

— делегирование позволяет принимать решения на том уровне, где известны подробности выполняемой работы;

— основная часть работы любого менеджера должна быть направлена на решение стратегических задач, а не на решение текущих проблем;

— основной задачей менеджера выступает руководство персоналом. Делегирование — эффективная форма взаимодействия с персоналом;

— делегирование — лучший способ мотивации творческого персонала. Оно дает большее удовлетворение от работы, обеспечивает побудительные мотивы и обязательность;

— делегирование — способ обучения работников. Делегирование позволит повысить ответственность работников, раскрыть их способности;

— это перспективный путь карьеры персонала;

— делегирование — способ перераспределения задач без изменения структуры управления;

— делегирование — способ сэкономить деньги, так как сокращает производственные затраты за счет ликвидации излишних уровней руководства, управленческих функций и операций по контролю качества и проверке работы;

— делегирование позволяет перейти к более экономным и правовым решениям;

— делегирование высвобождает творческие и инновационные способности работников, позволяет создать творческую, но управляемую и контролируемую рабочую среду;

— делегирование придает эмоциональную окрашенность достижениям.

Необходимость делегировать возникает, если:

— у руководителя больше работы, чем он в состоянии эффективно выполнить своими силами;

— руководитель не может уделить достаточно времени выполнению своих основных обязанностей;

— руководитель хочет, чтобы подчиненный профессионально развивался;

— подчиненный может выполнить эту работу на должном уровне.

Кроме того, руководитель поручает квалифицированную работу тем, у кого есть для этого необходимые навыки и умение. Руководитель должен знать, на что способны подчиненные, и разбираться в предмете настолько, чтобы оценить качество их работы.

Таким образом, делегирование — способ совершенствования людей, а совершенствование персонала должно быть осознанной целью руководителя.

Делегирование полномочий — это выполнение собственной работы руководителя руками других людей, на что может пойти только сильный и уверенный в себе менеджер. Эта сила и уверенность опираются не только на опыт и знания, но и на личностные качества — лидерские способности, адекватную самооценку, уверенность в своей правоте, умение убеждать и вести за собой персонал и пр.

Если исходить из предположения о конечности всех ресурсов системы (а права выступают таким же ресурсом), передача части прав, а соответственно и власти, подчиненным уменьшает власть руководителя, делает его «слабее», зависимее от своего же персонала. Это логика слабого руководителя, основным ресурсом которого является иерархическая (или, как говорят, законная) власть — власть самой системы, основанная на жесткой иерархии, власть, переданная руководителю «на тарелочке» вместе с «портфелем», должностью и должностными обязанностями. Страх потерять часть власти, ослабить свою позицию и является основным антистимулом для делегирования полномочий. Сильный руководитель имеет не только власть, но и авторитет — ту лидерскую власть, которую он берет сам.

Делегирование полномочий является основой для участия работников в процессе разработки и принятия управленческих решений, развития демократических форм и методов управления. Что же мешает активному внедрению делегирования полномочий в повседневную практику менеджмента?

Прежде всего, это недостатки существующих систем управления, управленческая некомпетентность менеджеров, отношение к делегированию в организации (стиль), незрелость и неуверенность исполнителей. Все это порождает реальные и надуманные проблемы, препятствующие делегированию полномочий, как со стороны руководителей, так и со стороны исполнителей.

Многие причины нежелания и неумения делегировать полномочия кроются в заблуждениях психологического характера.

Есть целый список заблуждений, препятствующих делегированию полномочий:

— Быстрее сделать самому!

— Ни у кого нет соответствующих навыков и способностей!

— Другие могут сделать хуже.

— Другие могут сделать лучше.
— Нет времени на инструктаж.
— У других людей и так полно дел.
— Люди могут подумать, что руководитель их перегружает.
— Это можно сделать самому в нерабочее время.
— Это снижает контроль.

Очевидно, что большинство заблуждений является порождением неуверенности руководителя в собственных силах и в способностях подчиненных ему работников.

Основные причины уклонения подчиненных от дополнительных обязанностей могут заключаться в следующем.

1. Подчиненный считает проще и удобнее спросить руководителя, что нужно сделать, чем самому решить проблему (незрелость исполнителя).
2. Подчиненный боится критики за возможные ошибки. Чем больше ответственность, тем больше вероятность ошибки.
3. У подчиненного нет информации и ресурсов, необходимых для выполнения заданий.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать (или он так считает).
5. Нет уверенности в себе (в своих способностях, компетентности, опыте).
6. Нет положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности (неадекватность вознаграждения).
7. Наличие конфликта между руководителем и подчиненным.
8. Следование за группой или неформальным лидером, противостояние группы и руководителя.

Кроме прямых и завуалированных отказов подчиненных выполнять дополнительные обязанности существуют ситуации, когда распоряжения по делегированию полномочий саботируются, «спускаются на тормозах» исполнителями. Руководитель же может пребывать в уверенности, что исполнитель заинтересован в работе, отдает все силы и время решению задачи.

Проблема в этом случае не только не решается, но и теряется время, отведенное на принятие решения. Нехватка времени переводит проблему из категории «несрочные» в категорию «горящие». Решение горящих проблем ставит организацию в экстремальные условия. Авральное состояние требует немедленного принятия мер, иногда необоснованных и непродуманных, сверхурочной работы, чрезмерного напряжения; приводит к стрессам и болезням. Слишком частые авралы и «штурмы» в организации свидетельствуют о недостаточной квалификации руководителей и персонала, а также низкой эффективности системы управления в целом. Такая система менеджмента обычно построена по принципу ликвидации существующих отклонений, а не по принципу целевого управления.

Основные **причины плохой исполнительности** (исполнительского саботажа) можно разделить на несколько групп.

1. Организационные:
   — отсутствие адекватных стимулов;
   — стиль, не соответствующий ситуации;

   — состояние дисциплины, ненадлежащий контроль (недостаточный или избыточный);
   — несоответствующий инструктаж;
   — неэффективная организационная структура и каналы коммуникаций;
   — «слабость» руководителя (некомпетентность, отсутствие авторитета, неумение делегировать полномочия).
2. Деловые (служебные):
   — несоответствие опыта и знаний;
   — дефекты и особенности памяти;
   — недисциплинированность;
   — лень и безответственность;
   — амбиции, неудовлетворенность положением;
   — низкая мотивация на работу.
3. Личностные:
   — психологические состояния, снижающие работоспособность;
   — внутриличностные конфликты и эмоциональная неустойчивость;
   — алкоголизм и наркотики;
   — страх и неуверенность, боязнь риска;
   — врожденные и хронические болезни;
   — возраст и пол;
   — несоответствие физической формы.
4. Семейные:
   — семейные кризисы и конфликты;
   — социальная изоляция;
   — преобладание семейных установок над производственными.
5. Групповые:
   — дисфункциональные неформальные группы;
   — групповые стандарты и нормы, противоречащие активной рабочей деятельности, поощряющие негативные для организации явления (равнодушие, тунеядство, ложь, саботаж и пр.);
   — внутригрупповые и межличностные конфликты.

Избежать этих препятствий можно, используя командные методы организации труда, воспитывая работников в духе сопричастности и участия, создавая творческую и активную атмосферу в коллективе и соблюдая высокую этику отношений, как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей. Правила этичного поведения менеджеров и специалистов позволят избежать острых углов и возможных трудностей в процессе делегирования полномочий.

Правила этичного поведения для подчиненного.

1. Нельзя стремиться выполнять работу руководителя за него. Недостаточная компетентность подчиненного может привести к ошибкам и просчетам.
2. Нельзя досаждать руководителю, постоянно требуя инструкции.
3. Нельзя создавать ситуацию «потери лица», противоречить руководителю при посторонних, конфликтовать с ним.

4. Нельзя стараться хорошо выглядеть за счет ошибок и просчетов как руководителя, так и коллег.

Правила этичного поведения руководителя рассмотрены в общих правилах делегирования полномочий.

Чтобы делегировать полномочия, недостаточно быть уверенным в себе руководителем, сильной, волевой личностью, отчетливо осознавать все преимущества делегирования и сознательно идти на передачу своих обязанностей и прав другому человеку. Нужно еще знать — что и как делегировать.

Специалисты по управлению предлагают следующую модель отношения к делегированию полномочий в зависимости от важности и срочности задач (рис. 7.13).

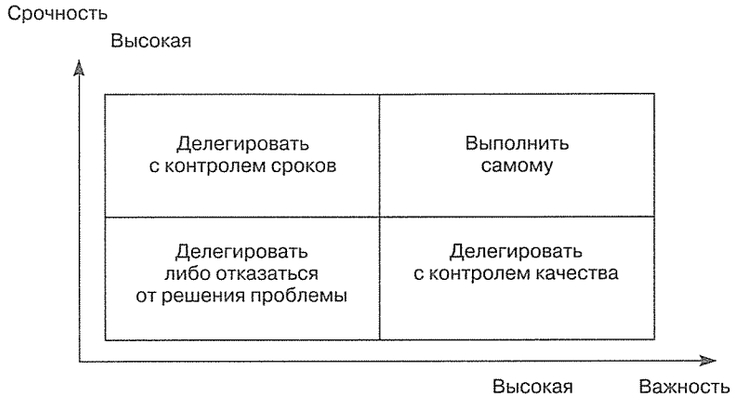


Рис. 7.13. Модель делегирования полномочий

Механизм делегирования полномочий. Передать полномочия можно:

— путем структурной перестройки на уровне организации и перегруппировки работ по подразделениям;

— самим поведением или стилем управления отдельных менеджеров;

— заручившись поддержкой работников в решении безотлагательных проблем организации;

— созданием собственной сплоченной команды, способной и готовой решать возникающие проблемы.

Существуют определенные правила и принципы делегирования.

Принципы делегирования полномочий:

— делегируются задачи — обязанности и права, но не ответственность;

— делегировать можно только ту работу, которая входит в должностные обязанности руководителя;

— делегировать можно только на более низкий уровень управления (только подчиненным). Делегировать может только тот, кто имеет подчиненных — только руководитель;

— делегировать полномочия можно только работникам, находящимся в прямом подчинении;

— исполнитель отвечает за выполненную работу (сроки, качество, комплексность) перед руководителем — лицом, делегирующим ему эту работу (внутренняя ответственность). Руководитель несет ответственность за задачу в целом.

Для эффективного делегирования полномочий руководитель должен соблюдать следующие правила.

1. Четко определять (разграничивать) обязанности и ответственность исполнителей.
2. Делегировать заблаговременно.
3. Делегировать в соответствии со способностями, возможностями и желанием подчиненных. Как сказал А. Линкольн: «Ни один человек не хорош настолько, чтобы управлять другими без их согласия».
4. Делегировать задачу по возможности целиком, а не в виде изолированных заданий (теряется смысловая целостность).
5. Однородные задачи делегировать лучше одному и тому же работнику.
6. Объяснять смысл и цель задачи.
7. Избегать подробного инструктажа.
8. Фиксировать делегирование полномочий и свои требования к работе.
9. Не вмешиваться в процесс исполнения.
10. Поощрять инициативу.
11. Не делать выводов за подчиненных.
12. Давать право на ошибку.
13. Позволить сотруднику представлять в высших инстанциях порученную задачу как его работу либо участвовать в ее представлении на соответствующем уровне.

Делегируя полномочия, руководитель должен заранее выставлять **критерии** оценки работы и **ограничения** — пограничные ресурсные показатели. Критерии определяют конечную точку приложения сил подчиненным по выполнению переданной ему работы, т.е. тот момент, когда работа будет завершена. Критерии отражают ожидания руководителя по поводу выполненной работы[1].

Нужно помнить, что критерии всегда имеют субъективный характер, потому что отражают не только количественно-качественные результаты труда подчиненных, но и личные предпочтения, ожидания, представления руководителя о процессе (методах) и результатах работы.

Постановка задачи без определения критерия может привести к тому, что полученный результат окажется противоположен тому, который хотел получить руководитель.

Теперь об ограничениях. Оказывается, мало отдать приказания, поставить сроки и критерии оценки работы. Кроме того, необходимо определить ресурсы, требуемые для выполнения работы. То есть обеспечить все для ее выполнения.

[1] В сфере управления уже сложился свой юмористический и антибюрократический эпос под названием «законы Паркинсона». Один из его постулатов гласит: «Любые указания люди понимают иначе, чем тот, кто их дает».

Процесс делегирования полномочий можно разделить на четыре этапа.

I. Планирование

1. Определение основных задач и работы. Оценка их по критериям «важность — срочность». Выбор ключевых задач.
2. Определение списка (ряда) заданий, которые можно делегировать подчиненным.
3. Каждая задача должна быть проанализирована на основании следующих вопросов:
   1) Входит ли эта задача в сферу моей компетенции? Почему я должен ее выполнять? Могу ли я передать ее в другое подразделение?
   2) Нужно ли выполнять задачу лично мне?
   3) Стоит ли мне передавать решение этой задачи в другое подразделение?
   4) Кто из моих подчиненных может выполнить эту работу?
   5) Как я могу стимулировать их? (Какое могу предложить вознаграждение?)
   6) Должен ли я инструктировать подчиненных, насколько подробно?
   7) Могут ли быть «подводные камни» у этого поручения, т.е. нежелательные последствия, осложнения и пр.
4. Оценка желания подчиненных выполнить эту работу.
5. Оценка способности подчиненных выполнить эту работу.
6. Оценка мотивации работника (заинтересованность, ценность вознаграждения).
7. Выбор сотрудника, для которого решение задачи имеет наибольшее значение, и назначение его ответственным за исполнение.
8. Подготовка плана инструктажа.

II. Поручение (делегирование)

1. Обсуждение объема и содержания работы с ответственным (наделение обязанностями).
2. Инструктаж по всем аспектам выполнения. Обеспечение доступа к необходимой информации.
3. Определение и письменная фиксация:
   — оптимальные и минимальные ожидания по результатам работы;
   — критерии оценки выполнения;
   — ограничения, ресурсы;
   — сроки выполнения;
   — права;
   — степень ответственности;
   — компенсация усилий (вознаграждение).
4. Выражение доверия подчиненному.
5. Предложение ответственному обдумать проблему, сформулировать вопросы, определить возможные трудности при решении проблемы.
6. Предложение проблемы для обсуждения в коллективе, включая и исполнителя, сбор всех решений, вариантов, поправок, расчетов и передача ответственному.
7. Предоставление ответственному полномочий на общение с другими руководителями (других подразделений или организаций), с указанием на его право принятия самостоятельного решения по вопросу.

III. Контроль

1. Составление графика контроля исходя из срока выполнения и сложности задания.
2. Контроль процесса выполнения и оказания подчиненному поддержки в сложных ситуациях.
3. Поощрение прогресса в работе.
4. Применение морального стимулирования (внимание к работе подчиненного, положительная оценка работы).
5. Указание на недостатки только после положительной оценки хорошо сделанного.

IV. Оценка

1. Оценка результатов.
2. Оценка затрат.
3. Выполнение обещаний по отношению к подчиненному.
4. Оценка удовлетворенности работника.
5. Поручение подчиненному аналогичных заданий в дальнейшем.
6. Определение необходимости дальнейшего инструктажа.
7. Обеспечение обратной связи (периодический отчет исполнителя).
8. Документальная фиксация полномочий за ответственным.

Таким образом, делегирование полномочий подчиненным эффективно в определенных условиях: когда подчиненный выполняет работу лучше руководителя, когда есть необходимость высвободить время руководителя для решения более важных задач и когда он чрезмерно занят.

Необходимо учитывать также уровень технической оснащенности управленческого труда, информационное обеспечение, опыт и квалификацию подчиненных руководителей и исполнителей, социальный климат. Делегируя полномочия, не следует полностью устраняться от переданной работы, при необходимости следует подсказать способ достижения цели, пояснить, как работать.

Поручать задания необходимо, сообразуясь с личными качествами подчиненного, оставляя за ним право выбора при многовариантности решений. Положительно сказывается также возможное удовлетворение самолюбия подчиненного и укрепление его уверенности в успехе работы. Больше инициативы и самостоятельности предоставляют опытному подчиненному, избегая излишней регламентации. Свобода действий способствует улучшению качества выполняемой работы.

Однако предоставление права на самостоятельность — это одновременно и предоставление права на совершение ошибок. Предприимчивые и инициативные действия всегда сопряжены с определенной долей риска, и хотя риск взвешен и рассчитан, от ошибок никто не застрахован. Оценку деятельности подчиненного следует производить по общим результатам, а не их отдельным ошибкам. Иначе появятся перестраховщики и безынициативные работники.

Цели и задачи, которые ставятся подчиненным, должны быть ясными и понятными. Права и обязанности должны делегироваться в конкретной форме. Четкость в делегировании полномочий определяет содержание работы, понимание исполнителями своей роли в достижении конечных результатов системы в целом. С этой целью следует определить систему показателей, отражающих результаты деятельности каждого работника. Чем четче очерчена подчиненным цель и чем точнее она измерима, тем выше производительность управленческого труда.

Важную роль в выполнении делегированных полномочий играет информация, которой руководитель и подчиненные должны свободно обмениваться. Полученная информация о состоянии дел в системе и результатах собственной деятельности наполняет работу смыслом, благодаря ей расширяется взаимопонимание и сотрудничество, стираются противоречия, устраняются конфликтные ситуации.

С целью обеспечения реальной ответственности подчиненных за делегированием полномочий необходим строгий контроль. Чем больше полномочий делегирует руководитель, тем выше потребность в контроле исполнения. Однако контроль не должен быть мелочным, не следует входить в каждую деталь работы подчиненного. Общий контроль, не касающийся детальной работы, даст большие результаты. Мелочей не может быть, когда необходимо организовывать аппарат и уделять внимание нуждам работников. Но мелочный контроль за их деятельностью приносит только вред, тогда как общий контроль повышает ответственность. «Полномочия, — писал А. Файоль, — не должны рассматриваться отдельно от ответственности, т.е. в отрыве от вознаграждений или наказаний, сопровождающих осуществление власти».

7.6. ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Исследования психологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий. Проведенные исследования свидетельствуют о наличии идентичных проблем у всех категорий специалистов. Это и недостаточно развитая коммуникативная и психологическая компетентность, и низкая культура делового общения, и эклектика в использовании форм и методов делового взаимодействия.

Владение основами деловой коммуникации позволит управленцам высшего и среднего звена эффективно взаимодействовать как с сотрудниками организации, так и со своими деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. Использование рациональных программ делового общения, знания различных психотипов деловых партнеров, коллег и руководителей, владение приемами влияния на них, а также действия на основе

знаний коммуникативного поведения — все это приведет к эффективному взаимодействию.

Общение — многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, социологией, философией и др. В организации управления общение рассматривается как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность любого специалиста. Это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь, но и сопереживание и взаимный обмен эмоциями.

Общение — это специфическое межличностное взаимодействие людей как членов общества, представителей определенных социальных групп. Это сложный и многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями **совместной деятельности** и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, **восприятие и понимание** другого человека. Являясь важной составной частью социального бытия человека, одним из источников его жизнедеятельности, потребность в общении — базовая потребность личности. Объективная необходимость потребности в общении — производство средств существования людей, которое предполагает общение индивидов между собой. Возникнув первоначально на основе материальной деятельности, общение превращается в самостоятельный социальный фактор, особую социальную форму активности индивида, предметом которой являются отношения с другим человеком и которая оказывает обратное воздействие на деятельность. Поэтому общение — условие совместной деятельности. Благодаря ему достигается распределение функций между индивидами в совместной деятельности, согласование индивидуальных усилий, их координация, обмен опытом, знаниями, совместное планирование и осуществляется сама деятельность.

В общении можно различить: **инструментальную направленность**, общение, нацеленное на выполнение социально значимой задачи, на дело, на результат, и **личностную направленность** — на удовлетворение личных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные задачи. Оно может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания, являясь необходимым условием существования и социализации личности.

Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его аспекты:

— информационно-коммуникативный (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в ходе которой осуществляется обмен информацией);

— интерактивный (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе коммуникации);

— гносеологический (человек выступает как объект и субъект социального познания);

— аксиологический (общение выступает как обмен ценностями);

— нормативный (выявляются место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов и закрепление в обыденном сознании стереотипов поведения);

— семиотический (общение описывается как специфическая знаковая система, с одной стороны, и как посредник в функционировании различных знаковых систем — с другой);

— социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

В совокупности все эти аспекты позволяют рассматривать общение как взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией, с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений.

Учитывая сложность общения, необходимо каким-то образом обозначить его структуру. Существует множество подходов. В том числе подход, выделяющий в общении три взаимосвязанных составляющих: коммуникацию, социальную перцепцию и интеракцию.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия. Перцептивная сторона означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению. И установление на этой основе взаимопонимания.

В реальной жизни каждая из сторон общения не существует отдельно друг от друга и, вступая в общение, т.е. взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели. В их числе:

— обмен или передача информации;

— формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;

— формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;

— обмен деятельностью, средствами, технологиями;

— осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;

— обмен эмоциями.

В реальной жизни мы встречаемся со взаимодействием типа «Я — Я» (руководитель — подчиненный); «Я — МЫ» (руководитель — коллектив); «МЫ — МЫ» (административно-управленческий персонал организации и трудовой коллектив). Первый тип общения принято называть индивидуально-личностным, второй — индивидуально-коллективным, третий — коллективно-общественным. Каждому типу свойственны свои специфические черты, цели и задачи.

Содержательный характер взаимодействия людей определяется предметом общения. На этой основе различают такие виды общения, как межличностное, информационно-коммуникативное, управленческое и деловое. Способы взаимодействия зависят от целей, которые преследует общение, от особенностей его организации и от эмоционального настроя партнеров и их культурного уровня.

Коммуникация (от лат. communicatio — «общее» или «разделяемое со всеми») — специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. В современных условиях коммуникация

является основой жизнедеятельности каждой организации. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских и 73% американских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организации.

Говоря о коммуникативности в узком смысле слова, имеется в виду, что люди обмениваются между собой идеями, интересами, установками, осуществляется анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами. Все это можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс коммуникации может быть представлен как процесс передачи информации. Но поскольку коммуникация происходит в системе «субъект — субъектные отношения», ее нельзя свести только к передаче информации. В условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется и развивается. Это процесс двустороннего обмена информацией, ведущий к взаимному пониманию, процесс, в котором используются как вербальные (выраженные словами) знаки, так и невербальные средства (жестикуляция, мимика, интонирование). Для эффективной коммуникации необходимо, чтобы люди говорили на одном языке, имели общий социальный опыт. Плохое знание «языка» партнеров может привести не только к непониманию, но и к финансовым просчетам, о чем свидетельствует, например, случай из маркетинговой практики «Дженерал Моторс». Фирма выпустила на латиноамериканский рынок новую модель автомобиля и назвала его специально для латиноамериканцев — «Чеви Нова». Однако модель на рынке «не пошла». Фирма срочно провела исследование и, к своему ужасу, обнаружила, что слово «нова» («no va») по-испански означает «она не едет».

В социально-психологическом смысле коммуникация — это процесс передачи информации от отправителя к получателю.

Деловая коммуникация — это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на оптимизацию делового сотрудничества. Здесь предметом общения является деятельность, а партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Профессиональная самореализация и деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают конструктивность решения и психологическую готовность партнеров к адекватному поведению. Деловое общение отличается от обычного тем, что в нем ставятся конкретные цели и конкретные задачи, требующие решения. Здесь невозможно произвольно прекратить взаимодействие с партнером, так как деловое общение — это обмен информацией, значимой для решения проблемы.

Основные задачи деловой коммуникации — продуктивное сотрудничество, направленное на организацию как делового, так и управленческого общения. Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;

2) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей;

3) предметно-целевое содержание коммуникаций;

4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата и при достижении личных намерений;

5) формальные ограничения:
   — ситуативные, т.е. с учетом ситуации делового общения, например деловая беседа или совещание, взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте и используя адекватные коммуникативные средства;
   — эмоциональные, т.е. независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость — управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру.

В последние годы в отечественной психологии наряду с общепсихологическими проблемами общения получили заметное развитие исследования в области психологии управления. В этом случае под управлением понимается не столько сама управленческая деятельность, сколько управление как социальное явление, как условие существования определенного человеческого сообщества и его организации для эффективного достижения целей, которые это сообщество ставит перед собой.

Выделяются следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения, стиль.

Функции делового общения:

инструментальная — характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какой-либо деятельности или принятия решения;

интегративная — используется как средство объединения деловых партнеров для совместного коммуникативного процесса: постановки задачи, генерирования идеи, выработки совместного решения;

трансляционная — служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений;

экспрессивная — с ее помощью деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства общения.

Так как деловое общение — предметно-целевая деятельность, то его содержание зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Если цель коммуникации — разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным, в виде инструктажа, повествующим — консультация или рассуждающим — комментарии. При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства или критические высказывания. На содержание делового общения могут также влиять как особенности складывающейся ситуации, так и личностный потенциал партнеров.

Деловое общение может быть гармоничным, когда в нем соединены две стороны общения — **внешняя,** или поведенческая, и **внутренняя**, которая затрагивает ценностные особенности личности. Внешняя сторона выражается в коммуникативных действиях и фиксируется в речевой активности, интенсивности действий, напористости, в особенностях слушания и адекватности поведения. Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Она выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнеры пытаются скрыть свою реакцию, истинные мотивы и цели.

Что касается стиля и манеры общения, то они зависят от индивидуально-психологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют такие **личностные факторы**, как:

— особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, лексикон, речевая культура и умение слушать);
— сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, сотрудничество);
— психотип и деловой статус партнеров;
— коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловом общении различают следующие **стили общения партнеров**:

— творчески-продуктивный;
— подавляющий;
— дистанционный;
— прагматически-деловой;
— популистский и заигрывающий, превентивный;
— дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов:

— статуса человека;
— целей, задач и коммуникативных намерений;
— особенностей складывающейся во время общения ситуации;
— индивидуальных особенностей участников взаимодействия;
— нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется в речевом этикете, а также демонстрируется в невербальных сигналах тела: рукопожатии, взгляде и постановке головы, тоне голоса, дистанции и занимаемых позициях за столом переговоров, специфике используемых поз, жестов, телодвижений.

Основу общения в трудовом коллективе составляют совместная трудовая деятельность людей, необходимость согласования и соотнесения действий различных работников, взаимосвязи, которые возникают в коллективе. Совместная деятельность имеет общую цель, и в силу этого предполагает разделение общего задания на составляющие, обычно функционально взаимосвязанные между собой части. Это неизбежно предопределяет и порождает взаимодействие и общение членов коллектива по поводу возможного распределения задания между отдельными работниками, координацию их усилий, оценку действий друг друга.

Деловое взаимодействие может быть реализовано через различные виды общения: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное и ритуальное.

В процессе совместной деятельности людей, различного рода контактов и взаимодействий, возникающих между ними, идет постоянное формирование представлений друг о друге и складываются взаимные образы. Чем сложнее взаимодействие, чем более сложные задачи в ходе его нужно решить, тем точнее должны быть представления партнеров взаимодействия друг о друге.

В своем поведении на работе люди всегда ориентируются на психологические особенности окружающих — обращаемся ли мы к ним за помощью, рассчитываем на поддержку, во всех случаях мы исходим из собственных представ-

лений об этих людях, на основании которых оцениваются их поступки, мотивы поведения, прогнозируем их действия.

Деловое общение способствует формированию и развитию межличностных отношений. Они существуют в двух основных, взаимосвязанных, влияющих друг на друга формах — деловые отношения (авторитет отдельных членов коллектива) и личные отношения (симпатии — антипатии). В любом трудовом коллективе существуют отношения формальные и неформальные.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда партнеры разделены временем и пространством).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное. В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что содержит конкретные задачи, которые требуют своего разрешения.

Деловое общение реализуется в различных формах:

— деловая беседа;
— деловые переговоры;
— деловые совещания;
— публичные выступления;
— деловые письма;
— пресс-конференции;
— полемика, дебаты, спор;
— публичные выступления;
— деловые игры.

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, имеющими необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее приемлемой и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, добиться его согласия и поддержки. Поэтому одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

Одной из форм деловой беседы является **собеседование** — это наиболее распространенная форма профессионального общения с богатыми возможностями влияния на подчиненных. Но эта форма эффективна только при соблюдении следующих условий:

1) руководитель должен четко представлять себе цель собеседования, чтобы иметь возможность контролировать направленность общения и подчинить его конкретной задаче;

2) собеседование как форма профессионального общения требует одинаково высокой активности обеих сторон — руководителя и подчиненного. Если оно проводится для сообщения нового распоряжения, то руководитель должен добиться, чтобы подчиненный отчетливо понял, что и как ему предстоит сделать.

Если руководитель советуется с коллективом, то он создает благоприятную атмосферу для развития активности подчиненного. Работники, привыкшие к обсуждению проблем с руководителем, быстрее идут на деловой контакт, не стесняются высказывать свои мнения по поводу способов улучшения работы.

Совещание — распространенная форма делового общения. Цели совещания могут быть самыми разными, в основном информационные, координационные и проблемные. Проводятся совещания со специалистами или лицами, компетентными в вопросах, которые намечается рассмотреть. Результат зависит от того, насколько подготовка и весь ход совещания направлены на достижение целей, ради которых оно созвано. Акцент при выступлении на совещании делается на основных, важнейших аспектах вопроса, выносимого на обсуждение. Это могут быть факты, решения по этим фактам, реальные действия, намеченные или уже предпринятые для выполнения решений.

Выступление на таком совещании не должно быть длинным. Например, если обсуждаются итоги работы, то каждому желающему высказаться следует дать не больше 5—7 минут на выступление.

Плодотворность информационных совещаний в значительной степени зависит от характера подачи материала и используемой профессиональной лексики. Важно, чтобы руководитель совещания владел собой, проявлял выдержку, особенно когда обсуждаются трудности в работе, допущенные промахи — словом, неприятные темы.

Координационные совещания преследуют цель выработать решение по согласованию действий, точек зрения, способов работы. Результат зависит в первую очередь от компетентности участников, а также от их добросовестности, умения преодолеть привычные или выгодные для себя точки зрения.

Проблемное совещание — это коллективный поиск тактики поведения в новых условиях деятельности, поиск средств преодоления известных трудностей. Нередко такие совещания носят экстренный характер, требуют оперативного принятия нестандартных, оригинальных решений. В проблемных совещаниях рассматриваются не только «пожарные» вопросы, но и перспективные, когда требуется уточнить основополагающие вопросы по тому или иному делу.

На практике собеседование и совещание зачастую сливаются или органически переходят одно в другое. Особенно это характерно для производственного общения, называемого **инструктированием**. Его предназначение — вооружение подчиненных знанием обязательных правил, которых они должны придерживаться в разных производственных ситуациях, вводить в курс дел, которые касаются определенного работника.

Инструктирование может быть индивидуальным или групповым. Эти разновидности имеют свою специфику, но обе требуют умелого сочетания разных способов устного разъяснения, наглядного показа, письменных наставлений.

Как и другие формы профессионального общения, инструктирование предполагает активность с обеих сторон, диалог, а не монолог. Отсутствие обратной связи лишает руководителя возможности по ходу инструктирования проверять, верно ли воспринимается информация, которую получают от него работники, и делать из этого соответствующие выводы.

Еще одна форма делового общения — это **собрание**, к которому прибегают по широкому кругу вопросов производства и организации труда. Уровень собрания, качество его подготовки и проведения влияют на настроение людей, их активность, интерес к делам коллектива.

Управленческое общение отличается от других видов общения тем, что оно используется в целях производства и передачи управленческой информации. Руководитель вступает в отношения, которые одновременно управляют деятельностью людей, регулируют взаимосвязь между исполнителями общего задания, оценивают и контролируют работу сотрудников. Таким образом, **управленческое общение** — это общение направляющее, регулирующее, обязывающее к определенному поведению в целях его рационализации.

В управленческом общении информационный обмен между его субъектами всегда осуществляется с целью сообщения друг другу правил, основ, руководств для поведения и действия или принятия решения. Здесь информация является составной частью управленческого воздействия и всегда включает двух действующих лиц: субъекта, передающего управленческую информацию, и субъекта, принимающего информацию и использующего ее для регуляции собственного поведения.

Элементы управленческого общения являются частью общения различных сообществ и групп, когда речь идет о необходимости следования рекомендациям или приказам. Такие элементы имеют место в различных системах, основанных на деловых отношениях. Но наиболее последовательно и в завершенном виде управленческое общение реализуется непосредственно в системах управления, основанных на определенных формальных принципах, в том числе и на иерархических отношениях, отношениях по вертикали.

Управленческое общение осуществляется в условиях организации. Организация является тем институтом, в котором выстраивается определенная иерархия, распределяются права, ответственность и обязанности, осуществляются профессионально-должностные отношения. Организация и организационное поведение включают в себя управленческое или профессионально-должностное общение.

Это общение предполагает наличие субординации общающихся сторон. В своих отношениях стороны выступают как неравные, причем причины этого неравенства имеют разные основания. Или это неравенство исходит непосредственно из неравенства информационного, когда одна сторона владеет большей информацией, значимой для ситуации, или это неравенство связано с уровнями профессионально-должностных позиций, типа руководитель — подчиненный. В первом случае существует только информационная зависимость. В основе этой зависимости лежат знания и квалификация, позволяющие оказывать управленческое влияние. Во втором случае на первое место выходит административная зависимость. В основе такой зависимости лежат права и обязанности. Права находятся на стороне субъекта управленческого общения. Обязанность относится к объекту управленческого общения. Такую форму зависимости можно отнести к той разновидности управленческого общения, которое можно квалифицировать как общение административное.

Управленческое общение непосредственно включено в управленческую деятельность, служит одним из средств реализации управленческой деятельности. Так как администрирование является самой жесткой разновидностью управления, где власть, подчинение и насилие проявляются более всего, то естественно, это все накладывает отпечаток на управленческое общение. Управленческое общение имеет следующие особенности.

1. В управленческом общении реализуется принцип доминирования одной из сторон. Доминирование является необходимым условием в управленческом общении, так как благодаря ему реализуется исполнение предписанных норм и правил поведения. При этом доминирование является своего рода технологией, обеспечивающей создание ситуации общения, в которой подчинение должно восприниматься не только как обязательное, а единственно возможная форма поведения.

Несомненно, основой доминирования в управленческом общении является информация, распорядителями которой являются представители административных органов.

2. Еще одной особенностью управленческого общения является официальная обстановка, обеспечивающая определенное течение управленческого общения. Обстановка обязывает стороны придерживаться определенного стиля поведения. Среда управленческого общения является тем фактором, который направляет общение и одновременно сдерживает его в заданных параметрах. Самое главное — повлиять на цели общения, в частности на главную цель — заставить, обязать, подчинить и принять к исполнению предлагаемые субъектом общения нормы и стандарты поведения.

Что включает в себя среда управленческого общения? Она весьма разнообразна и относится в первую очередь к различным объектам, имеющим значение символов, подчеркивающих официальный характер реализации управленческих отношений.

В качестве символов может использоваться мебель и ее размещение, размещения самих участников общения, различного рода знаки власти и властных полномочий (флаги, значки, портреты).

Соответствующая среда управленческого общения может подчеркиваться формальной одеждой или различного рода символами определенных учреждений, осуществляющих административную деятельность.

3. Еще одним признаком управленческого общения является дистантность, сохранение некоторого отрыва между общающимися сторонами. Сохранение и соблюдение дистанции является необходимым условием управления. При усилении административного компонента дистанция, как правило, увеличивается, а стиль управления становится более жестким и приближается к авторитарному.

4. Управленческое общение всегда основывается на документах. Поэтому можно сказать, что это документально оформленное общение. Документальное сопровождение управленческого общения является одним из средств достижения его целевой функции и решает **две основные задачи**.

Первая задача сводится к правильному пониманию решений, которые вытекают из нормативно-правовой базы управленческого общения. Это очень важная задача, поскольку правильное понимание является обязательным условием соблюдения всех поведенческих аспектов. Более того, в этом случае документ позволяет повторное обращение для достижения поставленной цели.

Вторая задача состоит в достижении большей официальности и недопустимости произвольного толкования решения одной из сторон.

С психологической точки зрения это способствует формированию и реализации более адекватного поведения каждой из сторон управленческого общения. Это содействует созданию обстановки, повышающей достоверность получения информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Эти особенности управленческого общения создают своеобразные социально-психологические отношения между общающимися сторонами, по-разному влияющими на эффективность и результативность общения в целом, а именно на формирование нужного, нормативно обоснованного поведения сторон, на формирование межличностных отношений в процессе общения и межличностного влияния как фактора, усиливающего или ослабляющего целенаправленное воздействие управления.

Выделяют несколько форм управленческого общения.

Субординационная форма общения — это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный, смешанный и линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя.

Служебно-товарищеская форма общения. Это общение между коллегами, в основе которых лежат административно-моральные нормы.

Дружеская форма общения. Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения.

Можно выделить следующие **социально-психологические составляющие управленческого общения**, которые влияют на его результативность:

— устойчивые ролевые позиции, которые воспроизводятся в управленческом общении между его участниками;

— отношения, складывающиеся в результате взаимодействия различных деловых культур;

— межличностные взаимодействия, складывающиеся в процессе непосредственных деловых контактов;

— отношения, складывающиеся вследствие открывшихся фактов искажения информации.

Руководитель, вступая в отношения, которые одновременно управляют деятельностью людей и регулируют взаимосвязь между исполнителями общего задания, обучает, оценивает и контролирует работу сотрудников. Все эти отношения строятся на основе общения, поэтому умение и готовность общаться с подчиненными — профессионально необходимые качества руководителя.

Большое значение для продуктивности профессионального общения имеет форма обращения к подчиненному. Обращение — это начальная стадия контактов с другим человеком. Оно сразу же определяет установку и настроение партнера по общению: будет ли он в дальнейшем слушать, следовать советам, воспринимать замечания. Вступая в контакт с подчиненным, необходимо следить за речью. Правильный и литературный стиль речи вызывает уважение и привлекает внимание к говорящему и к теме беседы.

При общении с подчиненными могут возникать конфликты. Чтобы уладить конфликт безболезненно для всех сторон, необходимо знать природу конфликта и уметь им управлять.

Конфликт имеет как позитивный, так и негативный характер.

Во многих случаях конфликт помогает выявить различные точки зрения, альтернативы точек зрения и решений, дает дополнительную информацию. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения происходит до их фактического выполнения. Поэтому конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Но он может быть дисфункциональным, что ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации. Роль конфликта во многом зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные последствия, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

7.7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Любой коллектив состоит из людей, отличающихся друг от друга возрастом, образованием, стажем работы, профессиональным и жизненным опытом, целями и задачами, которые они перед собой ставят, а также средствами и способами достижения цели, функциями и порученными обязанностями, ролями и статусами, личностными особенностями, ценностями, установками, взглядами на возникающие в процессе работы проблемы. Как результат всех этих различий в трудовых коллективах появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов.

С точки зрения психологии конфликты — это естественные закономерные процессы в жизнедеятельности людей и организаций, неизбежное условие их развития. Разумеется, речь идет не о любых конфликтах. Наряду с конструктивными, стимулирующими развитие коллектива возникают деструктивные конфликты, которые тормозят это развитие и вредят делу.

Конструктивные конфликты связаны с разногласиями и борьбой по принципиальным проблемам жизни организации. Они могут способствовать предотвращению застоя, служат источником развития, движения коллектива к новым целям. Такие конфликты, как правило, сопровождает формирование новых

форм и ценностей. Конфликт вскрывает источник разногласий и тем самым позволяет устранить его. Поскольку основой возникновения всякого конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, конфликт способствует созданию новых условий в коллективе. Положительные последствия конструктивного конфликта для отдельного человека могут состоять и в том, что посредством его изживается внутренняя напряженность, находится также выход из состояния фрустрации.

Конфликт может выполнять функцию объединения и сплочения группы перед лицом внешних проблем и трудностей.

В жизни любой организации нередко имеют место конфликты, которые выполняют негативную или разрушительную функцию. Это **деструктивные конфликты**. Они — результат ошибочного, неверного понимания окружающей реальности, расхождения взглядов, интересов, стремлений людей. Деструктивные конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ухудшают морально-психологический климат в коллективе, понижают его сплоченность и эффективность его деятельности. Борьба сторон в таких конфликтах происходит длительно и ожесточенно, методы нередко противоречат нормам морали (идут в ход жалобы, клевета на противников, умышленное создание трудностей в работе), по сути, конфликт перерастает в склоку.

Специальными психологическими исследованиями установлено, что потери рабочего времени от конфликтов и послеконфликтных переживаний составляют около 15% общего рабочего времени, а производительность труда по тем же причинам может снижаться на 20% и более.

При анализе конфликтов очень важно вскрыть подлинные причины их возникновения. А для этого надо понять истинные мотивы поведения конфликтующих сторон, каковы их интересы, чего люди хотят добиться при помощи конфликта или каким образом изменить ситуацию.

Задача руководителя не в том, чтобы избежать конфликта, а в том, чтобы сделать его продуктивным. Чтобы максимально использовать продуктивные возможности конфликта и свести к минимуму отрицательные его последствия, необходимо научиться управлять конфликтом. Уметь управлять — значит обладать соответствующими знаниями о природе конфликта, основных закономерностях его возникновения и протекания и применять их в конструктивных целях.

Конфликт в коллективе представляет собой противоречие, возникающее между людьми из-за несовпадения их интересов, взглядов, установок, стремлений. Конфликты всегда выступают как отношения взаимного противодействия личностей, противоборства, активного их столкновения. Как правило, конфликту предшествует определенный период скрытого нарастания напряженности, недовольства, трудностей, который называют конфликтной ситуацией. Под конфликтной ситуацией можно понимать стечение предпосылок, условий и причин еще не наступившего (потенциального) конфликта, напряженную ситуацию, угрожающую перерасти в открытый конфликт.

В основе любого конфликта, независимо от уровня его протекания, могут лежать организационные, производственные и межличностные причины.

Организационный конфликт — это разновидность конфликта, связанная с разногласиями по поводу формальных организационных начал и поведения

членов коллектива. К каждому работнику организация предъявляет ряд требований, зафиксированных в определенных документах (правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях), а также закрепленных в сложившихся традициях и нормах поведения. Вместе с тем поведение каждого работника индивидуально, он ищет свое место в коллективе, в структуре должностных и неформальных отношений, стремится найти применение своим способностям, удовлетворение в труде, в общении с другими членами организации.

Конфликт возникает, во-первых, если работник по каким-то причинам не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые к нему со стороны организации (допускает прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей). Во-вторых, конфликт возникает, если требования, предъявляемые работнику, противоречивы, нечетки, неконкретны. Низкое качество должностных обязанностей или их плохое организационное обеспечение, как правило, приводят к конфликту. Так, выполнение функций контроля, ревизии, нормирования, оценки нередко вовлекает работников в конфликтные ситуации. Конфликт возникает на основе недостаточной проработки этих функций, отсутствия организационного и психологического обеспечения их выполнения.

Производственный конфликт возникает в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликта могут быть изношенная техника, морально устаревшее оборудование, не приспособленные для нормальной работы помещения.

Производственный конфликт может также возникнуть из-за недостаточной информированности управленческого персонала, неквалифицированного управленческого решения, которое проводится в жизнь, необоснованных нормативов, низкой квалификации работников. Преодоление этих конфликтов непосредственно связано с внедрением научной организации труда, широкой опорой на экономические и психологические методы управления. Это же составляет основу предотвращения производственных конфликтов.

Межличностный конфликт — это конфликт из-за личностной неприязни людей друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм как при наличии, так и отсутствии объективных организационных причин конфликта. Кроме того, межличностный конфликт может быть следствием организационного или производственного конфликта, когда принципиальные разногласия на функциональной или деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь или даже вражду. Организационный или производственный конфликт по сравнению с межличностным носит чаще конструктивный или мобильный характер. Прекращается, как только исчерпывается предмет спора, решается проблема. Межличностный конфликт всегда протекает ожесточенно и имеет более застойный характер по сравнению с организационным или производственным конфликтом.

Конфликт, независимо от причин его возникновения, имеет следующую структуру:

1) стороны (участники) конфликта;
2) несовместимые ценности и намерения сторон;
3) поведение, направленное на уничтожение планов и намерений другой стороны;

4) применение силы с целью повлиять на поведение другой стороны в нужном направлении.

Имеют значение также характеристики проблем, приведших к возникновению конфликта, и социальной сферы, в рамках которой он протекает.

Всякий реальный конфликт представляет собой процесс, который развивается и протекает во времени. В широком смысле **динамика конфликта** — это последовательная смена определенных стадий или этапов, характеризующих процесс развертывания конфликта от возникновения конфликтной ситуации до разрешения конфликта. В динамике конфликта обычно выделяют четыре стадии.

Первая стадия конфликта — возникновение объективной конфликтной ситуации. Какое-то время объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами, поэтому эту стадию еще называют стадией потенциального конфликта, так как подлинным конфликтом он становится лишь после осознания конфликтности ситуации ее участниками.

Вторая стадия — осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников. Возможные последствия:

1) переход к конфликтному поведению;

2) стремление предотвратить конфликт, поиск разрешения конфликтной ситуации со стороны непосредственных участников или руководства подразделений, в которых намечается конфликт. В большинстве случаев оптимальным является именно второй путь. Успех его зависит от многих причин, но прежде всего — от личности руководителя, его принципов руководства и опыта.

Процесс осознания включает, во-первых, осознание самой ситуации как значимой, т.е. имеющей большое значение для достижения цели; во-вторых, осознание того факта, что другая сторона препятствует достижению цели. Значение, которое придается каждой из сторон предмету разногласий, оказывает решающее влияние на ее вступление в конфликт и на степень жесткости конфликтного взаимодействия.

В развитии конфликта важно и то, признают ли стороны законность требований друг друга. В случаях, когда правомерность требований и притязаний одной из сторон изначально отвергается, конфликт носит более деструктивный характер.

Осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным напряжением. Возникающие эмоциональные состояния включены в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и исход. Так, демонстрация одним из участников чувств вражды, агрессии или антипатии сигнализирует о нарастании конфликта и тем самым мобилизует усилия сторон.

Третья стадия развития конфликта — переход к конфликтному поведению. Конфликтное поведение представляет собой реальные действия сторон, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей и активно реализовывать собственные намерения.

Действия сторон резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоции же в свою очередь стимулируют конфликтное поведение. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять и усложнять первоначальную конфликтную структуру, принося новые стимулы для дальнейших действий.

Конфликтное поведение само по себе порождает тенденции к развитию и усугублению конфликта. Вместе с тем открытая борьба и острое столкновение сторон — одна из форм конфликтного взаимодействия на третьей стадии.

По оценкам исследователей, возможен и другой вариант поведения в конфликтной ситуации — отказ от конфликтного взаимодействия и выход из ситуации.

Причинами этого могут быть:

1) осознание одной из сторон недостаточности ресурсов для ведения борьбы или «переговоров»;

2) изменение отношения к предмету разногласий из-за осознания слишком высокой цены предполагаемых приобретений;

3) тактический прием, временное отступление для перегруппировки рядов или преобразования конфликтной ситуации из нерешаемой в потенциально решаемую.

Наконец, имеется третье, компромиссное решение, по которому может развиваться взаимодействие в конфликтной ситуации, — это путь торга, сделки, переговоров. В силу ряда обстоятельств стороны предполагают, что получение максимума требований невозможно, поэтому, чтобы не потерять все, они идут на взаимные уступки: снижая собственные притязания, позволяют хотя бы отчасти реализовать намерения противоположной стороны. Эта форма конфликтного взаимодействия исследована наиболее полно в связи с исключительной практической значимостью выявления факторов и условий, способствующих успеху переговоров.

При проведении переговоров участникам не следует стремиться изменить представления и установки друг друга. Цель состоит в выработке протокола соглашения, приемлемого для всех заинтересованных сторон. Для этого необходимо определить границы, дальше которых противник не сможет или не захочет пойти, и добиться от него максимальных уступок.

При стремлении противников отстоять противоположные позиции следует попытаться найти так называемые зоны согласия, т.е. то общее, что имеется в предлагаемых участниками переговоров вариантах решений, и на этой основе достигнуть компромисса. Значительно облегчается достижение компромисса в том случае, если цели противников изначально не были диаметрально противоположными или стороны в процессе поиска совместного решения готовы к разумному и целесообразному изменению первичных притязаний.

Большое влияние на течение переговоров оказывает характер эмоциональных установок сторон по отношению друг к другу. Они зависят от значимости решаемых проблем, степени информированности о намерениях противника, а также личностных особенностей участников переговоров. Имеет значение и характер внутренних отношений участвующих в переговорах сторон, зависящий от степени единства каждой стороны по целям, стратегии и тактике переговоров, а также от сложившейся системы ожиданий.

Для воздействия на противника могут быть использованы угрозы или обещания. Результаты исследований свидетельствуют, что оба этих средства воздействия на партнера могут быть эффективными. При этом вероятность подчинения угрозе тем выше, чем более высоким статусом обладает угрожающий

и чем большее доверие он вызывает у противоположной стороны. Однако установлено, что если одна из сторон в равной степени может использовать как угрозы, так и обещания, то обещания более результативны.

Четвертая стадия в развитии конфликтов — это разрешение. Конфликты могут иметь различные исходы в зависимости от предметного содержания, наличия объективных возможностей для их разрешения, участников и условий протекания конфликта, а также деловых и личных качеств лиц, в обязанности которых входит поиск путей разрешения конфликтов. Диапазон возможных исходов можно представить так:

1) полное прекращение конфронтации путем взаимного примирения сторон (сложность этого исхода — поиск объективной основы примирения);

2) компромисс — исход базируется на частичном удовлетворении притязаний обеих сторон, необходимости взаимных уступок. Этот исход приводит к взаимному выигрышу, характерному для ситуации типа «сделка»;

3) разрешение конфликта на принципиальной, деловой основе:
   — конструктивного — путем удовлетворения объективных требований и претензий конфликтующей стороны,
   — деструктивного — путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, проведения необходимой профилактической и воспитательной работы, а также наказания участников конфликта;

4) организационное или механическое прекращение конфликта — расформирование подразделения, если конфликт иначе завершить невозможно; уход (увольнение) одного участника конфликта (одной из сторон) из организации; переход одного (лидера) или нескольких членов конфликтной стороны в другие подразделения организации.

Способы разрешения конфликта предполагают сознательные и активные действия лиц, заинтересованных в положительном для коллектива результате и использующих для этого определенные конструктивные средства.

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, стоящих перед руководителем и коллективом, — оптимальное и справедливое разрешение конфликта. Добиться этого можно лишь на основе сочетания, с одной стороны, идейных и нравственных принципов, многосторонних знаний, а с другой — практического опыта, педагогического мастерства и искусства находить нетрафаретные и дальновидные решения.

Разрешение конфликта возможно **на двух уровнях**:

— частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;

— полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом или эмоциональном уровне.

Частичное разрешение конфликта имеет место, если посредством соответствующих изменений реальных условий среды конфликтные ситуации преобразуются таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, хотя стремление достичь поставленных целей у них сохраняется. Именно к этому ведут чисто административные меры разрешения конфликта.

Имея дело с конфликтами самого различного рода, руководитель должен владеть как стратегическими, так и тактическими приемами их устранения. Ему следует реалистически оценивать и анализировать каждую конфликтную ситуацию. Это означает, что руководитель **должен уметь**:

1) отличить непосредственный повод конфликтного столкновения от его причины, которая может маскироваться или не осознаваться участниками конфликта;

2) определить деловую (объективную) зону конфликта. Важно установить, в какой мере предмет разногласия касается технологии производства, системы организации и оплаты труда в коллективе, а в какой — особенностей деловых и личных взаимоотношений конфликтующих сторон. Это позволит в процессе изучения установить характер конфликта и отчасти локализовать его;

3) уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого необходимо знать жизненный путь работников, особенно в период перед началом конфликта, их взгляды и убеждения, основные интересы и запросы;

4) определить направленность конкретных действий участников конфликта.

Чтобы получить объективную и всестороннюю картину происходящего, необходимо выслушать всех участников конфликта, проявляя при этом беспристрастность, сдержанность и не делая преждевременных выводов. Следует сосредоточить основное внимание на предмете конфликта и позициях их участников. В поиске путей разрешения конфликта следует избегать проявлений тенденциозности на основе личных симпатий или антипатий к участникам конфликта.

Данные исследований указывают, что для конструктивного решения возникающих конфликтов необходимо стремиться к обеспечению взаимопонимания конфликтующих сторон, осознанию предметного, а не личного характера разногласий. Прояснение взаимных позиций предотвращает перерастание деловых или производственных споров и разногласий в межличностные.

Технология управления конфликтами очень разнообразна, она включает в себя несколько взаимосвязанных социально-психологических действий, составляющих в своей совокупности определенные стандарты поведения, позволяющие избегать конфликтов и умело их разрешать, если они возникают.

Одним из первых социально-психологических действий, создающих предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, в чем заключены **истинные причины** конфликтного противостояния, так как они довольно часто скрываются или не осознаются одной или обеими конфликтующими сторонами.

Вторым методом предотвращения конфликта является следование **«правилу разнообразия»**. Чем выше взаимная заинтересованность партнеров по общению, чем разнообразнее их интересы, тем меньше возможностей для возникновения конфликтного противостояния.

Управленческое воздействие на любую ситуацию, в том числе и на конфликтную, предполагает ее анализ и осознание. Менеджеру, обязанному оказать управленческое влияние на возникшее конфликтное противодействие, важно знать основные принципы управления конфликтом, позволяющие его контролировать.

Во-первых, необходимо на всех стадиях конфликтного взаимодействия сохранять спокойствие и хладнокровие. Конечно, невозможно полностью контролировать эмоциональное состояние партнера, но если сохранять спокойствие, то этот факт будет побуждать другую сторону к сдерживанию эмоций и к серьезному обсуждению спорного вопроса.

Во-вторых, надо попытаться как можно скорее и быстрее определить суть возникшего конфликта и в чем его основная причина.

В-третьих, следует избегать столкновений личностного плана в конфликтном взаимодействии.

Управлять конфликтами — это не только определять возможные зоны их возникновения в организации, но и снижать конфликтный потенциал, т.е. предотвращать конфликтные ситуации, воздействовать управленческими средствами на процесс совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное конфликтное противодействие. Управлять — означает умение выдвигать цели и побуждать других людей к их достижению. И на стадии выдвижения цели, и особенно на стадии побуждения к ее достижению почти всегда возникают споры и противоречия, способные перерасти в конфликт. Чтобы этого не произошло, в системе управления должно быть четко определено, кто за что отвечает (структура управления совместной деятельности), что и в какой последовательности следует предпринимать.

Важным компонентом управленческой деятельности является контроль, правильная организация которого снижает конфликтогенность, а неправильная — увеличивает ее.

Еще один эффективный способ предотвращения конфликтов в группах — превращение ее в единую работоспособную и сплоченную команду. При создании единой команды успешные результаты ожидаются от взаимодействия людей с разными способностями и квалификацией.

В конфликтной ситуации очень важно выбрать правильную линию поведения, в противном случае любой конфликт может вызвать у его участников сильный стресс.

Стресс — это состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Первоначально понятие «стресс» возникло в физиологии для обозначения неспецифической реакции организма в ответ на любое неблагоприятное воздействие. Позднее оно стало использоваться для описания состояний индивида в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяют различные виды стресса. В наиболее общей классификации выделяют физиологический и психологический стрессы, последний вид подразделяется на информационный и эмоциональный. Информационный стресс возникает в результате информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности за последствия принятых решений. Различные формы стресса приводят к изменениям в протекании психических процессов, к изменению мотивационной структуры деятельности, к нарушению двигательного и речевого поведения.

Стресс может оказывать положительное, мобилизующее воздействие на человека, но также нередко приводит к весьма печальным последствиям в виде различных физиологических нарушений.

Руководитель должен так управлять конфликтной ситуацией и самим конфликтом, чтобы сделать неизбежно возникающий при этом стресс оптимальным для участников конфликта и всех сотрудников организации, сохранить эффективность ее работы.

7.8. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководитель (менеджер) обеспечивает общее руководство функционированием и развитием объекта и системы управления.

В соответствии с ролью руководителя в процессе управления он ставит и обеспечивает решение технических, экономических, организационных, социальных и других задач. Он призван создать условия для согласованной, творческой и эффективной работы всего коллектива. Предметом особого внимания руководителя является процесс управления, его систематическое совершенствование и повышение эффективности. Он обязан обеспечить целенаправленность управленческого воздействия, координировать взаимодействие функциональных и линейных органов аппарата управления, максимально мобилизовать творческую активность работников, организовать действенную систему контроля работы аппарата управления.

Таким образом, труд руководителя носит ярко выраженный творческий, многогранный характер. Характер труда руководителя и задачи, стоящие перед ним, определяют содержание этого труда и его специфику.

Содержание труда руководителя отлично от содержания труда любой другой категории работников.

Труд руководителя относится к высшей группе, наряду с трудом ученого, художника, композитора, в силу того, что руководитель сам выбирает не только приемы, но и задания, а результаты его труда выражаются в оригинальной продукции.

Одним из основных результатов труда руководителя являются управленческие решения. Производственно-хозяйственные задачи решаются им с учетом социальных аспектов проблемы.

Особая группа проблем, определяющих содержание труда руководителя, связана с функционированием системы управления и работой аппарата управления. Руководитель несет прямую ответственность за эффективность функционирования системы управления, за ее совершенствование. Важными элементами содержания труда руководителя являются подбор, расстановка и воспитание кадров.

В деятельности руководителя всегда присутствует интеллектуальный (принятие решений) и волевой (проведение решения в жизнь) моменты.

Одна из специфических особенностей деятельности руководителя состоит в том, что он отвечает не только за свою работу, но и за результаты работы исполнителей.

Необходимой предпосылкой этого является осознание руководителем своей роли, своего участия в решении вопросов жизни производственного коллектива, общества в целом.

Наряду с высокой степенью самостоятельности труд руководителя сопряжен с большой ответственностью, которая существенно отличается от ответственности исполнителя.

Объективную основу творческого отношения работников к своему труду составляют производственные отношения, бурный научно-технический прогресс в народном хозяйстве.

Научно-технический прогресс усиливает процесс концентрации производства. Чем выше технический уровень средств производства, тем эффективнее их концентрация, тем шире возможности научной организации труда и централизованного управления. Техника управления призвана в значительной степени устранить эти трудности. Но никакая техника не может освободить руководителя от творческой работы по дальнейшему техническому развитию и совершенствованию организации труда и производства на предприятии. Но успех деятельности во многом зависит от того, насколько глубоко и хорошо руководитель знает управляемый объект, насколько глубоко вникает в его проблемы. Даже при самых совершенных средствах передачи и обработки информации и достаточно развитом управленческом аппарате творческий процесс управления производством значительно усложняется по мере роста самой системы. Этим, в частности, вызвана необходимость передачи все большего числа управленческих функций нижестоящим звеньям управления.

Концентрация производства и централизация управления не ведут к ограничению прав и инициативы нижестоящих подразделений, а, наоборот, ведут к децентрализации функций и к связанному с этим повышению роли и ответственности каждого звена управления.

Современный руководитель — прежде всего организатор производства, и именно это определяет творческое содержание его труда. Он обязан принимать решения, вытекающие из общих задач и конкретных производственных ситуаций, организовывать выполнение этих решений и непрерывно работать над повышением эффективности производства. Результативность этой управленческой деятельности не только зависит от расширения прав и ответственности руководителя, но и во многом определяется уровнем его знаний, умений и навыков. Управленческий труд все более обретает черты профессии, требующей высокой квалификации.

Научно-технический прогресс побуждает его непрерывно повышать свою квалификацию в широком диапазоне знаний. Одной из наиболее актуальных задач в этом плане является овладение руководителем научными основами организации труда и управления производством.

Непрерывное развитие производства требует и непрерывного повышения квалификации руководящего персонала. Без систематического повседневного

изучения информации о последних достижениях науки и техники и передовой практики в области организации труда, производства и управления руководить современным производством нельзя. Принимая решения, руководитель обязан проявить научный подход и экономически обосновать необходимость проведения тех или иных мероприятий в управлении.

Главным объектом организационной деятельности руководителя являются люди, их конкретная практическая деятельность. Основные функции организатора — интеграция деятельности, воспитания и обучения людей.

Руководитель предприятия, являясь руководителем всего производственного коллектива, в то же время по отношению к непосредственно подчиненным ему лицам выступает как организатор.

Громадное значение имеет опыт руководителя, который может иметь и отрицательную сторону — привычку к старым способам действия, боязнь нового, консерватизм и рутину. Чаще всего микроб этой болезни со временем поражает руководителей, имеющих длительный положительный опыт руководящей работы.

Признаки рутины в работе руководителя:

— абсолютная уверенность в правильности своих действий;
— некритическое отношение к собственной деятельности;
— отсутствие поисков новых путей и методов;
— чувство превосходства над окружающими;
— полная удовлетворенность положением дел и нежелание перемен.

Выполнение руководителем своих обязанностей способствует достижению общественно значимых результатов. Пренебрегая своими обязанностями, не используя свою власть, он приносит обществу вреда не меньше, чем при злоупотреблении властью. Многое зависит от последовательности, принципиальности, разумного пользования своей властью.

К социальным факторам, определяющим деятельность, поведение руководителя производства, относятся его ролевой статус, ценностные ориентации, стимулы, мотивы и индивидуальные особенности его личности.

Оценка труда руководителя

Деятельность руководителя нуждается в оценке его труда и достигнутых результатов.

Эта оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру:

— подготовительный этап оценки менеджеров;
— сбор информации и оценка объекта;
— обработка полученной информации, анализ результатов оценки;
— заключительный этап оценки менеджеров.

Оценка деятельности дает возможность определить пробелы в работе каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению, вести планирование их профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подго-

товить индивидуальные планы развития. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. Принятая система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективными и восприниматься ими как объективные. Критерии оценки должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки является условием ее эффективного функционирования. Кроме этого, результаты оценки должны быть конфиденциальными, известными только сотруднику, его руководителю и отделу кадров. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков.

Оценка деятельности менеджеров на предприятиях должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Персональная оценка может служить:

— для определения размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможна справедливая оплата его труда;

— управления, так как с ее помощью, а также с помощью оценочного разговора, который часто проводится после нее, сотрудник может точно представлять свое место в соответствии со своими достижениями;

— развития персонала, обеспечивая выбор достойных поощрения работников, выяснение целей дальнейшего их обучения;

— рационального использования сотрудника, поскольку обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, принятии решения об оставлении им рабочего места;

— трудовой мотивации.

Персональная оценка имеет следующие особо важные **цели**:

— объективная оценка работы сотрудника;

— улучшение качества управления;

— единство действий в управлении;

— более эффективное использование потенциала коллектива предприятия;

— повышение эффективности работы аппарата управления.

Виды персональных оценок следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике.

В соответствии с критериями систематичности выделяют:

системную оценку, осуществляемую путем определения всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки);

бессистемную оценку, при которой оценивающему лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

В соответствии с критериями регулярности различают:

регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие непрерывные оценки проводятся с периодичностью раз в полгода, в год, в два года;

оценки, обусловленные каким-то случаем, например истечением испытательного срока, перемещением и передвижением по службе, мерами дисциплинарной ответственности, желанием получить справку-характеристику с места работы, увольнением.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают несколько видов персональных оценок:

количественную оценку, связанную исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;

качественную оценку, учитывающую качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);

аналитическое оценивание, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

Средства оценки — совокупность инструментов, способов и форм, используемых для поиска и сбора необходимой информации, связанной с деятельностью менеджера, в целях получения конкретных результатов оценки.

Применение того или иного способа оценки зависит от значения, которое придается оценке при подведении итогов, и ее влияния на дальнейшую деятельность менеджера.

Самооценка — оценка менеджером своих личных и профессиональных качеств, знаний и навыков, накопленных в процессе деятельности, а также потенциальных возможностей служебного роста.

Оценка экспертами — оценка управленческих способностей, результатов деятельности, личного вклада менеджера работодателями, менеджерами вышестоящих звеньев управления, коллегами, подчиненными, специалистами кадровых служб, психологами, консультантами по управлению и т.д. Эксперты могут быть как внешними, так и внутренними. Привлечение к оценке внешних экспертов-консультантов по управлению обладает рядом преимуществ:

— мнение консультантов более независимо, следовательно, результаты оценки, вынесенные ими, обладают большим правом на объективность;

— профессиональные консультанты обладают более широким спектром информации об опыте, поскольку консультирование является их профессиональным делом.

Привлечение к оценке менеджеров профессиональных консультантов в области управления позволяет рассматривать ее как одно из направлений консалтинга. Предоставление консалтинговых услуг является на сегодняшний день одной из постоянно развивающихся сфер бизнеса. В России консалтинг еще только развивается, хотя на Западе «золотой век» консалтинга наступил уже в середине прошлого столетия.

Сущность экспертной оценки заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специали-

стов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо сходных в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта, бланк результатов опроса экспертов и бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого — таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является анкета, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в самой организации. Именно в этом — одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия не только утверждает перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах.

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд — от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует степень значимости качества. Вторая оценка — это оценка степени проявления этих качеств по четырем вариантам ответа.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка — «Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого».

При самооценке применяется анкетирование и психологический аудит, при оценке экспертами используются в разной степени все формы оценки. Графологический анализ связан с изучением и анализом личностных характеристик объекта оценки по его почерку. Оценочные испытания проводятся в центрах оценки.

В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров, на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают **три группы методов**: качественные, количественные и комбинированные.

К группе **качественных методов** обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального уставного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего

применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий — преимущественно при назначении руководителей.

Количественные методы — все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают методы коэффициентов и балльный. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда.

Количественные оценки, например, деловых и организаторских качеств работника производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают шесть-семь критериев (с учетом специфики производства и условий работы).

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем больше вероятность получения должности кандидатом.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование — одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы — количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

К **группе комбинированных методов** относятся широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано довольно много систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, а именно, какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве **предмета оценки** в различных методиках выступают:

— деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;

— характеристики поведения в различных ситуациях;

— характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;

— показатели результатов его деятельности.

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

Оценка деятельности менеджеров — это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик сотрудников (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов. Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе — таковы основные практические направления оценочной деятельности организаций.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом — компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав группу высококвалифицированных специалистов, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив» как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки — тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам, не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов каждого из сотрудников. Следовательно, в проведении объективной оценки должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то менеджер не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Создание нормальных условий работы

Если менеджер не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям его рабочего времени и подчиненных, лишнему перенапряжению и в конечном счете скажется на качестве управления.

Менеджер, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда менеджер не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива могут оказаться напрасными.

Можно выделить следующие особенности труда менеджера:

1) менеджер активно участвует в организации производства;
2) работа менеджера в основном умственная;
3) ненормированный рабочий день;
4) повышенные нервно-психические усилия, связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
5) труд менеджеров не поддается количественному учету.

Менеджер — это человек, который действует в реальных условиях, и на него оказывают влияние многие факторы. В целом факторы, оказывающие влияние на работу менеджера, следующие:

1) психологические — нематериальные факторы, помогающие менеджеру работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями. К таким факторам относятся эстетика рабочего места; удовлетворенность работой; социальный статус и др.;

2) окружающая среда — человек как живой организм подвержен воздействию внешней среды, которая оказывает существенное влияние. К таким факторам относятся температура окружающего воздуха; окружающий звук; освещенность рабочего места и др.;

3) норма управляемости — необходимо точно определить, со сколькими подчиненными менеджер будет непосредственно взаимодействовать.

Все рассмотренные факторы в той или иной мере оказывают влияние на деятельность менеджера, а значит, должны учитываться при научной организации производства. Причем все факторы должны учитываться во взаимосвязи, а не по отдельности. Сложность здесь в том, что невозможно в большинстве

случаев сразу оценить влияние каждого фактора на работу менеджера. Это, бесспорно, усложняет процесс эффективной организации работы менеджера.

Целью планирования организации работы менеджера является повышение ее эффективности при минимуме затрат. В целом весь процесс планирования можно представить в виде следующей схемы:

Формулирование цели → Анализ текущего состояния → Выявление слабых сторон → Проведение наблюдения → Проведение мероприятий по улучшению работы → Сравнение результатов до и после проведения мероприятий

Рабочее место менеджера — рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть времени. От того, как оборудован кабинет, зависит работа менеджера.

При рассмотрении организации рабочего места необходимо учитывать следующие моменты.

1. Внутренний объем и форма кабинета. Рабочий кабинет менеджера не просто место, где он непосредственно работает, но и, как правило, место проведения планерок, собраний, совещаний.

2. Мебель. Необходимы рациональная планировка и компоновка мебели, обеспечение телефоном, компьютером и другим оборудованием.

3. Санитарно-гигиенические условия работы — это температура помещения (20—22 ^{0}C), влажность (60—90%), освещенность (300 люкс). Следует отметить, что для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционную обивку и др. Для поддержания нормального микроклимата применяются кондиционеры, лучистые источники тепла. Для ослабления солнечного света можно повесить на окна жалюзи.

Весь кабинет делится (условно) на три зоны. Первая зона — непосредственно рабочее место менеджера. Вторая зона — место проведения совещаний, планерок, презентаций товаров и других мероприятий. Третья зона — отдыха, где стоят журнальный столик, диван и одно-два комфортабельных кресла. Стол для совещаний должен быть рассчитан на определенное количество человек (как правило, в совещаниях и планерках принимают участие 5—7 человек, должно оставаться два свободных места). Стулья вокруг стола для конференций не должны быть слишком комфортабельными или неудобными. Оптимально — обыкновенные стулья с мягким сиденьем. Зона отдыха предназначена для неофициальных приемов и отдыха менеджера.

Документы и корреспонденция в зависимости от источника делятся на входящие и исходящие.

Исходящий документ является своеобразной визитной карточкой организации. Поэтому все документы и вся корреспонденция должны быть составлены и написаны стилистически и орфографически грамотно. С входящими документами работает секретарь или специальное подразделение, в обязанности которых входит регистрация поступающей корреспонденции, сортировка, отбор документов, которые адресованы менеджеру или находятся в его прямой компетенции. Менеджер, просматривая корреспонденцию в порядке важности, должен поставить резолюцию.

Телефон — важное средство эффективности управленческой работы, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. Телефонные переговоры занимают от 4 до 27% рабочего времени. Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Большую помощь при телефонном обслуживании оказывает менеджеру правильно организованный справочный аппарат. Удобно для этих целей использовать компьютер. Все телефонные звонки должны проходить через секретаря, который перенаправляет звонки в то или иное подразделение и переключает на менеджера, если звонки предназначены ему. Это позволит сэкономить время менеджера.

Планерки могут проводиться ежедневно. Они, как правило, носят кратковременный характер (не более 15 минут). На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и фиксируются задачи текущего дня. Основные требования к выступлениям — краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и являются систематическими. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений по сложным вопросам и проблемам. От того, насколько эффективно проводится совещание, зависит качество принятых решений. Тщательно подготовленные совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовке к совещанию необходимо:

— четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;

— определить, можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;

— тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;

— заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;

— заблаговременно послать приглашение участникам;

— выбрать помещение для заседаний (кабинет менеджера или специальную комнату) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;

— участникам совещания обдумать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкое планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Последовательность вопросов, рассматриваемых на совещании, необходимо спланировать заранее, учитывая, что в зависимости от продолжительности совещания снижается работоспособность участников. Пик работоспособности наблюдается через 15—20 минут после начала совещания. Затем производительность постепенно снижается и через 1,5 часа почти полностью падает.

При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников отрицательно скажется на ходе совещания. Оптимальное количество — от 5 до 12 человек в зависимости от решаемых вопросов. Любое совещание необходимо оформлять протоколом совещания, в котором отражаются исполнители, их действия и другая информация.

Продолжительность рабочего дня менеджера строго не лимитирована, но все же ограничена, и ему необходимо спланировать свою работу таким образом, чтобы рабочий день не растянулся на 14—15 часов.

Менеджер должен тщательным образом планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводится определенное время на выполнение каких-либо повторяющихся действий в течение дня. Например: проведение совещания в 9.00 продолжительностью 15 минут, прием посетителей с 13.00 до 14.00 и т.д. Оставляется резерв времени на непредвиденные ситуации. Соблюдение графика не является строго обязательным, но помогает рационально спланировать рабочее время. Менеджер должен постоянно контролировать выполнение запланированных задач, а также вести анализ использования рабочего времени и выявлять его потери. В результате менеджер лучше узнает самого себя и в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важных задач, достигнув высоких результатов.

Менеджер должен владеть деловым красноречием. Основная цель выступления — воздействовать на мысли слушателей, склонить их к своей точке зрения. Хорошо выступить — это не просто изложить всю имеющуюся информацию, а овладеть вниманием слушателей и склонить их на свою сторону. Чтобы выступление было эффективным, к нему надо основательно подготовиться. Перечислим основные рекомендации, призванные помочь оратору.

1. Прежде всего, важно ответить на вопросы о значимости предстоящего выступления.

2. В соответствии с этим определяется цель выступления: чего оратор хочет достичь.

3. При подготовке к выступлению письменно излагаются в форме тезисов сведения о предмете выступления. Уже на этом этапе нужно убедиться, что у выступающего есть материал для выступления.

4. Нужно четко определить, на какие вопросы должно ответить выступление.

5. При сборе недостающих материалов для выступления нужно выбрать самое важное, используя для этого специальную литературу по теме выступления, справочные словари, журналы и другие источники справочного характера.

6. Все сложные моменты аргументации должны быть продуманы.

7. Подготовленный для выступления материал лучше разбить на части.

8. На основе собранного материала составляются тезисы речи с ключевой информацией, цитатами, определениями.

9. При отсутствии опыта публичных выступлений проводятся тренировки выступления.

10. Внимание должно быть сконцентрировано на основных вопросах содержания речи.

11. Завершение подготовки: изложение основной мысли выступления в виде тезисов; подготовка выводов; указание на нерешенные проблемы и пути их решения; апеллирование к слушателям (призыв к действиям, предостережение и др.).

Для проведения приемов и встреч лучше выделить определенные часы в течение рабочего дня. Оптимальным представляется время между 14.00 и 16.00. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель по возможности должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит, во-первых, сократить время на изложение темы разговора, во-вторых, подготовиться к предстоящей беседе и, в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим сотрудникам, отвечающим за вопросы, интересующие посетителей.

Для оптимального ведения беседы менеджер должен уметь активно слушать, уметь направить разговор в нужное русло, стараться говорить на уровне собеседника и др.

Чтобы ограничить время беседы (а значит, сэкономить время менеджера), необходимо сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

Посещение рабочих мест позволяет наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел на предприятии (в организации). Также при посещении рабочих мест рабочие (служащие) могут высказать менеджеру свои пожелания или возможные варианты решения проблем.

При подготовке к посещению менеджер должен собрать необходимый материал по тому или иному цеху, подразделению, отделу, познакомиться со сложившейся там ситуацией.

Немаловажное значение имеет применение рационального режима труда и отдыха, обеспечение оптимального для конкретного вида управленческого труда соотношения продолжительности периодов работы и перерывов для отдыха. При установлении рационального режима должны учитываться степень уплотненности рабочего дня, напряженность умственного труда, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.

Организация управленческого труда осуществляется на основе достижений науки и передового опыта с целью повышения его производительности. Организация труда предполагает как учет общих условий работы, так и тщательный учет особенностей работы каждой из групп работников управления.

Глава 8

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. ТИПЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Основным вопросом менеджмента во все времена выступал вопрос, каким образом повысить эффективность деятельности организации, что является ключевым фактором успеха организации во внешней среде? При изучении управленческой мысли в зависимости от стадии развития общественного производства и уровня научно-технического прогресса акцент в исследованиях эффективности перемещался от технико-технологических факторов (технократический подход) до социально-психологических и человеческих факторов (гуманистический подход). В последние десятилетия на острие подобных исследований находятся социально-культурные, поведенческие факторы, а феномены корпоративной (организационной) культуры и организационного поведения являются предметом пристального рассмотрения и изучения.

Корпоративная культура — это сложное понятие, фиксирующее самостоятельное явление, отражающее процесс и результат взаимовлияния и взаимодействия двух других понятий — организации и культуры. При этом с точки зрения системного подхода организация является продуктом культуры общества, вкотором она формируется.

Во внутренней и внешней среде организации происходят постоянные изменения, которые накладывают отпечаток как на профессионально-квалификационную структуру персонала, так и на его мотивационную структуру, изменяя комплекс потребностей и интересов людей. Эти изменения влияют на процессы, связанные с общекорпоративной моралью и корпоративной культурой организации. В свете организационно-культурного подхода организация представляется культурной системой, базис которой составляют доминирующие

в ней ценности, традиции, идеи и убеждения. Эти культурные явления получают свое выражение в форме принятого в организации стиля руководства, методов мотивации сотрудников, имидже фирмы и принципах организационного строения. С этой точки зрения важно, насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей и насколько они готовы к изменениям в ней в связи с переменами в условиях деятельности, и что лежит в основе их психологического контакта с организацией — экономические интересы или иные мотивы.

Существует множество подходов к определению корпоративной (организационной) культуры. В этой книге уравниваются понятия корпоративной и организационной культуры, под которыми понимаются уникальная среда, определяющая характеристики отношений внутри организации и тип отношений организации с внешней средой.

Таким образом, **корпоративная (организационная) культура** — это сложившаяся в организации и разделяемая персоналом система ценностей, принципов, норм и правил поведения, определяющих как внутренние отношения в организации, так и ее взаимоотношения с внешней средой.

Успехи большинства развивающихся организаций объясняются прежде всего высокой культурой управления. Корпоративный дух мотивирует стремление к совершенству и идентификации сотрудников с организацией.

Традиционно выделяют две основные задачи, решаемые с помощью корпоративной культуры. Первая — внешняя адаптация организации к требованиям и условиям окружающей среды. Вторая — внутренняя интеграция усилий подразделений организации, руководства и персонала для достижения поставленных целей.

К задачам внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: поиск и определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, характер конкурентной борьбы.

К задачам внутренней интеграции относится формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти, полномочий и ответственности, преодоление конфликтов между людьми и группами, «притирка» личностей, стилей работы, поведения и общения.

Эти задачи предопределяют значение и роль корпоративной культуры в системе менеджмента. Среди присущих корпоративной культуре ролей можно выделить:

охранную, предотвращающую проникновение в организацию нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;

нормативную, определяющую формирование и поддержание в организации системы идеалов, ценностей, норм и стандартов;

регулирующую, заключающуюся в создании неформальных правил, предписаний и запретов, определяющих характер рабочих контактов в организации, последовательность действий в определенной ситуации и т.д., а также соответствующей системы стимулов и санкций как рычагов управления поведением персонала;

воспитательную, предполагающую изменение мировоззрения человека, превращение ценностей и норм организации и группы в личные;

диагностическую, позволяющую проводить сравнение реального и желаемого «нормативного» поведения персонала; декларируемых и действующих идеалов, ценностей, норм и правил;

интегрирующую, позволяющую объединять усилия руководства и персонала, создающую чувство общности, принадлежности, причастности к достижению целей проекта;

адаптивную, позволяющую: а) облегчить взаимное приспособление организации, социальных групп и отдельных ее работников друг к другу путем познания и усвоения организационной культуры; б) создать наиболее благоприятные внешние условия для развития организации путем подстройки корпоративной культуры к ценностям, нормам и правилам внешней среды;

ориентирующую, предполагающую формирование у персонала определенного отношения к организации, ее целям, взаимодействию, качеству и результатам деятельности, другим группам, потребителям и т.д.;

заменяющую, предполагающую возможность замещения корпоративной культурой формальных методов воздействия;

развивающую, позволяющую создать условия, обеспечить поддержку необходимых организационных преобразований и развития.

Корпоративная культура — это адаптивная система, предполагающая умение и навыки сотрудников работать в составе единой команды, способность исчерпывающе понимать свои должностные обязанности, ориентироваться в экстремальных ситуациях, постоянно приспосабливаться к изменяющейся среде функционирования. Это совокупность убеждений, ценностей и норм поведения, наиболее полно выражающих философию и дух организации, присущие ей межличностные отношения и методы решения проблем.

В широком смысле слова корпоративная культура является частью **национальной культуры** (рис. 8.1), охватывающей совокупность идеалов, ценностей и норм поведения, распространяющейся на весь уклад жизни определенного общества.

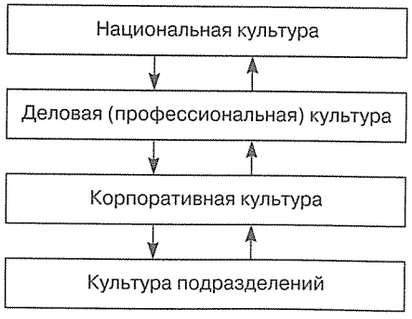


Рис. 8.1. Взаимосвязь уровней культуры

Национальные культуры — уникальные, но не закрытые системы. Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Понятие **профессиональная культура** используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют социальные группы: совокупность представителей определенной профессии, профессиональные союзы, организации и ассоциации. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к определенной профессии, например инженеры, педагоги, врачи и т.д. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ — сохранять и развивать профессиональную культуру.

Корпоративная культура представляет собой иерархию норм, ритуалов, традиций, запретов, предпочтений, стилей поведения, причем на уровне отдельной организации такая иерархия может быть довольно оригинальной смесью ценностей, отношений, привычек и пр., которые в совокупности оказываются присущи только этой организации.

Анализируя современные классификации организационной культуры, можно выделить ряд ее следующих признаков:

— уровень проявления организационной культуры (модель Э. Шейна);

— риск, который берут на себя менеджеры, и тип обратной связи, возникающий вследствие их решений (модель Т. Дила и А. Кеннеди);

— сфера деятельности организации (модель Р. Рюттингера);

— национально-этнические особенности (типологии Г. Хофстеде, С. Иошимури, У. Оучи и др.);

— основные проблемы общества (модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано);

— сочетание основных характеристик организации (модель Т.Ю. Базарова);

— особенности взаимоотношения с внешней средой (модель М. Бурке);

— целостный образ организации (модель Л. Константина);

— стиль руководства (модель Р. Лайкерта);

— ценностные ориентации и стратегические установки организации (типология Р. Блейка и Д. Моутон);

— распределение власти в организации (модель С. Ханди);

— различия в стратегической ориентации (модель И. Ансоффа) и пр.

Следует заметить, что ни одну организацию нельзя безоговорочно отнести к какому-либо типу, в большинстве организаций черты различных типов корпоративной культуры сочетаются.

Рассмотрим некоторые из классификаций корпоративных культур.

Э. Шейн предложил исследовать корпоративную культуру по трем уровням: поверхностному, подповерхностному и глубинному.

1. Поверхностный, или «символический», уровень включает в себя планировку и дизайн помещений, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, стиль одежды, жаргон, юмор, истории, легенды и мифы, психологический климат, т.е. внешние факты, связанные с жизнью организации.

2. Подповерхностный уровень включает в себя ценностные ориентации, убеждения, веру, поведенческие нормы, характер коммуникаций, стиль решения проблем и принятия решений.

3. Глубинный уровень: базовые предположения (ценностно-смысловые установки — отношения с природой, к человеку и т.п.) — принимаются подсознательно и бездоказательно. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты корпоративной культуры.

При этом на поверхностном уровне изучаются внешние проявления культуры, на подповерхностном уровне анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер, а на глубинном уровне, как отмечал Э. Шейн, «базовые положения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие организационную культуру атрибуты».

Элементы глубинного, подповерхностного и поверхностного уровней в свою очередь подразделяются на субъективные — духовные и эмоциональные составляющие организационной культуры, непосредственно связанные с человеком, и объективные — отражающие физическое окружение организации (рис. 8.2).

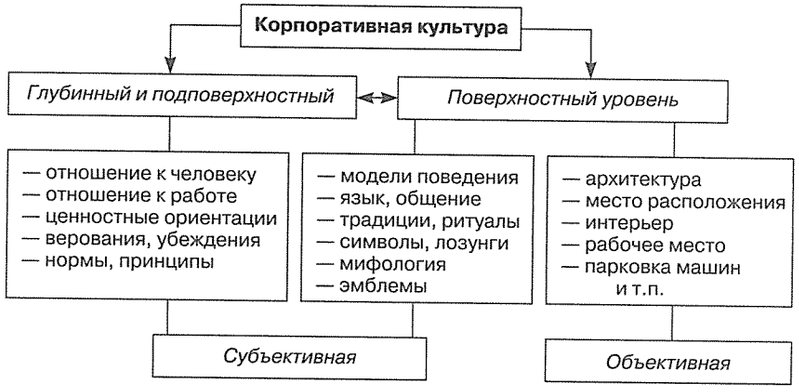


Рис. 8.2. Составляющие организационной культуры

Субъективная корпоративная культура исходит из разделяемых работниками предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения (мифы; истории об организации, ее лидерах и героях; восприятие языка общения и лозунгов; нормы поведения).

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Одной из наиболее полных и широко известных является модель **Т. Дила** и **А. Кеннеди**, которые в качестве консультантов могли наблюдать некоторые аспекты организационной культуры ряда действующих компаний.

По их мнению, каждая компания вырабатывает свою собственную культуру в ответ на различные условия окружения. Среди всей совокупности признаков авторами типологии выделяются два основополагающих — насколько велик риск деятельности и насколько быстро компания получает обратную связь. Здесь имеются в виду прежде всего рискованные решения или действия, связанные с функционированием рынка в той или иной отрасли.

Интересное описание типов организационной культуры было предложено в модели **Р. Рюттингера**, разработанной им на основе классификации Дила и Кеннеди. По мнению Рюттингера, многообразие типов организационной культуры обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности. Его концептуальную модель можно представить в виде схемы (рис. 8.3).

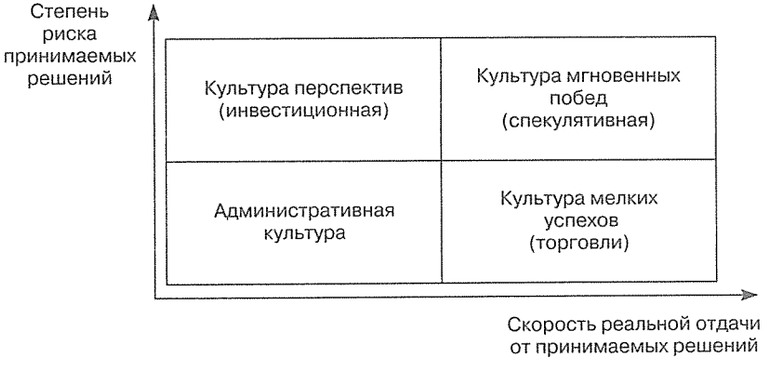


Рис. 8.3. Модель организационной культуры Р. Рюттингера

В соответствии с критериями Дила и Кеннеди Рюттингер выделяет четыре разновидности организационной культуры .

1. *Культура мелких успехов, или культура торговли.* Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском.

Она развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, в розничной торговле и отчасти в политике. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поиске сделок.

Отдельное управленческое решение в принципе не приводит к краху предприятия, поэтому риск здесь незначительный. В течение короткого времени можно получить обратную связь (реакция рынка). Сотрудники склонны к принятию быстрых и несложных решений, к апробированию на практике нововведений. Коммуникации насыщены, сотрудникам присуще чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества. Успехи признаются. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность

к команде, делающей успехи, является фактором мотивации, который нельзя не учитывать. Сила различных сфер культуры торговли заключается в том, что очень быстро и очень многое можно привести в движение. Однако наряду с этим имеются некоторые недостатки:

— количество превалирует над качеством. Сильно выраженное желание продать приводит к тому, что после продажи последующим проблемам уделяется недостаточное внимание;

— доминирует мышление краткосрочного успеха. Размышления о том, что сиюминутный успех может означать потерю завоеванных позиций или постепенный упадок предприятия в перспективе, продолжаются недолго;

— сотрудники чувствуют связь прежде всего с коллективом и меньше — с организацией. В условиях кризиса в организации они не ставят себе задачу выстоять перед лицом проблем, а чаще всего в полном составе переходят в другую организацию;

— в сферах торговли высокая текучесть кадров. Средний возраст сотрудников относительно невысок, но тем самым предприятие теряет людей, двигающих организационную культуру вперед.

Руководитель, соответствующий этому типу организационной культуры, стремится принимать решения, характеризующиеся малым риском и быстрой отдачей. «При необходимости принимать решения иного характера такой руководитель умеет их избегать как потенциально опасных для организации».

2. *Административная культура* характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется в системе государственной службы, в образовании, крупных административных фирмах, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в политике и частично в банках и в системе страхования.

Стратегически эти организации настроены на обслуживание, сервис, при этом зачастую проявляется сильно выраженная своеобразная динамика и мощные системы самосохранения. Сотрудники — аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантизм, умение приспосабливаться и подчиняться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Между результатом и вознаграждением прослеживается слабая связь. Сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы выражается в ряде ритуалов: ведутся протокольные записи по всем случаям, система хранения документов хорошо отлажена, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность; большое значение имеют титулы, они важнее, чем деньги.

Кооперирование сотрудников носит весьма относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать.

Руководитель, соответствующий этому типу оргкультуры, «может работать в обстановке длительной невозможности иметь информацию о последствиях принятых решений, если это не связано с риском для организации и для него лично. Он великолепно налаживает и поддерживает каждодневную ритмичную, в чем-то рутинную работу в этих условиях, необходимую в любой организации».

3. *Инвестиционная культура, или культура перспектив.* Инвестиционная культура встречается в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и армии, в тяжелой промышленности (производство средств производства), а также в оборонной и добывающей промышленности, например в нефтяных и газовых компаниях, отчасти в политике. Она характеризуется главным образом тем, что имеет ярко выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска, когда делаются крупные капиталовложения, длительное время нет подтверждения о правильности решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Принятые в условиях неопределенности решения сплачивают людей. Быстрой карьеры нет. О сотруднике говорят: «Он у нас работает всего пять лет; пока еще рано что-либо о нем говорить». В условиях высокой степени риска принимаются решения, оказывающиеся нередко судьбоносными не только для руководителя, но и для всей организации. Решения, принимаемые зачастую на самом верху, никогда не бывают спонтанными, а подвергаются, насколько это возможно, самой тщательной проверке. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно.

Руководитель этого типа организационной культуры умеет и понимает необходимость принимать решения в условиях нехватки, избытка или искажения информации, необходимой для их принятия. «Обладает способностью работать в условиях длительной неясности относительно того, правильным или нет было принятое раньше решение».

4. *Спекулятивная культура, или культура мгновенных побед.* Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неуспешного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, преимущественно встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как политика, мода, косметика, биржа, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Эта культура встречается везде, где объявляется яркая, притягивающая своим моментальным взлетом, сильная авантюрная личность. Быстрое использование предоставляющихся шансов — вот основная стратегия носителей этой культуры. Сотрудники — относительно молодые люди, для них характерны бойцовские и агрессивные черты характера, твердость в решениях, умение представлять поражение как победу. Организации присущ дух соревнования. Мнение лидера является абсолютной истиной. Хотя целью любой спекулятивной сделки является извлечение прибыли, часто основным стимулом становятся не деньги и титулы, а поклонение, воздаяние должного в виде создания культов личностей, «вождей», «звезд». Методы управления становятся ритуалом, признанным создавать впечатление того, что все всесторонне продумано и сделано, чтобы обеспечить выполнение решений и избежать лихорадочной деятельности, в которую тем не менее постоянно погружены сотрудники.

Руководитель этого типа организационной культуры наиболее эффективен в экстремальных ситуациях, где необходимо быстро принимать ответственные

решения в условиях информационного стресса (переизбыток, нехватка, искажение сведений), а значит, управленческого риска. При этом должно достаточно быстро проясниться, насколько верными были решения. В иных ситуациях руководитель теряет эффективность управления. Он «угасает», если не может быстро и мощно проявить себя.

Наиболее крупные исследования в области национальных культур, влияющих на тип корпоративной культуры, были осуществлены голландским ученым, профессором антропологии организаций в университетах Лимбурга и Маастрихта **Г. Хофстеде.**

Он с группой исследователей изучил особенности национальных культур более чем 50 стран мира. На этой основе им была разработана собственная концепция организационной культуры.

На основании анализа результатов исследований Г. Хофстеде пришел к выводу, что индивид получает из национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок. Эти установки действуют во всех сферах жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных организациях.

Хофстеде пояснил, для чего нужно изучать влияние национального на корпоративную культуру. Очевидно, что в разных странах национальные факторы влияют на культуру организаций по-разному. Но все организации — открытые системы, и им необходимо общаться, между ними существуют взаимосвязи. Чтобы избежать недоразумений и ролевых конфликтов, в таком общении необходимо учитывать ценности и традиции, которые диктует им национальная культура.

В ходе исследований Хофстеде определил общие проблемы, решение которых отличалось в зависимости от страны, а именно:

— социальное неравенство, включающее взаимоотношения с властью;

— взаимоотношения индивида и группы,

— понятия мужественности и женственности;

— отношение к неопределенности, включающее контроль агрессии и выражение эмоции.

Г. Хофстеде назвал эти ключевые проблемы, необходимые для измерения, параметрами культуры: дистанция власти, индивидуализм, мужественность (женственность), стремление избежать неопределенности.

Дистанция власти — степень, с которой наименее наделенные властью члены организаций принимают неравноправие в распределении власти.

Мужественность (женственность) — ситуация, в которой доминирующие ценности в «мужском» обществе — это успех, деньги и вещи, а в «женском» обществе — забота о других и качество жизни.

Избегание неопределенности — степень, с которой люди чувствуют угрозу со стороны неопределенных ситуаций и создают верования и институты, которые помогают избегать их.

Индивидуализм — коллективизм отражает убеждение, что люди имеют обязательства заботиться о себе и своих семьях, или ситуацию, в которой люди принадлежат группам или коллективам, имеющим обязательства заботиться о них в обмен на лояльность.

Исследования Хофстеде показали, что внутри одной многонациональной корпоративной культуры можно отметить различия, основанные на национальных нормах. В соответствии с выделенными характеристиками Хофстеде и его последователями были определены следующие типы культур.

По дистанции власти:

Административная. Четкая иерархия, неравенство ролей, наличие большого числа контролирующих звеньев. Приказы здесь не обсуждаются, сотрудники стараются не проявлять инициативу, боясь наказания.

Предпринимательская. Склонность к децентрализации. Руководители доступны для общения с рядовыми работниками, предприятие сфокусировано на человека, приветствуется проявление инициативы, отсутствует чрезмерный контроль.

По мужественности (женственности):

Женская. Девиз такой культуры — «работа ради жизни», различия между полами не влияют на продвижение по служебной лестнице, приветствуется солидарность и взаимовыручка, конфликты регулируются на основе компромиссных решений, при принятии решения во многом полагаются на интуицию.

Мужская. Значимость работы превалирует над бытовыми ценностями, ориентация на достижение цели, а не на решение задачи, приветствуется независимость, уважаются успех и члены коллектива, его достигшие, возникающие конфликты обычно доводятся до логического конца.

По индивидуализму (коллективизму):

Индивидуалистичная. Наличие определенной дистанции между предприятием и сотрудниками, которые не желают его вмешательства в свою жизнь, полагаются во всем только на себя и прежде всего отстаивают личные интересы

Коллективистская. Коллектив отождествляется с большой семьей, работники находятся в значительной эмоциональной зависимости от предприятия, чрезвычайно преданны ему, у них развито в отношении него чувство долга. Но и предприятие несет большую ответственность за своих сотрудников. Широко распространены неформальные связи. Чем дольше человек работает на предприятии, тем выше его статус и привилегии.

По избеганию неопределенности:

Склонная к риску (инновационная). Мотивация персонала на достижение цели и постоянное развитие. Приветствуются нестандартные подходы и методы решения проблем, изменения, способствующие развитию компании. Ради решения стоящих задач работники способны пренебречь должностной иерархией, они ценят самостоятельность, не боятся работать в условиях неопределенности.

Не склонная к риску. Неготовность к работе в условиях неопределенности, боязнь конфликтов и нестабильности, низкая мотивация персона-

ла на достижение цели. Работники стремятся как можно дольше остаться на своем рабочем месте, воспринимая любые перемены как личную угрозу и всячески им сопротивляясь.

Ценностные ориентации и верования, проявляемые в организационной среде, напрямую связываются с господством в обществе той или иной разновидности религии. Культуру предприятий США чаще всего связывают с протестантской этикой, культуру предприятий Японии — с буддизмом, культуру России — с православием.

Наиболее прямолинейно такой подход демонстрирует в своей типологии **С. Иошимури**. Он провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитета, который, по сути дела, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Ученый сопоставляет японский и западноевропейский менталитет по следующим параметрам:

1) универсум и его восприятие, т.е. мировоззрение;
2) установки по отношению к природе и судьбе;
3) формы поведения на основе этих установок;
4) характер социальных отношений.

В настоящее время в мировой практике выделяют три основных типа корпоративной культуры **по национальному признаку**: западноевропейский, североамериканский и японский.

Разработанная **Г. Лэйн** и **Дж. Дистефано** модель определения влияния национального на организационную культуру основывается на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Эти переменные включают:

— отношение человека к природе;
— ориентацию во времени;
— веру о природе человека;
— ориентацию на деятельность;
— отношения между людьми;
— ориентацию в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в определенном обществе.

Американский менеджер **У. Оучи** объединил преимущества японской и американской систем управления и разработал модель, известную как организация типа «Z», которая представляет эффективный вариант культуры американской деловой организации. Исследование У. Оучи построено на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры (табл. 8.1): обязательства организации по отношению к своим членам; оценка выполнения работы; планирование карьеры; система контроля; принятие решений; уровень ответственности; интерес к человеку.

Таблица 8.1

Характеристики базовых моделей культуры

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Качественное и быстрое
Карьера	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узко-специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Кроме этого, У. Оучи предложил еще один вариант классификации организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. В соответствии с этим подходом существует три наиболее распространенных типа культуры организаций: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются в основном на рентабельность. Предприятие с культурой этого типа основное внимание уделяет проблеме снижения издержек производства. Рыночные механизмы довольно эффективны, и предприятия с этим типом культуры могут довольно длительное время нормально функционировать.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, регламентирующей всю деятельность предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в такой организации является компетентность. Эта культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях. Ее эффективность падает в условиях неопределенности и кризиса.

Клановая культура может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Этот тип культуры формируется в неформальных организациях. «Клан» формируется на основе разделяемой всеми его членами системы ценностей, которая не навязывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. Власть в организациях с этого типа культурой образуется в силу личностных преимуществ руководителя.

В модели **Т.Ю. Базарова** выделяются четыре основных типа культуры по сочетанию основных характеристик организации: бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная культуры (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Характеристики основных типов организационных культур

Органическая	Бюрократическая	Предпринимательская	Партисипативная
Организация направляется:			
согласием с общей идеей	сильным руководством	свободной инициативой	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе:			
изначального согласия с целями и задачами	четкого, сосредоточенного продумывания	индивидуального творчества	открытого взаимодействия
Лидерство основано на:			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	власти и положении	наличии авторитета и признании	содействии контактам и сотрудничеству
С проблемами справляются с помощью:			
непридавания им значения и отказа от обсуждения	укрепления руководства и следования правилам	поиска новых творческих подходов	напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа:			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	зависит от неизменности курса и активности руководства	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Руководство:			
задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	определяет лидеров и возможные направления развития	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Управление:			
обучающее	принуждающее	нацеливающее	доверяющее
Функции и ответственность:			
реализуются с почти автоматической точностью	предписываются и закрепляются	получаются такими, какими их делают люди	разделяются и сменяются по необходимости
Коммуникации (общение):			
ограничены и несущественны	формальны и подчиняются правилам	меняются интенсивно и непредсказуемо	открыты и насыщены
Перспектива:			
коллективная	групповая	личная	организации
Мотивация:			
вознаграждение	уклонение от ударов, вознаграждение	сотрудничество, вознаграждение	актуальность, перспективность
Развитие:			
выживание	согласие	сплоченность	преобразования

Окончание

Органическая	Бюрократическая	Предпринимательская	Партисипативная
Желание и интересы отдельных людей:			
оцениваются по степени их согласованности с интересами организации	подчиняются интересам организации	считаются более важными, чем интересы организации	согласуются с интересами организации путем договоренности
Разногласия и конфликты:			
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	угрожают стабильности организации и мешают работе	являются продуктивным выражением индивидуальных способностей и различий	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Информация и данные:			
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	контролируются, и доступ к ним ограничен	используются для индивидуальных достижений	открываются и распределяются открыто

Для органической культуры характерен совместно-взаимодействующий тип деятельности, обязательность участия каждого в решении задач; особенности их деятельности определяются руководителем и мало изменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого исполнителя. Персоналу присущи высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, высокая приверженность группе. Сотрудники — послушные исполнители, включенные в семейный тип отношений. Решения принимаются лидером коллектива, его вождем. Главный рычаг управления — авторитет руководителя и доверие к нему.

Бюрократическая культура базируется на совместно-последовательном типе деятельности. Совместно-последовательный тип деятельности отличается от предыдущего временным распределением и порядком участия каждого в работе. Типичный пример такого типа деятельности — конвейер. Для сотрудников характерна высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным во всевозможных документах, строгое выполнение приказов начальства. Решения принимаются вышестоящим руководителем. Воздействие на подчиненных — силовое, через наказания.

Для предпринимательской культуры характерен совместно-индивидуальный тип деятельности. Взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый выполняет свой объем работы. Объединяет участников предмет труда, который каждый обрабатывает специфическим образом. Сотрудники обладают высокой инициативой, ориентацией на результат и индивидуальные достижения. Для них собственные цели и ценности — выше коллективных. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, рынок — мерило их эффективности. Главный рычаг воздействия на персонал — вознаграждение.

Партисипативная культура базируется на совместно-творческом типе деятельности, который зародился в сферах науки и искусства. Каждый участник

процесса является равноправным создателем нового. Этот тип характеризуется общей активностью участников процесса взаимодействия. Для сотрудников характерен профессионализм и стремление выходить за рамки своей специальности, что позволяет им углублять свое понимание проблем. Они, с одной стороны, ориентированы на достижение результата, с другой — на собственное профессиональное развитие. Главные ценности — достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития. Управление — демократическое, главный рычаг управления — закон, знания. Решения принимаются при достижении консенсуса.

По особенностям взаимоотношения с внешней средой выделяют корпоративные культуры закрытого и открытого типа.

Открытая культура. Ориентация на прием квалифицированных сотрудников со стороны, заимствование новых подходов в организации производства и управления, гласность.

Закрытая культура. Предпочтение при выборе кандидатов на вакантные должности отдается сотрудникам организации, ограничен прием работников со стороны без рекомендаций членов коллектива, высокая сплоченность коллектива, преимущественное использование традиционных подходов, ограничен доступ к информации.

Французский ученый **М. Бурке** предложил следующую классификацию существующих культур организаций, основанную на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивирования персонала и т.д. Он выделил **восемь основных типов** организационной культуры.

1. Культура «оранжереи» характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой этих предприятий, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Такая система направлена на сохранение достигнутого.

2. Культура «собиратели колосков» — в большинстве своем мелкие и средние организации, стратегия которых зависит от случая. Их структуры во многом анархичны, основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти организации находятся в трудном положении и поэтому не могут мотивировать персонал, за исключением тех случаев, когда во главе организации стоит сильная личность, которая в состоянии заставить себя любить и уважать.

3. Культура «огорода» типична для французских организаций, имеющих пирамидальную (иерархическую) структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

4. Культура «французского сада» — измененный под влиянием американского опыта тип культуры «огорода». Распространена эта культура на крупных известных предприятиях (например, IBM), имеющих бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к «винтикам», необходимым для функционирования системы.

5. Культура «крупных плантаций» характерна для крупных организаций, имеющих 3—4 иерархических уровня. Их отличительной особенностью является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень мотивации персонала достаточно высока.

6. Культура «лианы» — это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатизации, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

7. Культура «косяк рыб» — это организации, характеризующиеся высокой гибкостью и маневренностью, постоянно меняющие свою структуру и поведение в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры. Этим организациям требуется физически выносливый и интеллектуально развитый персонал.

8. Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным (консалтинговым) фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное число сотрудников. Их цель — предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низкая.

Согласно проведенным исследованиям наиболее динамичными и гибкими являются культуры «крупных плантаций» и «лианы».

Типология американского консультанта **Л. Константина** основана на организационной парадигме. Организационная парадигма по Л. Константину — это образ, который включает в себя совокупность основополагающих и часто неявных представлений сотрудников и консультанта об организации, а также о том, какой она должна быть. По этой концепции все организации могут рассматриваться как вариации некоторых базовых типов. Согласно теории Л. Константина все разнообразие организаций строится на иерархии, разнообразии (изменениях), консенсусе (согласии) и единении (сплоченности).

Константин ввел четыре базовые модели организации.

1. «Закрытая» система. Эта модель базируется на традиционной иерархии управления в виде пирамиды. Информация передается по линиям власти и спускается «вниз» для исполнения. Все функции организации жестко заданы. Для сохранения стабильности ценится лояльность, конформизм и послушание сотрудников. Организации держатся на традициях и ориентированы на стабильность и преемственность. Для этой парадигмы характерны все признаки описанной выше бюрократической системы.

2. «Случайная система» ориентирована на постоянные нововведения. Персонал ориентирован на инновации. Ценится индивидуальное творчество. Организация больше подвержена изменениям и нововведениям, чем поддержанию стабильности. Нет четкой фиксации ролей. Организация ожидает от своих членов творчества. Интересы индивида — выше интересов группы. Для этой модели применимы характеристики предпринимательской культуры, описанной в типологии Базарова.

3. «Открытая система» как модель групповой работы построена на свободном и открытом обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Переговоры и адаптивность — основа этих систем. Интересы индивида

не ущемляются. Жизнь группы регулируется через сотрудничество. Роли определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Предусмотрена ротация. Эта модель претендует на сочетание в себе всего лучшего, что есть в двух предыдущих парадигмах, соединяя стабильность и коллективные интересы посредством переговоров и гибкого сотрудничества. Ее характеристики аналогичны характеристикам описанной выше партисипативной культуры.

4. «Синхронная система». Философия организации — гармония. Действия координируются разделением сотрудниками общего представления об организации и совместной деятельности. Роли распределяются на основе ожиданий. Основой деятельности является согласованность на базе негласных договоренностей, гармония и согласие. Деятельность организации координируется не директивами или индивидуальной инициативой, не дискуссией и переговорами, а тем, как сотрудники разделяют общее представление о том, что есть организация и как надо делать дело.

Типы организационных культур можно разместить в двумерном пространстве с осями координат: гибкость организации — сплоченность организации (рис. 8.4). Под низкой гибкостью понимается стабильность, порядок, предсказуемость, под высокой — предпочтение нововведений, адаптация к изменениям. Сплоченность понимается как силы внутренних связей в организации, функциональные коммуникации.

Рис. 8.4. Модель Л. Константина

Константин утверждает, что не существует единственно правильного и лучшего типа организации. Каждая парадигма обладает своими достоинствами и не лишена недостатков, которые проявляются в зависимости от особенностей ситуации.

Р. Лайкерт, как видный представитель школы человеческих отношений, утверждает, что организационные единицы с высоким уровнем эффективности характеризуются благожелательной установкой на участие каждого из их членов, т.е. продуктивным рабочим больше нравятся их товарищи по работе, руководители, сама работа и порядки в организации. Лайкерт описал четыре базовые системы организационного, или управленческого, стиля. Типология Лайкерта базируется на классификации стилей руководства.

Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий лидера. Лайкерт разработал континуум стилей руководства от ориентированного на работу до ориентированного на отношения с персоналом.

Руководитель, сосредоточенный на работе, или ориентированный на задачу, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения труда. Классический пример такого руководителя — Фредерик Тейлор. В противоположность такому руководителю первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Этот тип руководителя сосредоточивает внимание на повышении производительности труда через совершенствование человеческих отношений. Такой руководитель приветствует взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидера, которые характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стилей, необходимой для оказания влияния на людей и побуждения их к достижению целей организации.

1. Эксплуататорско-авторитарная. Система управления — жестко структурированная. Руководитель имеет характеристику автократа. Он обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из того, что они не любят трудиться, избегают ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, ищут защищенности. Чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Такой руководитель как можно больше централизует полномочия и почти не дает свободы подчиненным в принятии решений.

2. Благосклонно-авторитарная. Руководители таких организаций при авторитарных отношениях с подчиненными разрешают им, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация подчиненных создается механизмом «наказание — поощрение». Руководитель в целом — благосклонный автократ, он может проявлять заботу о настроении людей, но сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения, требует неукоснительного соблюдения огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

3. Консультативная. Доверие к подчиненным со стороны руководства в таких системах значительное, но не полное. Допустимы двустороннее общение и некоторая степень взаимодоверия. Право решения конкретных вопросов также может выборочно делегироваться подчиненным. Основные решения принимаются наверху. Воздействие на работника осуществляется через поощрения и наказания.

4. Основанная на участии, что подразумевает групповые решения и поощряет участие работников в управлении. Руководители полностью доверяют подчиненным, взаимоотношения дружелюбны, взаимодоверительны, общение двустороннее. Работники преданы компании. Мотивация подчиненных основана на поощрении, участии в общем деле, воздействии группы, иногда на наказании. Лайкерт убежден, что эта система обеспечивает наибольшую успешность руководства благодаря возрастанию преданности работников компании. Однако эти выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. (Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет потребности в более сложном задании или в уважении, рабочие могут не почувствовать в стиле руководства удовлетворение их потребности, а скорее усмотреть в этом угрозу.)

Концептуальная модель Лайкерта стала основой для выбора параметров, по которым диагностируется состояние организации и интерпретируются полученные данные. Модель включает шесть блоков организационных процессов: руководство (лидерство), коммуникацию, мотивацию, принятие решений, цели и контроль.

На основании модели стилей университета штата Огайо исследователями Р. Блейком и Д. Моутон была построена модель основных стилей (знаменитая «решетка менеджмента») и предложена типология культуры предприятий на основе ценностной ориентации этой культуры в соответствие с ценностными ориентациями лидера. По их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентаций, первый — ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; второй — ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей. В соответствии с этими ориентациями возможно существование четырех основных типов культур:

1) самая жизнеспособная — соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность;
2) самая нежизнеспособная — соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность;
3) промежуточная — соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность;
4) промежуточная — соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

Одну из наиболее развитых классификаций корпоративной культуры предложил **С. Ханди**. Его типология базируется на распределении власти и связанных с нею ценностных ориентаций личности, которые обусловливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию С. Ханди выделил четыре типа организационных культур, которые метафорически выразил в виде четырех богов древнегреческой мифологии. С. Ханди считает, что эти типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации.

1. Культура власти (культура Зевса). Особая роль в этой культуре принадлежит лидеру, его личностным качествам и особенностям. Источником власти

являются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного лица. Организации присуща жесткая иерархическая структура. Принятие решений — результат борьбы влияний. Контроль осуществляется централизованно через отобранных людей. Эта культура характерна для небольших, «вновь образованных» или семейных предприятий.

2. Культура роли (культура Апполона). Это классическая бюрократия. Для нее характерна строгая специализация подразделений: функциональные и специализированные участки координируются узким связующим звеном высшего руководства. Организация функционирует на базе систем правил, процедур, стандартов деятельности, соблюдение которых (а не личностные особенности) гарантирует ее эффективность. Источником власти является положение в структуре. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или услуг.

3. Культура задачи (культура Афины) ориентирована на решение задач, на реализацию проекта. Организация с матричной структурой является одним из примеров культуры задачи.

Основное внимание уделяется скорости использования сотрудников на нужном уровне и предоставлению им условий для выполнения задачи. Эффективность определяется объединяющими способностями группы и компетенцией сотрудников. Результат работы команды ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе. Источник власти — экспертные знания сотрудников. Роль высшего руководства сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов. Организация хорошо работает в благоприятных условиях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается.

4. Культура личности (культура Диониса). В этой культуре личность находится в центре модели. Организация объединяет людей для содействия им в достижении их собственных целей. Структура носит обеспечивающе-координирующий характер. Контроль над деятельностью невозможен. Источник власти — близость к ресурсам, компетентность, способность договариваться. Человек делает то, что умеет делать хорошо, и поэтому к нему прислушиваются. Образцами подобной культуры являются, например, адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие союзы.

Эти культуры обладают своими преимуществами и своими слабостями. Культура задачи, по утверждению Ханди, например, является временной и в результате борьбы за ресурсы рано или поздно перерастает либо в ролевую культуру, либо в культуру власти. Лидером работоспособности была признана ролевая культура.

Классификация типов организационной культуры по стратегии организации была предложена **И. Ансоффом**.

В стабильной организационной культуре стратегия строится на основе прошлого опыта и с минимальным риском. Такие организации боятся перемен, и пойти на перемены их может заставить только кризис. Напротив, креативные организации способны видеть свое будущее, выстраивать эффективные инновационные стратегии и постоянно их реализовывать. В таблице выделены только крайние характеристики типов организационной культуры, но между ними существуют различные промежуточные состояния.

В современной организации могут быть представлены все перечисленные типы организационной культуры в том или ином сочетании. В больших организациях это проявляется в том, что разные подразделения могут демонстрировать разную культуру.

Каждый тип корпоративной культуры, как правило, связан с определенной организационной структурой. Авторитарная культура реализуется через жесткую иерархическую организационную структуру управления, задающую четкую систему подчиненности. Бюрократическая культура может выражаться в различных организационных структурах, хотя тяготеет к иерархической. Культура, ориентированная на задачу, чаще связана с матричной структурой, а культура, ориентированная на человека, как правило, вообще не соотносится с формальной организационной структурой.

Задача состоит в том, чтобы определить соответствие сложившейся в организации культуры тому и иному типу. Знание типа, к которому принадлежит культура организации, позволяет руководству более глубоко понимать процессы, происходящие в организации, привлекать к сотрудничеству работников определенного типа, стимулировать соответствующие стили поведения, а главное, изменять поведение в желательном направлении. Это позволяет в свою очередь принимать более осознанные и перспективные управленческие решения по изменению и развитию организационной культуры.

8.2. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Еще одним важным вопросом является состав и содержание корпоративной культуры. Здесь также существует множество точек зрения. Так, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации.

1. Личная инициатива — степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации.
2. Степень риска — готовность работника пойти на риск.
3. Направление действий — когда организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения.
4. Согласованность действий — положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют.
5. Управленческая поддержка — обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненных со стороны управленческих служб.
6. Контроль — перечень правил и инструкций, применяемых для контроля поведения сотрудников.
7. Идентичность — степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
8. Система вознаграждения — степень учета исполнения работ, организация системы поощрений.
9. Конфликтность — готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и идти на конфликт.
10. Модели взаимодействия — степень взаимодействия внутри организации, выраженного в формальной иерархии и подчиненности.

А.Ф. Харрис и Р. Моран предлагают свою содержательную модель корпоративной культуры.

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных, письменных, невербальных коммуникаций, их открытости, «телефонного права» варьируется от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции также различны и зависят от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая организацию мест питания на предприятии, приносят ли сотрудники свою еду или посещают кафетерий внутри или вне организации, дотация питания, периодичность и продолжительность перерывов для питания).
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п., степень формализации отношений, получаемой поддержки).
7. Ценности и нормы (набор ориентиров — что такое хорошо и что такое плохо).
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость и т.п., отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п., влияние религии и морали).
9. Процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы, упор на интеллект или силу, процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях).
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе, ответственность, разделение и замещение работы, ее качество, чистота рабочего места, привычки по работе, оценка работы и вознаграждение, отношения «человек — машина», индивидуальная или групповая работа, продвижение по службе).

Российские ученые **О.С. Виханский** и **А.И. Наумов** предлагают свою иллюстрацию концепции множественности элементов организационной культуры (рис. 8.5).

Как видно из рисунка, потребности, ожидания, информация, ресурсы, получаемые организацией при входе, перерабатываются под воздействием внешнего окружения и внутренних составляющих организации, которые представляют собой единую систему процессов, элементов, функций; на выходе получается продукт (услуги), отражающий культуру организации.

Рис. 8.5. Концепция множественности аспектов организационной культуры

Таким образом, можно отметить, что любой элемент организации отражает ее культуру, влияет на культуру, а также претерпевает изменения под воздействием организационной культуры и ее составляющих.

Корпоративная культура — это сложный комплекс жизненных принципов и взглядов, принимаемых всеми членами коллектива и определяющих рамки общественного поведения, моральную и материальную жизнь коллектива. В нее входят такие составные элементы, как философия и идеология управления, ценностные ориентации, осознание общепризнанных авторитетов, понимание целей и слагаемых успеха организации, а также система поощрений и наказаний, легенды и мифы, ритуалы и традиции.

Часто в отечественной литературе по менеджменту определяют следующие компоненты корпоративной культуры:

1) корпоративную идеологию;
2) корпоративный имидж;
3) историю, мифы и легенды компании;
4) корпоративные ритуалы и традиции;
5) корпоративную символику;
6) внутреннюю и внешнюю системы коммуникаций;
7) корпоративный язык общения;
8) поведение и взаимоотношения в рамках организации;
9) ценности и ценностные ориентации.

Ценности являются своеобразным ориентиром для членов организации и помогают понять, какое поведение следует считать допустимым. Именно ценности организации задают людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические средства» духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Восприятие корпоративной культуры каждым сотрудником и отношение к ней носит субъективный характер, поскольку зависит от должности, квалификации, статуса, уровня оплаты труда, а также от тех убеждений, ожиданий и стремлений, с которыми он приходит в организацию.

Культура организации — устойчивое ментальное образование, имеющее определенную динамику, реагирующее на изменение других элементов организации. Культура в свою очередь как прямо, так и опосредованно влияет на все процессы, происходящие внутри организации. Организационная культура не монолитна, она обладает многоуровневой структурой, сложной системой взаимосвязанных элементов, состоит из конечного множества субкультур и контркультур.

Формирование культуры организации происходит под влиянием таких факторов, как стадия развития и масштабы организации, ее цели и задачи, ценности и предпочтения работающих в ней людей, внешнее окружение.

В группу целей, норм и ценностей, ориентированных на продуктивные деловые отношения, входит стремление к тому, чтобы каждое рабочее место в организации и организация в целом действовали лучше, чем аналогичные в других организациях. Эти стремления составляют цели организации как развивающейся и совершенствующейся системы. Если такие цели будут отсутствовать, то ее организационная культура приведет к понижению жизнеспособности организации, утрате ее активной позиции и вытеснению организации с рынка. Поэтому эти цели должны быть частью профессионального сознания и включаться в личные цели каждого сотрудника.

При поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации, в соответствии с которыми он формирует свои требования к организации, а она, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику и его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется трудовая адаптация.

Современный менеджмент ориентируется на идею, что корпоративной культурой можно управлять, направлять и изменять в соответствии с целями организации. Процесс управления корпоративной культурой можно представить как динамичную модель, состоящую из этапов: формирование — поддержание — изменение, последовательно повторяющихся на каждом новом уровне развития. В управлении корпоративной культурой можно выделить ряд методов и механизмов формирования, поддержания и изменения культуры (табл. 8.3).

Процесс изменения организационной культуры состоит из трех основных этапов:

— осознание необходимости изменения;

— создание нового видения, проектирование корпоративной культуры нового типа;

— внедрение изменений.

Таблица 8.3

Методы управления корпоративной культурой

Этапы развития ОК	ФОРМИРОВАНИЕ	ПОДДЕРЖАНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Принципы и методы управления	1. Учет представлений о миссии и целях проекта 2. Приоритет философии и ценностей 3. Создание и осознание норм и правил командной работы 4. Формирование внешнего имиджа проекта 5. Разработка материальных проявлений ОК 6. Создание истории проекта, легенд и мифов, образно-символьного ряда 7. Формирование традиций и ритуалов 8. Определение рабочего процесса и коммуникаций в проекте 9. Документирование элементов и проявлений ОК (правила, положения, стандарты, кодексы и пр.)	1. Фиксация и акцентация элементов культуры со стороны руководства 2. Моделирование ролей и статусов в команде, определение и поддержка лидеров 3. Обучение, тренинг, направленные на развитие командных навыков работы 4. Реакция руководства на конфликты и кризисы в проекте 5. Поощрение групповых методов работы и принятия решений 6. Разработка критериев кадровой работы, в т.ч. системы компенсаций 7. Развитие традиций и других форм сопричастности 8. Устранение препятствий командной деятельности 9. Поощрение неформального общения и обмена информацией	1. Обсуждение необходимости изменений и участие членов команды в принятии решений об изменениях 2. Символьная поддержка новых идей и целей 3. Информирование и пропаганда изменений 4. Поощрение приверженности 5. Поддержка инноваций и инакомыслия, создание атмосферы творчества 6. Снижение сопротивления проводимым изменениям 7. Поиск (создание) прецедентов изменений в истории и легендах проекта

На **первом этапе** под влиянием факторов внешнего и внутреннего порядка возникает потребность в изменении организации. Как только руководство осознает факт изменений во внешней среде и почувствует неудовлетворенность положением дел, появляется реальная основа для организационного развития, проведения преобразований. Информация о среде и проблемах, с которыми сталкивается организация, должна быть доступна и широко распространена среди сотрудников. Это необходимо, чтобы все поняли сущность и необходимость перемен. В результате работник испытывает отождествление с общим настроем, желание предпринять какие-либо усилия для улучшения ситуации.

Помимо стороннего воздействия на сотрудников требуется самостоятельная перестройка их сознания, которая позволит отказаться от прошлого и принять новые положения.

Затем начинается процесс преодоления иллюзий, который приводит к осознанию неприемлемости того, что прежде считалось нормой. По завершении этих процессов наступает смена ориентиров.

Для проведения необходимых изменений в организации требуются лидеры, они могут быть формальными и неформальными. Возможность изменений организационной культуры одним человеком зависит от его положения в организации.

В ходе первого этапа возможно сопротивление необходимости перемен, причинами которого могут быть:

— страх, инерция;

— неизвестность, сложная предсказуемость развития организации;

— обвинение лидеров за прошлые проблемы;

— неспособность признать собственные ошибки;

— возможность временного несоответствия между изменениями и организационной культурой;

— ощущение большей безопасности в прошлом.

Замечено, что радикальные и быстрые изменения организационной культуры происходят с большими трудностями и более болезненно, чем медленные. Степень сопротивления изменениям в культуре пропорциональна величине изменений по содержанию и их преобладающей силе.

Чтобы предотвратить это сопротивление, необходимо изменить ряд важных ценностей в организации. Методы преодоления сопротивления представлены в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Область применения	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать	Может требовать много времени, если вовлекать большое количество людей
Участие и вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план изменений	Этот подход может требовать много времени, если инициаторы изменения осуществляют не то изменение
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры и поддержка	Когда отдельный служащий теряет что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция и кооперация	Когда другие подходы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют

Второй этап — создание нового видения.

На втором этапе проводится диагностика появившихся проблем и их структуризация, которая предполагает формирование набора стратегических задач:

— взаимосвязь миссии и стратегии развития организации;

— увязка стратегии и организационной структуры, включая распределение власти и ответственности по вертикали (вопрос централизации управления) и горизонтали (вопрос о равенстве подразделений в принятии решений);

— определение стратегии управления персоналом организации;

— взаимосвязь организационной культуры и всех элементов организации.

Диагностику организационной культуры можно осуществлять по следующей схеме.

1. Анализ и оценка организационной культуры. Выявление проблемных зон.

2. Определение соответствия организационной культуры стратегии развития организации.

Если организационная культура соответствует стратегии, принять решение о стабилизации (укрепления) культуры. Если нет соответствия, то выяснить, можно ли изменить стратегию.

Выяснить, какие изменения организационной культуры необходимы. Определить возможность проведения этих изменений при наличном уровне развития персонала и принять стратегию изменения культуры.

Найти различные подходы к различным субкультурам в организации. Определить управленческие и материальные затраты на предполагаемые изменения. Определить эффект от предполагаемых изменений. Определить период времени, в течение которого будет осуществляться изменение.

3. Создание в организации группы (команды), отвечающей за изменения.

Определить руководителя команды и ключевых лидеров реорганизации на каждом уровне и в звене управления.

Определить пути преодоления сопротивления.

4. Проектирование необходимых перемен и внедрение новых элементов организационной культуры.

Определить новые задачи, функции. Изменить состав работников подразделений согласно соответствию задач уровню конкретного работника.

Проводить контроль за процессом изменений организационной культуры.

Проектировать коммуникационные связи между подразделениями.

5. Корректировка стратегии и направлений работы с персоналом.

Изменить условия найма, оценки, критерии аттестации и продвижения по службе. Определять необходимый уровень развития персонала в связи с происходящими изменениями.

Проектировать работу по развитию персонала (ротация, обучение, повышение квалификации и пр.).

6. Осуществление мониторинга развития организационной культуры, соответствия стратегии организационного развития.

Третий этап — осуществление изменений. Обновление не произойдет, если не сделать видение реальностью, а новое мышление — обыденным.

Задача лидера заключается в воплощении образа будущего в действительность. Благодаря ему происходит изменение позиций, поведения людей, социальных ролей, связей организационной структуры. Лидер на этом этапе является

социальным архитектором, использующим социальные отношения и структуры как инструмент проектирования новой организации. На этом этапе развивается новая культура, присущая обновляемой организации, где наиболее важными вопросами становятся оценка и мотивация деятельности людей с учетом перспективы развития организации.

8.3. СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ

Рост конкуренции на рынке товаров и услуг давно уже заставил руководство организаций и предприятий задуматься о том, как их воспринимает общество. Известно, что создание правильного имиджа помогает покупателю воспринимать деятельность организаций и предприятий, а также товары и услуги, которые они производят, как нечто отличное от других аналогичных продуктов и услуг. В современных условиях насыщения и перенасыщения рынков однотипными качественными товарами на первый план стали выходить средства индивидуализации организаций и предприятий и их товаров — фирменное наименование, товарная марка и связанные с ними ощущения, ассоциации, преобразующиеся в образ, возникающий в сознании потребителя, т.е. имидж организаций и предприятий или имидж товарной марки.

Созданный имидж является результатом интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность) и относится к разряду нематериальных активов стоимости компании.

Интеллектуальная собственность (от англ. intellectual property) — исключительные права на литературные, художественные и научные произведения, программы для ЭВМ и базы данных; смежные права; на изобретения, промышленные образцы, полезные модели, а также приравненные к результатам интеллектуальной деятельности средства индивидуализации юридического лица (фирменные наименования, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, охрана которых предусмотрена законом. Эти права признаются в случаях и порядке, установленных ГК РФ и другими законами. Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которые являются объектом исключительных прав, может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя. Понятие интеллектуальной собственности впервые введено в 1967 г. на Стокгольмской конференции Конвенцией об учреждении Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), вступившей в силу в 1979 г. Под эгидой ВОИС действуют различные специализированные союзы. Нематериальные активы организации — права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии (включая лицензии на определенные виды деятельности), торговые марки, товарные знаки и т.п.

«Не забывайте, что компания стоит столько, сколько стоит ее марка», — сказал авторитетнейший ученый в области маркетинга Ф. Котлер в своем выступлении перед слушателями во время приезда в Россию в сентябре 1998 г. Причем доля стоимости нематериальных активов в общей биржевой стоимости компаний постоянно растет. Так, в 2000 г. по оценке британской компании Interbrand

(рис. 8.6), доля нематериальных активов стоимости компании Coca-Cola по отношению к материальным достигла 96%, компании British Petroleum — 71%, компании IBM — 83%. По оценкам современных аналитиков, эта тенденция продолжает сохраняться. Таким образом, очевидна значимость работы над имиджем компании как одним из важнейших факторов усиления конкурентного преимущества.

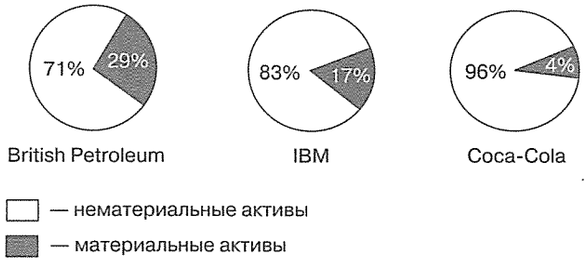


Рис. 8.6. Соотношение материальных и нематериальных активов стоимости IBM, British Petroleum и Coca-Cola в 2000 г.

Понятие имиджа является важным и для таких сфер практики, как политика, менеджмент, маркетинг, массовые коммуникации, и для конкретных организаций. Создание и управление имиджем необходимо не только крупным, но и небольшим организациям, так как и тем и другим важно первое впечатление о них у клиента. Разработчикам имиджа необходимо помнить известное выражение: «У вас никогда не будет второго раза, чтобы создать первое впечатление». Возможно, имидж, сложившийся в первые дни создания новой организации или предприятия, будет долгое время определять их дальнейшую судьбу.

Имидж организации и предприятия должен соответствовать целям, которые стоят перед ними. Работа над имиджем должна вестись непрерывно. Он помогает решать самые разные проблемы, поэтому важно выяснить структуру, содержание и факторы его формирования.

Традиционно имидж употребляется в таких контекстах, как имидж товара, имидж человека, имидж организации или предприятия. Существует много определений этого понятия, вот некоторые из них.

Имидж (от англ. image — образ) — сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

Имидж (в пер. с англ. означает «образ», «изображение», «отображение», «подобие») — целенаправленно созданная или стихийно возникшая форма отражения объекта в сознании людей.

Имидж — специально проектируемый в интересах организации (предприятия), основанный на особенностях деятельности, внутренних закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит основой отличия организации от аналогичных.

Имидж — это социальное явление. Он существует независимо от того, кто и как над ним работает и работает ли вообще. В случае пренебрежения или игнорирования этого явления имидж складывается спонтанно, неуправляемо, что не гарантирует его нейтральную или положительную направленность. Целенаправленное формирование благоприятного имиджа для организации или предприятия — процесс менее трудоемкий и более выгодный, чем исправление стихийно сформировавшегося неблагоприятного имиджа.

Имидж должен носить целостный, согласованный характер, учитывать условия реализации, а отдельные его черты не должны противоречить друг другу. Системный характер имиджа позволяет по одной видимой черте вызвать в массовом сознании соответствующие характеристики.

Объектом имиджа может быть человек, группа людей, организация, предприятие и т.п. Необходимо различать имидж (образ) и объект его формирования. Объект должен быть известен какой-либо группе людей, должен иметь значение для членов этой группы, привлекать внимание. Имидж обладает совокупностью признаков, которые присущи самому объекту. Они могут существовать объективно или же просто приписываться объекту людьми.

Имидж имеет следующие характеристики:

— всегда эмоционально окрашен и обращен к эмоциям. При этом эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, а вся информация, стоящая за имиджем, может быть воспринята массовым сознанием только через эмоционально окрашенный образ;

— всегда предметен: это может быть человек, организация, товар. Сформировавшийся образ может слабо соотноситься с реальными свойствами и качествами субъекта, но без предметной отнесенности имиджа не будет;

— апеллирует к установкам и стереотипам, существующим в массовом сознании, а также опирается на социальные ожидания. Удачно сформированный имидж всегда стимулирует некоторые действия тех, к кому он обращен;

— носит символический характер. Это значит, что он основывается на выявлении специфических, присущих объекту качеств, на базе которых создается целостный образ.

Таким образом, можно сказать, что имидж — это комплексное социально-психологическое по своей природе образование, существующее на уровне как отдельной личности, так и группы, включающее в себя семиотическую, эмоционально-оценочную и когнитивную составляющие, обладающее относительной константностью, динамичностью, ассоциативностью, схематичностью, открытостью, незавершенностью и влияющее на поведение людей.

Имидж как социально-психологическое явление существовал на протяжении всей истории человечества. Правители всех времен и народов управляли своими подданными разными средствами, в том числе и с помощью сформированного образа. На создание желаемого образа работала, как правило, вся государственная система, которая активно использовала запрос на образ со стороны народных масс. Имидж практически всех государей складывался не только под влиянием реальных событий, но и мифов, легенд, слухов, особенно в смутное время, когда потребность в информации возрастала на фоне общей тревож-

ности. Образ, который возникал в результате, мог и не соответствовать реальной фигуре, но играл роль объединяющего и мотивирующего фактора.

Имидж динамичен, его составляющие преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом носителе или в групповом сознании; он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность и поступки как отдельных людей, так и целых групп населения. Именно поэтому менеджменту организации необходимо уделять достаточное внимание формированию ее положительного образа в глазах общественности.

По отношению к объекту различают неблагоприятный, нейтральный и благоприятный имидж фирмы. Неблагоприятный имидж — большая проблема для организации, требующая срочных мер по его нейтрализации. Преимущества позитивного имиджа очевидны, но требуется постоянная работа по его поддержке, направленная в основном на целевую аудиторию. Нейтральный имидж открыт, позволяет всем потребительским группам вписаться в позитивные отношения с организацией. Его преимущество в том, что человеку не навязывается установка или отношение к фирме. Нейтральный имидж не вызывает ни положительных, ни отрицательных эмоций.

Выделяют такие качества имиджа, как:

— адекватность, правдоподобность — создаваемый имидж должен соответствовать тому, что есть на самом деле, степень несоответствия должна быть четко определена и ограничена;

— комплексность — имидж должен быть комплексным образованием. Это не просто торговая марка, девиз и т.п., это тщательно проработанная биография или история фирмы, элементы организационной культуры, сервис и качество ее продукции и др.;

— оригинальность — имидж должен быть запоминающимся, необычным, чтобы выделить организацию или предприятие на фоне других им подобных;

— пластичность — оставаясь неизменным в восприятии потребителя, будучи легко узнаваемым, имидж в то же время должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся условия (экономические, психологические, социальные);

— адресность — благоприятный имидж, в отличие от нейтрального, должен иметь точный адрес и привлекать определенные сегменты рынка, потребительские группы.

Нейтральный имидж должен быть незавершенным. Его место между желаемым и реальным, действительным и воображаемым. Например, в рекламе сильный эффект вызывают неясные размытые фотографии; некая недосказанность в слоганах; картинка, остановленная в определенный момент.

Организации и предприятию, ориентированным на неширокий круг покупателей, например такой, как Christian Dior, целевой аудиторией которой являются богатые потребители, лучше создавать благоприятный имидж. А организациям и предприятиям, производящим предметы широкого потребления, лучше создавать общий или нейтральный имидж, нацеленный на несколько адресных групп сразу.

Наиболее важным принципом эффективности проектирования имиджа организации или предприятия является определение и понимание мнений

и взглядов целевой аудитории. Исследования — способ анализа этих восприятий.

Эффективная программа создания репутации может быть спланирована только на основе четкого представления о том, как воспринимается организация или личность среди общественности.

Если говорить о личностном имидже, то в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов выделяют три типа имиджа:

— самоимидж;

— воспринимаемый имидж;

— требуемый имидж.

Эта типология отражает взгляд на имидж с разных позиций: со стороны своего «я» и со стороны других людей, со стороны реалий и со стороны желаний:

— самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения и доверия к себе;

— воспринимаемый имидж — это то, как нас видят другие. Естественно, что эта точка зрения может отличаться от предыдущей;

— требуемый имидж означает, что ряд профессий или ролей требует определенных имиджевых характеристик, ими могут быть тип одежды, форма, т.е. имиджевые знаки, указывающие на исполнение конкретных ролей.

Восприятие личности руководителя является определяющим среди факторов, влияющих на формирование имиджа организации или предприятия.

Обострение конкурентной борьбы, стремительное усложнение общественной жизни и возрастание значения общественного мнения вынуждают организации и предприятия формировать в массовом сознании благоприятное отношение к бизнесу, а также целенаправленно заниматься формированием своего имиджа. При анализе понятия «имидж организации» можно выделить две его составляющие: форму и содержание.

Под содержанием имиджа организации понимается некоторый набор характеристик, представленных в сознании человека или группы людей. Например, содержательной стороной имиджа организации могут служить такие характеристики, как надежность, стабильность, эффективность, перспективность.

Для каждой целевой аудитории должен быть создан свой, уникальный в своем роде имидж, адекватный стратегическим целям организации. Требования аудитории определяют содержание идеального имиджа. У каждой категории конституентов есть собственные требования и ожидания относительно того, какой должна быть организация и какими чертами она должна обладать. Тем не менее идеальный имидж не всегда является тем эталоном, на который необходимо ориентироваться при построении реального имиджа организации.

Важнейшим ориентиром в работе по формированию имиджа служат стратегические задачи организации. При этом содержание имиджа должно определяться и контролироваться высшим руководством в соответствии с принятой стратегией.

Таким образом, процесс формирования имиджа во многом сводится к выделению содержательных характеристик организации и донесению их до аудитории через внешние формы.

Выделяют следующие внешние формы, значимые для формирования имиджа организации:

1) корпоративная идентичность (фирменный стиль);
2) поведенческие образцы:
   — поведение сотрудников на рабочем месте,
   — поведение, проявляющееся во взаимодействии «руководитель — подчиненный»;
3) деятельность организации как единого целого.

Под корпоративной идентичностью понимают систему внешних форм, которые несут в себе содержательные характеристики организации. Все элементы корпоративной идентичности должны быть взаимосвязаны. Проблема, которая решается при разработке корпоративной идентичности — выбор элементов, способных не только придать организации некоторую индивидуальность, но и способных донести до аудитории все содержательные характеристики организации.

Важнейшую роль в формировании имиджа играет руководитель и персонал организации. При этом особое значение, наряду с внешним обликом сотрудников, имеют поведенческие образцы, принятые в организации. Имеется в виду форма поведения сотрудников организации в рабочее и нерабочее время, характер общения, поступки. Поведение сотрудников как основополагающий фактор формирования имиджа организации должно быть подвержено жесткому контролю через институционные нормы и санкции, а также посредством формального или неформального кодекса поведения.

Формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов. Наиболее эффективный путь создания имиджа — использование средств массовой коммуникации.

Понятие **коммуникация** (от лат. communication, что означает «делать общим, связывать, сообщать, беседовать») толкуется как взаимодействие социальных слоев, обмен деятельностью, умениями, навыками. Под коммуникациями могут подразумевать и пути сообщения, и передачу информации, и формы связей. Чаще всего выделяют четыре основных типа коммуникаций: материальные, психологические, генетические и социальные. Основой формирования имиджа организации являются социальные взаимодействия, социальные коммуникации, поэтому под к**оммуникацией** понимают форму связей, обмен информацией между двумя и более людьми.

Массовой коммуникацией принято называть односторонний поток информации, опосредованный техническими средствами, адресованный относительно большой и разнородной аудитории. Технические средства, опосредующие связь коммуникаторов и их аудиторий (печатные — газеты, журналы, листовки, книги, брошюры, плакаты и др.; электронные — радио, телевидение, кино, Интернет, а теперь и SMS-сообщения мобильной связи и др.), называют **средствами массовой информации** (**СМИ**) или **средствами массовой коммуникации**. Иначе говоря, **массовые коммуникации** — это процесс сообщения информации с помощью технических средств численно большим аудиториям.

Суть ее заключается в целесообразно организуемом систематическом распространении особым образом подготовленной информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) среди рассредоточенных аудиторий.

Массовые коммуникации выполняют функцию жизнеобеспечения в любой социальной системе. Коммуникации не только обеспечивают внутреннюю согласованность действий и стабильность любой организации, но и служат средством ее включения во внешнюю среду, создают необходимый уровень ее взаимодействия с окружающими аудиториями, что неизбежно ведет к формированию имиджа.

Таким образом, имидж неотделим от коммуникативного процесса, а это значит, что он возникает в любом случае. Но имидж может возникнуть стихийно, а может быть специально сформирован.

Можно обозначить две стороны имиджа: универсальность и уникальность. Соотношение этих двух сторон в имидже зависит как от этапа коммуникативного процесса, так и от статуса субъекта в системе, в которую он включен. На начальном этапе коммуникации субъект присоединяется к аудитории, акцентируя первую сторону имиджа (универсальность), затем акцент смещается на вторую сторону (уникальность), так как решаются другие задачи.

У субъекта с более высоким статусом (руководитель организации) преобладает вторая сторона имиджа (уникальность). Соответственно у субъектов с низким статусом равновесие смещается к первой стороне имиджа (универсальности).

Чем крупнее организация, тем сильнее нивелируются индивидуальные особенности ее сотрудников. Вводится форма, фирменные знаки, т.е. решаются задачи по формированию образа организации в целом, а не отдельных ее представителей.

Таким образом, поскольку обязательно присутствует субъект имиджа и аудитория, к которой он обращен и которая одновременно может являться его носителем, можно утверждать, что имидж возникает в процессе коммуникации. При этом процесс коммуникации может быть разнесен как во времени, так и в пространстве.

Возможны два основных подхода в понимании того, как формируется имидж организации.

В рамках первого подхода подчеркивается стихийность процесса формирования имиджа. Имидж рассматривается как «естественный» результат деятельности организации.

Согласно второму подходу, имидж — это результат целенаправленной деятельности организации.

Но, как правило, в имидже одновременно присутствуют как естественные, так и искусственные составляющие. Это связано с тем, что от организации как открытой социальной системы исходят как контролируемые, так и неподконтрольные ей потоки информации. Восприятие и усвоение этой информации людьми и является основой для формирования имиджа. При этом имидж как бы не принадлежит самой организации, а существует в сознании людей, которые связаны с ней тем или иным образом. В спектр конституентов организации, т.е. объектов формирования имиджа, могут входить как сотрудники организации, партнеры и конкуренты, так и представители общественных организаций и средств массовой информации.

Целевой имидж организации всегда носит адресный характер и не может быть рассмотрен в отрыве от аудитории, в отношении которой этот имидж формируется.

Имидж может различаться для разных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, партнерами, госструктурами, местной и международной общественностью, а также собственным персоналом. Таким образом, можно сказать, что организация имеет несколько имиджей: для каждой общественной группы — свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее комплексное представление об организации — корпоративный имидж.

Корпоративный имидж состоит из внутреннего и внешнего имиджа. Внутренний имидж организации — это представления сотрудников о своей организации.

К внутреннему имиджу можно отнести такие элементы, как:

— организационная культура;
— социально-психологический климат в коллективе;
— представления персонала о миссии и стратегии организации;
— уровень информационной открытости руководства;
— полнота социального пакета;
— возможность карьерного роста;
— уровень престижности организации;
— система заработной платы и материального стимулирования;
— уровень лояльности руководства к персоналу;
— фирменный стиль организации.

Внешний имидж как комплексная система распадается на следующие имиджи: бизнес-имидж, имидж для муниципальных и госструктур, социальный имидж, имидж у потребителей и клиентов.

Бизнес-имидж организации — представления об организации как субъекте деловой активности. Бизнес-имидж состоит из следующих элементов:

— деловая репутация;
— прозрачность бизнеса;
— надежность организации;
— объем производства (продаж);
— относительная доля рынка;
— инновационность технологии;
— разнообразие товаров;
— гибкость ценовой политики;
— информационная открытость;
— уровень лояльности организации к партнерам.

Имидж для муниципальных и госструктур — образ организации в восприятии муниципальными и государственными структурами:

— значимость продукции предприятия для страны, региона;
— участие организации в социальных программах;
— количество предоставляемых организацией рабочих мест;
— законопослушность организации;
— открытость организации к неформальным контактам;

— престижность организации;
— представления административных органов о заявленной миссии организации.

Социальный имидж — представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества, включает:

— проводимые организацией социальные акции;
— соблюдение организацией экологических стандартов;
— количество предоставляемых рабочих мест;
— информационную открытость организации;
— представление общественности о заявленной организацией миссии.

Имидж организации у потребителей и клиентов — сложившийся образ организации (предприятия) у потребителей ее продукции (услуг):

— качество, дизайн, характеристики продукции;
— известность торговой марки;
— сервисные услуги;
— цена на продукцию;
— система скидок;
— фирменный стиль;
— представления о заявленной миссии организации.

Среди основных факторов формирования положительного имиджа организации (предприятия) можно выделить следующие:

— удачное наименование;
— четко сформулированная миссия и принципы деятельности.
— девиз как краткое выражение миссии;
— узнаваемые элементы фирменного стиля;
— озвученные стратегические направления развития и цели организации, разделяемые сотрудниками;
— безупречная репутация руководителя;
— удобное месторасположение офиса и солидный внешний вид;
— эстетично оформленные интерьеры помещений;
— высокие стандарты внешнего вида и поведения сотрудников;
— стабильные качество продукции и качество обслуживания;
— умение вести телефонные переговоры;
— прогрессивная кадровая политика фирмы (награждения, демонстрация высокой оценки труда, возможность продвижения по служебной лестнице);
— высокая внутриорганизационная культура;
— наличие, знание и выполнение сотрудниками регламентов, положений, корпоративных кодексов и должностных инструкций;
— поощрение творческого подхода независимо от ранга;
— наличие двусторонней связи;
— эффективная маркетинговая политика, в том числе реклама и PR-коммуникации;
— социальная ответственность;
— грамотная брендинговая политика или политика безупречных товарных марок.

Рассмотрим основные из указанных факторов более подробно.

Удачное наименование

Наименование фирмы и девиз — самые заметные элементы в системе имиджа. Наименование организации — это первое, с чем сталкивается клиент или потребитель, оно должно быть кратким, звучным, понятным. Желательно, чтобы наименование сообщало потребителям, что это за фирма, и отражало профиль ее деятельности. Некоторые наименования ничего не означают, например Sony. Для их «раскручивания» требуются значительные усилия и массированная реклама, до тех пор пока товар, а следовательно, и фирма не утвердят себя на рынке. При разработке фирменного наименования нельзя забывать о лингвистике и ассоциациях, особенно если планируется выход на международный рынок. Многие компании, занимающиеся разработкой фирменных наименований, используют фокус-группы, включающие историков, лингвистов, писателей, переводчиков, потребителей и др. Такая известная компания, как Interbrand, специализирующаяся на разработке корпоративного имиджа, получает за разработку фирменного наименования до 100 тыс. дол.

Наименование имеет высокую степень воздействия на потребителей потому, что это первое, с чем они сталкиваются. Это сильное средство индивидуализации действует подобно тому, как имя человека выделяет его из группы других людей. Наименование должно быть благозвучным, легко запоминаться. Чем оно короче — тем эффектнее. Значение имени подчеркивал известный американский ученый Дейл Карнеги: «Дайте собаке плохое имя, и вы увидите, что из этого получится...»

Наименование организации должно присутствовать на фирменных бланках, визитках, фирменных знаках и упаковках продукции — т.е. на всем, что представляет организацию потребителю.

Учитывая закон S-образного развития систем, полезно иногда менять наименование фирмы, как это сделали в свое время фирма GoldStar (теперь — LG) или фирма BASF (теперь — EMTEC). Новое имя дает новый импульс, в том числе в развитии обновленного имиджа.

Четко сформулированная миссия, девиз фирмы и принципы деятельности

Трудно преувеличить значение миссии организации как ориентира деятельности для руководителей и сотрудников и ее влияния на имидж. Философия организации, четко выраженная причина ее существования, сформулированная в миссии и положенная в основу ее существования, является путеводной звездой при разработке стратегических направлений развития организации. Миссия должна быть доведена до каждого сотрудника. Она становится логической точкой отсчета при выборе наилучшей альтернативы. Выработанные на основе миссии цели служат критериями всего последующего процесса принятия управленческих решений.

Сформулированная миссия должна содержать:

1) краткую историю создания организации;
2) сферу деятельности организации, ее основное предназначение;
3) круг потребностей своих клиентов и потребителей, с которыми она работает;

4) положение организации среди конкурентов;
5) отношение руководства организации к своим сотрудникам;
6) отношение руководства организации к клиентам и потребителям;
7) главные ориентиры и принципы деятельности, которых придерживается организация;
8) какова социальная ответственность организации;
9) основные элементы организационной культуры — какими ценностями руководствуется и чего хочет достичь;
10) стратегические направления развития организации, ее перспективы.

Миссия помогает объединить усилия сотрудников и руководства для эффективного достижения цели организации. С миссии начинаются выступления руководителей на конференции, торжественном заседании. Выставочный каталог, рекламный листок или брошюра, посвященная деятельности организации, а тем более ее юбилею, также сопровождаются краткой миссией. Миссия должна быть транслируема не только сотрудниками фирмы, но и ее партнерами, внешним окружением.

В сформулированной миссии нуждаются не только крупные, но и небольшие организации. Миссия способствует сплочению сотрудников и неизбежно сказывается на имидже организации. Именно поэтому ее текст должен звучать возвышенно и желательно от первого лица множественного числа (мы, наша...).

Как правило, миссия разрабатывается не на один год, при необходимости может быть проведена ее коррекция в связи с возникающими потребностями организации.

Кратко сформулированная и социально значимая идея, положенная в основу деятельности организации, становится ее **девизом**. Девиз должен быть четко выраженным, обладать яркой индивидуальностью, выделять организацию из общей массы. Например, девиз фирмы «Кампомос»: «Жизнь становится вкуснее», фирмы «Чибо»: «Давать самое лучшее».

Узнаваемые элементы фирменного стиля

Фирменный стиль — это комплексная система визуальной идентификации компании, способствующая формированию благоприятного имиджа компании, усиливающая эффективность рекламных и PR-коммуникаций, повышающая доверие партнеров и способствующая укреплению репутации компании.

Элементы фирменного стиля также являются средством индивидуализации компании и обеспечивают определенное единство всей продукции производителя или продавца. Составными элементами фирменного стиля являются:

— товарный знак (торговая марка) — зарегистрированное установленным образом обозначение, присвоенное товару (организации) для его отличия от других и указывающее на его производителя. Занимает ведущее положение среди элементов фирменного стиля;

— логотип — оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы;

— фирменный блок — объединенные в общую композицию логотип и знак, сопровождаемые поясняющей надписью или девизом;

— фирменный цвет (или сочетание цветов);

— фирменный комплект шрифтов;

— фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций и др.);

— униформа сотрудников.

Например, графические элементы логотипа и дизайна упаковки формируют графический образ товара и включают особые символы, цвета и изображения.

В целом фирменный стиль — это не только отражение торговой, товарной, технической, внутренней политики компании, это — *визуальная* часть имиджа. Она должна быть отражена на фирменных бланках, визитных карточках, сайте в Интернете. Кроме того, организация может разработать фирменный стиль одежды как средство индивидуализации ее сотрудников. Униформа позволяет поддерживать высокие стандарты поведения сотрудников как в рабочее, так и в нерабочее время.

Безупречная репутация руководителя

Очень важна для имиджа организации личность руководителя, который формирует основы корпоративной стратегии, культуры, информационной политики и поведения организации на рынке. Порядочность, честность и компетентность последнего являются, с точки зрения многих клиентов, гарантией выполнения договоров либо возврата денег в случае каких-либо осложнений. Имидж руководителя включает представление о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках личности, исходя из таких показателей, как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры неосновной деятельности, весь контекст, в котором действует руководитель.

Удобное местоположение офиса, его солидный внешний вид

Нельзя недооценивать влияния местоположения офиса, состояния здания и прилегающих территорий на имидж компании. Это первое, с чем сталкивается клиент и что ему особенно запоминается. Удобные подходы и подъезды, благоустроенная территория, чистота и аккуратность, привлекательная архитектура, удачно вписанная в ландшафт и соответствующая профилю организации, — все это должно создавать благоприятное впечатление у клиентов об организации.

Хорошо оформленные интерьеры помещений

Немаловажное значение для имиджа фирмы имеет грамотное оформление внутреннего пространства офиса. Продуманная цветовая гамма, удобная планировка помещений, эстетичный дизайн, современные оборудование и техника, эргономичная мебель, функционирующий лифт, исправная сантехника вместе с приветливыми квалифицированными сотрудниками должны создавать спокойную деловую атмосферу и желание клиента прийти вновь.

Стабильные качество продукции и качество обслуживания

Важность хорошего качества продукции трудно переоценить. При плохих потребительских качествах продукции фирму не спасут ни прекрасные связи с общественностью, ни безукоризненное обслуживание потребителей. Никакие серьезные затраты на имидж не помогут, если продукция фирмы не оправдывает ожиданий потребителя. Необходимо, чтобы и вид, и упаковка товара сопутствовали желанию приобрести его. Но если продукт некачествен, то вторая покупка не состоится. Стабильное качество в сочетании с энтузиазмом по отношению к обслуживанию клиентов способствует сохранению постоянных клиентов, а это сердцевина внутреннего имиджа фирмы. Сохранение постоянного клиента обходится в несколько раз дешевле приобретения нового.

Прогрессивная кадровая политика фирмы (награждения, демонстрация высокой оценки труда, возможность продвижения по служебной лестнице)

Каждый сотрудник нуждается в признании и уважении. Признание заслуг, похвала на глазах у сослуживцев удваивает эффект. Возможность карьерного роста поднимает моральный настрой коллектива. Компания, которая ценит их заслуги, используя политику продвижения своих сотрудников, получает взамен преданного высокомотивированного продуктивного работника, низкую текучесть кадров, что предопределяет финансовый успех.

Проведение аттестации работников и обнародование ее результатов усиливает ответственность, а также увеличивает желание сотрудников повысить свою квалификацию. Организация обучения и повышения квалификации кадров способствует привлечению новых клиентов и потребителей. Продуманная система подбора, обучения и продвижения персонала; публичная демонстрация высокой оценки труда, четкая система вознаграждения, внимание к сотрудникам возвращаются преданностью фирме, удовлетворением от работы, а следовательно, ростом имиджа и престижа компании.

Поощрение творческого подхода независимо от ранга

Любая фирма, желающая процветания, будет стараться использовать творческий потенциал своих работников, привлекая их к процессу принятия решений, разработке расписания сверхурочной работы, отбору лучших идей по усовершенствованию производства и поощряя творческие способности. Похвала и высокая оценка работы сотрудника повысит моральный настрой, поможет добиться успеха в своей деятельности. А работник, которого ценит руководство, будет ценить своих клиентов, и они это обязательно почувствуют.

Высокая внутриорганизационная культура

Организационная культура — это установившиеся в организации нормы поведения, принципы и традиции, которые поддерживаются коллективом и руководителями. Организационная культура отражает систему взаимоотношений между сотрудниками и клиентами, между сотрудниками и руководителями, а также между самими сотрудниками в организации.

К элементам организационной культуры можно отнести:

1) корпоративные кодексы;
2) правила поведения сотрудников;
3) знание сотрудниками истории организации, ее героев, ветеранов;
4) наличие общекорпоративных праздников, традиций.

Каждая организация представляет собой сложную и постоянно эволюционизирующую совокупность подразделений, иерархических уровней и функциональных групп. Все они связаны взаимозависимыми, деловыми отношениями, а также неформальными контактами. Даже небольшая организация характеризуется наличием целой сети зависимостей, все они подчинены таким первоочередным

критериям деятельности, как эффективность, гибкость и экономичность, что, безусловно, повышает роль организационной культуры. В любой преуспевающей компании организационная культура занимает центральную позицию.

Культура организации отражается в преобладающих обычаях, нравах, ожиданиях и внутренней атмосфере. На это оказывает влияние стиль управления, отношения между сотрудниками внутри организации, между сотрудниками и представителями внешней среды, а также умение вести телефонные переговоры.

Ярко выраженный корпоративный дух способствует сплоченности и положительному моральному настрою в коллективе. В условиях конфронтации быстро исчезает как уважение, так и высокий моральный дух. Фирма, имеющая низкую организационную культуру, вряд ли сможет сформировать привлекательный имидж.

Удачная брендинговая политика, или политика безупречных товарных марок

Брендом (от англ. «brand» — клеймо, фабричная марка) принято называть «раскрученную» торговую или товарную марку, получившую широкую публичную известность, устойчивую популярность у целевых аудиторий. Бренд должен отождествляться с самой организацией, иметь документальное подтверждение высокого качества и конкурентоспособности квалифицированными экспертами.

На основе бренд-стратегий в последнее время получил широкое распространение такой процесс, как франчайзинг. Франчайзинг (англ.) (от фр. «франшиза» — льгота, привилегия) — широко распространенная в мире форма партнерских связей и делового сотрудничества.

Содержание франчайзинга сводится к следующему: головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная рядовому потребителю компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием (создаваемым именно для этой цели) о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказание услуг под торговой маркой головной компании на определенном рынке. То же самое кратко можно определить как «работа по лицензии» или аренда бренда.

При такой схеме взаимоотношений участвуют две стороны:

— франчайзер (франшизодатель) — головная компания, которая передает какие-то определенные права, включая право на пользование торговой маркой (брендом);

— франчайзи, франшизополучатель, оператор — мелкая компания, которая по договору получает от франчайзера какие-то определенные права, включая право на пользование торговой маркой (брендом).

Оператор выступает как самостоятельный производитель, является юридическим лицом, имеет свой счет, самостоятельный баланс, ведет дело на свой собственный страх и риск.

Однако оператор осуществляет свой бизнес под вывеской франчайзера, пользуется его торговой маркой. Эта форма сотрудничества особенно эффективна для вновь возникающих предприятий, поскольку авторитет уже «наработан» франчайзером, на рекламу почти не нужно тратить средств, потребитель уже привык к торговой марке, а следовательно — к товару или услуге.

Франчайзер, как правило, заключает договоры не с одним, а со множеством операторов, создавая разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, находящихся от него в зависимости.

Зависимость операторов от франчайзера сводится к договорным обязательствам, по которым оператор обязуется соблюдать все правила торговли или производства, установившиеся на фирме-франчайзере, т.е. гарантирует фирменное обслуживание (вплоть до соблюдения мелочей, например, использования единой униформы служащих — как в сети McDonalds).

Договор, заключаемый между франчайзером и оператором, включает в себя, помимо указанных и других (обычных для любого договора) условий, также положение о платежах. Учитывая, что другой стороной в таких договорных связях выступает вновь создаваемое или маломощное в финансовом отношении предприятие, франчайзер обычно предусматривает ряд моментов:

1) он требует от оператора выплаты первоначального единовременного вознаграждения за право выступать на рынке от его имени, но при этом устанавливает разумную величину такого взноса в зависимости от сферы производства (в США размер взноса колеблется от 2,5 тыс. дол. — компании по торговле недвижимостью, до 150 тыс. дол. — компании по прокату автомобилей). Такой взнос может вноситься частями;

2) франчайзер помогает оператору решить вопрос, связанный с капиталовложениями. Он либо передает оператору оборудование, технологию и др., выдает кредит (обычно кредит предоставляется сроком на 2—3 года на льготных условиях), либо обращается в банк за получением кредита для оператора (или же в банк обращается сам оператор, но поручителем выступает франчайзер, что облегчает получение кредита);

3) франчайзер устанавливает норматив текущих отчислений от прибыли (обычно 2—3%) или текущих платежей (размер их зависит от отрасли и прибыльности предприятия, например в США владелец химчистки платит около 100 дол. в месяц). В договоре предусматриваются и другие формы платежей (за рекламу, к примеру).

По условиям договора франчайзер обязуется оказывать весь комплекс услуг, связанный с нормальной организацией производства у оператора:

— поставка оборудования;

— передача технологии;

— поставка сырья;

— обучение персонала;

— оказание услуг по бухучету и т.п.

Оператор обязуется соблюдать требования к качеству товара или услуги, их оформлению, ко всему, что связано с престижем торговой марки.

Договор, как правило, носит долгосрочный характер, но может быть расторгнут франчайзером в любое время, если оператор, по заключению франчайзера, нарушит условия договора, что ведет или может привести к падению авторитета фирмы-франчайзера или негативно скажется на престиже торговой марки, а следовательно, уменьшит число потребителей.

В учебной литературе отмечается, что успешному развитию франчайзинга способствует не только отработанная технология производства или услуги,

наличие исключительных (эксклюзивных) инструментов и оборудования, но прежде всего сформированный и управляемый имидж компании (товара (услуги) на рынке. Франшизные сети активно расширяются в России.

Впервые эта форма была использована в 1950-е гг. американскими автомобильными и нефтяными компаниями.

Активно используют эту форму такие известные компании, как «Макдоналдс», «Кентукки фрайд чиккен» и др. В России франчайзинг активно пропагандировала «Дока-пицца» (Тольятти), сегодня это большое количество преимущественно различных торговых сетей («Эконика», «Красный куб», «Мир» и др.), в секторе мобильной связи — «Связной», «Евросеть» и др., в сфере информационных технологий — «1С» и др., сети автозаправочных станций «ЛУКОЙЛ», ТНК, «Татнефть» и др., сеть приемных пунктов химчистки «Диана» и пр.

Преимущества франшизных предприятий

Надежность, удобство и эффективность вложения средств — вот главные козыри франчайзинга. Но это еще не все; по франшизному соглашению — соглашению, по которому кто-нибудь, хорошо владеющий определенным бизнесом (как правило, это авторитетная крупная компания — франшизодатель или франчайзер), продает другим (франшизодержателям, франчайзи или операторам) права на использование названия своей фирмы и продажу ее товаров или услуг на конкретной территории при выполнении следующих условий:

— оказание помощи в управлении. Оператор, купивший франшизу, имеет гораздо больше шансов на достижение успеха в бизнесе, так как продает зарекомендовавший себя продукт (например, гамбургеры МакДоналдс), получает помощь при выборе места для размещения предприятия и в организации рекламы, пользуется поддержкой на всех этапах деятельности (это можно сравнить с владением собственным магазином с имеющейся при этом возможностью в любое время прибегнуть к неограниченной консультативной помощи. Кроме этого у него есть целая сеть коллег, сталкивающихся с аналогичными проблемами, которые могут поделиться с ним опытом);

— оператор — единоличный собственник. Франшизное предприятие остается *собственностью оператора*, и он в большой степени пользуется благами свободы, стимулов и прибыли собственника индивидуального частного предприятия. Он остается единственным боссом, хотя и должен подчиняться большему числу правил и инструкций, чем при владении частным магазином;

— пользующееся национальным признанием имя. Одно дело — открытие еще одной точки, торгующей гамбургерами или мороженым, и совсем другое — открытие новой точки «Пицца-Хат», кафе-мороженого «Баскин-Роббинс» или отделения фирмы «1С». Открыв франшизное предприятие, оператор незамедлительно получает признание, а также поддержку гаммы товаров или услуг, зарекомендовавших себя перед потребителями не только в стране, но и во всем мире;

— финансовая помощь и консультации. Одна из основных проблем малого бизнеса — организация финансирования и эффективного учета. Франшизные предприятия получают ценную помощь и периодические консультации экспертов в этих областях. Более того, некоторые франчайзеры даже предоставляют финансирование потенциальным операторам, которые будут, по их мнению,

ценными для франшизной системы. Из 500 ведущих франчайзеров четвертая часть предлагает определенные виды прямого финансирования.

Недостатки франшизных предприятий

Вхождение во франшизную систему имеет цену, которую необходимо учесть. Следует проанализировать ее с уже работающими операторами и, возможно, обсудить идею с юристом и, что крайне важно, тщательно проработать проект франшизы, особенно в части деления прибыли, ежемесячных процентных отчислений, условий предоставления финансовой и рекламной помощи. Все это поможет сгладить некоторые недостатки франшизных предприятий:

— большие стартовые затраты. Большинство франшиз требуют платежа лишь за получение прав. Франшизные платежи могут существенно варьироваться. Диапазон инвестиций, необходимых для того, чтобы стать участником франчайзинга, за рубежом варьируется от 2,3 млн дол. (предприятия быстрого питания и мотели) до 995 дол. в других отраслях. В России стоимость приобретения франшизы фирмы «1С» составляет примерно 650 дол., а за франшизу «Крошки-картошки» потребуется заплатить не менее 9000 дол.;

— деление прибыли. Франчайзеры иногда требуют большой доли прибыли или процентных комиссионных от объема продаж, а не прибыли. Эта требуемая франчайзером доля чаще всего носит название роялти. Часто доля, забираемая франчайзером, настолько велика, что собственник не получает прибыли, которая соответствовала бы затратам времени и труда, связанным с владением и управлением бизнесом. Роялти, утверждаемое франчайзером, — важный фактор, требующий оценки при принятии решения об участиии (например, франчайзер сети химчисток «Диана» получает процент с оборота. Оборот приемного пункта составляет от 10 до 60 тыс. руб. в месяц);

— регулирование управления. Помощь в управлении имеет тенденцию превращаться в распоряжения, директивы, ограничения. Операторы могут почувствовать себя перегруженными правилами и инструкциями компании, потерять дух и стимул осознания себя боссом в собственном деле;

— эффект хватания за полу. Что произойдет с предприятием оператора, если деятельность других операторов будет неудачной? Вполне возможно, ему придется уйти из бизнеса, даже если его конкретное предприятие было рентабельным. Это явление часто называют «эффектом хватания за полу». Деятельность других операторов, несомненно, оказывает влияние на перспективы роста и уровень рентабельности практически всех предприятий франчайзинговой сети;

— особенности муниципального управления. Особый род трудностей связан с арендой помещений. Дело в том, что в Москве все территории вокруг метро (огромные покупательские потоки) монополизированы одной фирмой, которая ставит павильоны и сдает их по очень высоким ценам. Та же картина с уборкой мусора, когда районная администрация обязует арендатора пользоваться весьма дорогими услугами определенной «мусорной компании». Кроме того, жестко регламентируется режим работы павильонов франшизной сети;

— правовая незащищенность. Тормозит процесс расширения франчайзинга в России опасения владельцев, что их детище попадет в «плохие руки», появит-

ся очередная «крыша» и процесс станет неуправляем. Преимущества и недостатки франчайзинга сведены в табличную форму (табл. 8.5).

Таблица 8.5

Преимущества и недостатки франчайзинга

Преимущества	Недостатки
Признанное в национальном масштабе имя и утвердившаяся репутация	Высокий начальный платеж за франшизу
Помощь в поиске достойного места для размещения предприятия	За сбыт могут взиматься дополнительные платежи
Проверенная система управления. Периодические консультации по управлению	Франчайзер может взимать ежемесячно процентные отчисления от брутто-продаж
Испытанные методы управления запасами и деятельностью	Возможная конкуренция со стороны близлежащих франшизных предприятий
Финансовая помощь и консультации	
Обучение на всех этапах деятельности, в том числе обучение, консультации и финансирование по маркетингу	Отсутствие свободы выбора оформления помещения или других особенностей стиля
Испытанная временем успешность бизнеса Вновь созданное предприятие — собственность оператора	Большое количество правил и инструкций, которые необходимо соблюдать

Необходимо помнить, что фрайчайзинг, как и любой проект, предполагает усилия команды. Если вы играете в плохой команде, велика вероятность поражения.

Реклама и имидж торговой марки

Большое влияние на имидж торговой марки оказывает реклама.

Для того чтобы быть эффективной в насыщенной информацией среде и, следовательно, привлекать внимание потребителей, реклама должна быть актуальной, оригинальной и впечатляющей. Актуальная реклама говорит о том, что имеет значение, оригинальная реклама привлекает внимание; реклама, производящая впечатление, пробуждает эмоции и долго остается в памяти. При этом с помощью аргументов она говорит с сознанием потребителя, а с помощью эмоций — с его сердцем.

Реклама должна конкурировать с другими рекламными объявлениями, с окружающими информационными и развлекательными стимулами и с сотнями других возможных отвлекающих факторов. Чтобы быть эффективной, реклама должна привлекать и удерживать внимание, создавать наибольший уровень осведомленности и отличаться останавливающим воздействием. Она должна опираться на факты и предоставлять информацию о преимуществах рекламируемой марки товара таким образом, чтобы ассоциировать приятные ощущения и впечатления с этой маркой, делая ее более привлекательной. Информационная реклама должна формировать убеждение в превосходстве марки над ее конкурентами. Это убеждение в совокупности с личным опытом потребителя от общения с этой маркой называется ценностью марки. Ценность марки

является одним из наиболее значимых и трудных достижений фирмы. Ценность марки увеличивается эмоциональными ассоциациями с чем-то позитивным и приятным. Созданием сильной связи между ощущением от покупки и использованием товара занимается трансформирующая реклама. Она служит для того, чтобы сделать ощущения потребителя богаче, теплее и приятнее, чем те, которые были бы на самом деле. Трансформация — это секрет построения индивидуальности и имиджа товара. Этот процесс требует времени, так как эффект накапливается постепенно. Только позитивная трансформирующая реклама сможет эффективно продавать товар, что является часто важным фактором формирования имиджа марки. Эффективная реклама должна также обладать закрепляющим воздействием, т.е. откладывать в памяти устойчивые впечатления. Эти впечатления, объединенные с другими знаниями о марке, составляют ее имидж. Сильный, благоприятный имидж — это наибольшая ценность торговой марки. Неблагоприятный имидж — это препятствие, которое фирма должна преодолеть, если она хочет выжить в условиях свободной конкуренции. Реклама — это лишь один из факторов, способных исправить неблагоприятный имидж. Если имидж испорчен дефектами самого товара или недостатками в других аспектах маркетинговой политики, одна реклама не сможет его исправить.

Перечень рассмотренных факторов, влияющих на имидж организации, не является исчерпывающим. Мы рассмотрели лишь, с нашей точки зрения, основные. Можно ли не формировать компании свой имидж? Да, можно. Но в таком случае он будет сформирован стихийно партнерами, клиентами, конкурентами и другими, а не под воздействием руководства фирмы. Таким образом, очевидно, что, если не будет постоянной, осознанной работы по формированию имиджа, не будет и управляемого имиджа. Сейчас, когда все большее значение приобретают факторы внеценовой конкуренции, сильный, благоприятный имидж организации и предприятия — это наибольшая их ценность.

Глава 9

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Современный мир бизнеса очень изменчив, динамичен и сложен. Производители автомобилей меняют дизайн и конструкцию каждые два года, производители мебели обновляют модельный ряд дважды в год, а производители вычислительной техники выбрасывают на рынок новые образцы техники чуть ли не ежемесячно. За каждым из таких изделий стоит большая и сложная работа, начинающаяся от формулировки идеи до выпуска и продвижения продукции и соединяющая специалистов самых разных профессий — дизайнеров, маркетологов, инженеров, экономистов, коммерсантов и др. Эти временные коллективы людей с разными профессиональными знаниями, различным уровнем подготовки, а очень часто и говорящих на различных языках должны создать оригинальную идею, внимательно проанализировать ее и разработать на ее основе качественный, функциональный и экономичный продукт, организовать массовое производство этого продукта и наладить его продажи. И сделать это надо очень быстро и эффективно. Но самое важное, чтобы созданный продукт был уникален, оригинален, существенно отличался от всего многообразия товаров на рынке.

В таких условиях методов и средств традиционного менеджмента становится недостаточно. Ведь традиционный менеджмент сложился совершенно в других условиях, когда предприятие создавалось на неопределенно долгое время, товары подвергались изменениям чрезвычайно редко и появление новинки рассматривалось как настоящее событие, рынок не был перенасыщен, а потребитель избалован. Эти времена ушли безвозвратно, но методы, средства, системы и структуры управления, соответствовавшие им, по инерции доминируют в современной корпоративной жизни. Но несоответствие методов менеджмента и реалий бизнеса приводит к появлению новых направлений научного менеджмента. Одним из таких направлений менеджмента будущего является менеджмент проекта, или проектное управление (проджект-менеджмент).

Успех современного бизнеса сегодня всецело зависит от умения управлять сложной (предполагающей участие большого количества самых разных людей и выполнение разнообразных работ) и ограниченной во времени деятельности, направленной на создание оригинальной продукции. Иными словами, успех современного бизнеса зависит от умения управлять проектами.

В хозяйственной, практической деятельности под проектом понимается ограниченный во времени сложный комплекс работ, направленный на достижение уникальной или оригинальной цели. Строительство жилого дома и полет на Луну, издание книги и освоение новой технологии, участие в выборах и вывод предприятия из состояния кризиса — все это примеры современных проектов. Любая новая коммерческая инициатива, создание нового бизнеса «с нуля», перестройка устаревшего производства, внедрение новых решений — это, с одной стороны, проект, а с другой — наиболее распространенные виды ведения бизнеса. Сегодня производство любой продукции или предоставление любой услуги может рассматриваться как проект, так как на рынке востребованы только новые и оригинальные решения. Период, в течение которого можно использовать возникшие потребности, крайне ограничен, а организация производства современных товаров и услуг — это сложная в технологическом и коммерческом плане деятельность. Успешность в осуществлении проектов основывается не столько на знаниях и опыте в той или иной области, сколько в первую очередь на умении ими управлять.

С научной точки зрения **проект** можно определить как системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, образующих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели. То есть сам проект не следует понимать как особый вид деятельность по менеджменту чего-либо. Проект — это всесторонний план, полноценная модель действий. Проект необходимо разработать и реализовать, что и составляет содержание менеджмента проекта.

Менеджмент проекта (проектное управление) — особый вид управленческой деятельности, направленный на предварительную коллегиальную разработку комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и реализацию этой модели.

Как это вытекает из определения, современный менеджмент проекта — это особый вид менеджмента, который так или иначе может применяться к менеджменту любых объектов, а не только к объектам, имеющим явные характеристики проекта как уникального или оригинального мероприятия.

Менеджмент проектов — это, с одной стороны, теоретическая управленческая дисциплина, а с другой— практическая деятельность. Менеджмент проектов базируется как на знаниях научных методов и инструментов, так и на практическом опыте и умениях. Менеджмент проектов — это не обычная управленческая деятельность в применении к отдельным проектам, а особый вид менеджмента, проектного менеджмента.

Отличительной чертой любого проекта и менеджмента проекта является его целевой характер. Любая деятельность человека предполагает наличие осмысленной цели. Но не в любой деятельности эта цель выступает как определяющая. Например, к деятельности по уборке картофеля можно отнестись по-разному. В одном случае, без четкой формулировки цели, она будет выглядеть так: «Надо

съездить и покопать картошки». В другом случае, при наличии целевого определения, эта деятельность предстанет в ином свете: «Необходимо к 17.00 убрать урожай с 10 грядок картофеля и уложить собранные клубни в погреб». Естественно, при разных подходах результаты будут различными.

Таким образом, отправной точкой проектного менеджмента является **осознание цели** — желаемого состояния управляемого объекта.

Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельность по его реализации в целом. В проектном менеджменте цель декомпозируется (представляется в виде составных частей) на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы и пакеты работ. Цель является неким эмбрионом, зерном, латентно содержащим в себе концепцию проекта и вырастающим в результате получения необходимых ресурсов из внешней среды в иерархическую, «древовидную» структуру, приносящую соответствующие результаты.

Прежде всего, цель проекта раскрывается и «проецируется» на поверхности подробнейшего и детального плана действий, который может включать в себя различные аспекты проекта и выражаться в зависимости от самого проекта в различных документах, таких как иерархическое «дерево целей», структура работ, структура стоимости, структура продукции (результата) проекта, сетевые и информационно-технологические модели. Кроме этого, тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы проекта, организационная структура проекта, система коммуникаций между элементами проекта и пр. Также моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, что может выражаться в подготовке «дерева» рисков, «дерева» решений или иных моделей. В ходе детальной и всесторонней разработки, «проектирования проекта» создается, анализируется и утверждается модель деятельности, направленная на достижение поставленных целей. Такую всестороннюю модель деятельности, выраженную в совокупности логически связанных документов, можно обозначить как бизнес-проект.

Модель проекта, являющаяся его идеальным представлением, затем реализуется в практической деятельности, «проецируется» на поверхность реальности. С моделью проекта связано другое отличие проектного менеджмента, которое состоит в тщательной предварительной разработке плана работ по проекту. Четкая формулировка цели логично приводит к необходимости анализа всех работ по проекту и определения целей этих работ. Основной упор в менеджменте проекта делается на разработку полноценной и всесторонней модели, которая в дальнейшем подлежит воплощению в действительности. Как гласит известный афоризм, «руководитель проекта должен быть умным до того, но не во время того и не после того». Предварительная разработка проекта настолько важна, что очень часто под проектом подразумевают только проработанный замысел, модель или план проекта, оформленные в виде проектной документации. Хотя такое понимание проекта является устаревшим, но оно особенно наглядно показывает важность тщательной предварительной проработки всех вопросов и работ по проекту.

В ходе контроля выполнения проекта по контуру обратной связи происходит «отражение» достигнутых результатов на поверхности идеальной модели

проекта. При этом достигнутые результаты сравниваются с ранее заложенными в модель показателями. Такие отклонения должны быть точно обозначены и документально зафиксированы. Таким образом создается модель, отражающая фактическое состояние. Эта фактическая модель проекта сравнивается с целями, исходя из чего определяется эффективность проекта, как степень достижения ранее поставленных целей. Завершение проекта состоит в создании фактической модели, определении фактических результатов и оценке эффективности проекта.

Менеджмент проекта выглядит как целенаправленное воздействие, обеспечивающее последовательное раскрытие цели в виде модели, а затем перенос модели в фактическую предметную область. Используя однокоренное со словом «проект» слово «проекция», можно сказать, что менеджмент проекта — это последовательное проецирование цели на поверхности моделирования, а затем проецирование модели на поверхности реальной практической деятельности. Менеджмент проекта — создание предварительного замысла, соответствующего целевым установкам, в виде конструкции в мире идей, а затем реализация, воплощение этого замысла в мире вещей (рис. 9.1). Процессы контроля представляются как отражение достигнутых результатов на поверхности моделирования и завершающее сравнение с поставленными целями.

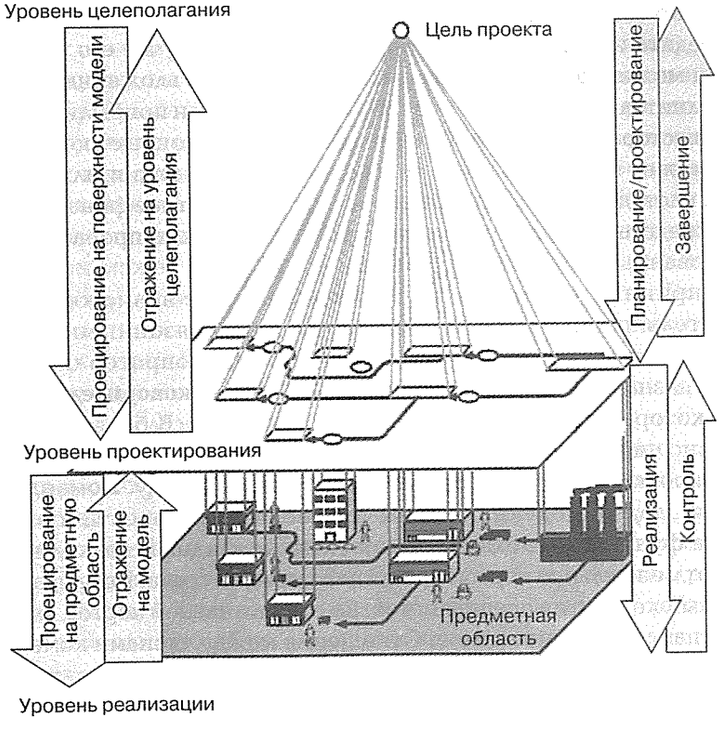


Рис. 9.1. «Проекционная» схема менеджмента проекта

9.2. ОКРУЖЕНИЕ И УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

Как правило, любой проект соединяет большое количество участников, которые включаются в него для достижения своих целей. В каждом проекте могут участвовать самые разные организации и люди, но каждый из них играет определенную роль в проекте, выполняет определенную функцию. Среди участников проекта принято выделять инициатора, инвестора, заказчика, руководителя и команду проекта, а также исполнителя работ.

Инициатором можно назвать человека или организацию, которые придумали или нашли новую идею и желают воплотить ее в жизнь. Инициатор не обязательно должен быть изобретателем идеи. Он может ее просто найти и купить, т.е. приобрести права на ее использование, если существуют ограничения на использование этой идеи. Многие коммерчески успешные проекты базировались на использовании «бесплатных» и общедоступных идей. Инициатором чаще всего выступает предприниматель, желающий получить прибыль за счет использования новой идеи или создания новой продукции.

Очень часто современному предпринимателю бывает недостаточно собственных денежных средств для осуществления проекта. Ввиду этого, а также с целью уменьшения риска инициатор-предприниматель обращается к инвестору с просьбой предоставления ему денег. **Инвестор** — это человек или организация, вкладывающие свои деньги в проект. Он может давать деньги на проект в виде кредита, предполагая получить через определенный период времени сумму кредита и фиксированный процент. В этом случае его называют кредитором. Он может давать средства в надежде вернуть вложенные деньги и получить дополнительный доход за счет определенной доли прибыли от проекта. В качестве инвестора могут выступать банки и инвестиционные фонды. Инвестором проекта может быть и простой человек, купивший акции или другие ценные бумаги. В настоящее время получило развитие **проектное финансирование**, при котором средства выделяются инвестором под детально проработанный проект на согласованных сторонами условиях.

Предприниматель-инициатор не всегда имеет возможность и желание самостоятельно заниматься всеми вопросами, связанными с текущим менеджментом проекта. Чаще всего решение этих вопросов он поручает специалисту, назначенному руководителем проекта. **Руководитель проекта** — это человек, которому поручается управлять проектом. В большинстве проектов эффективно управлять им в одиночку невозможно, поэтому руководитель проекта или проект-менеджер собирают для этого команду. **Команда проекта** — это группа людей, подчиняющихся руководителю проекта и выполняющих отдельные функции менеджмента проекта. Командный подход к управлению является отличительной чертой проектного менеджмента. Команда — это не просто обычный коллектив специалистов. Ее отличительной чертой является то, что она выступает как единое целое. Отношения между членами команды строятся не только и не столько на положениях инструкций и распоряжениях сверху, сколько на взаимной поддержке, взаимопонимании и нацеленности на достижение общих результатов. Командный подход в менеджменте во многом заимствован из командных видов спорта. Именно там наглядно проявляет себя

основное положение менеджмента команды проекта — в команде заурядные игроки добиваются больших успехов, а без команды даже выдающиеся игроки обречены на поражение.

В больших и сложных проектах функции менеджмента проекта может на себя брать специализированная организация, которую называют профессиональная **управляющая компания**. Основная деятельность такой компании состоит в менеджменте нескольких различных проектов. В принципе такие компании могут управлять любыми проектами, но на практике, естественно, у них складывается определенная отраслевая специализация — нефтегазовые проекты, фармацевтические проекты, военно-технические проекты. Такая специализация обусловлена тем, что менеджмент проекта — это не только теоретические методы, но и практический опыт.

Как руководитель, так и команда занимаются только вопросами менеджмента проекта. Для выполнения работ по проекту привлекаются **исполнители**, основная задача которых состоит в достижении запланированных результатов. Исполнителями могут быть отдельные люди и организации. Исполнитель может взяться за выполнение всех работ по проекту. В этом случае он называется генеральный подрядчик или генеральный контрактор. Если исполнитель берется только за часть работ, то его называют подрядчиком или контрактором. Если генеральный подрядчик для выполнения отдельных работ приглашает других исполнителей, то последних называют субподрядчиками.

Все перечисленные участники проекта вкладывают свою лепту в создание проектного продукта, т.е. того, что получается в результате реализации проекта. Естественно, результат проекта должен быть востребован, он должен создаваться для определенного заказчика. Заказчиком можно назвать человека или организацию, которая приобретает результат проект для самостоятельного использования. **Заказчик** — это центральная фигура проекта. Все, что делается по проекту, в конечно итоге делается для максимального удовлетворения заказчика. Заказчиком может выступать конкретный человек или организация, отношения с которым установлены до начала реализации проекта. Также в качестве заказчика могут выступать потребители, покупатели и клиенты, общие характеристики которых определены в ходе маркетинговых исследований, но отношения с которыми не установлены. Иными словами, заказчиком проекта может выступать определенная группа потребителей на рынке (иногда их называют целевая группа или целевой сегмент рынка). В любом случае от заказчика зависит успех проекта. Если он принимает, покупает и оплачивает продукцию проекта, то проект состоялся. Если же продукция, товары и услуги, полученные в ходе проекта, по тем или иным причинам не устраивают заказчика, то проект не состоялся. Успех проекта зависит не только от того, что делать в рамках проекта, но и как делать. Менеджмент проекта направлен на то, чтобы создавать нужную, востребованную на рынке или конкретным заказчиком продукцию с необходимым качеством, в установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета. Только такой подход приводит к достижению всеми участниками проекта поставленных целей.

Эти и другие типовые роли участников проекта представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Участники проекта и их типовые роли

Участник проекта	Описание типовой роли
Инициатор	Организация или лицо, являющиеся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по реализации проекта должна исходить от сложившегося заказчика
Заказчик	Организация или лицо, заинтересованные в достижении основной цели проекта, достижении результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и рамки проекта, обеспечивает финансирование проекта, заключает контракты с другими непосредственными участниками проекта, несет ответственность за результаты проекта перед другими участниками и обществом в целом
Инвестор	Участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта. Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта
Руководитель проекта (проект-менеджер)	Участник проекта, которому делегированы полномочия по менеджменту деятельности, направленной на достижение целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком за достижение всех целей проекта. В отдельных крупных и сложных проектах за выполнение обязанностей руководителя проекта отвечает специально приглашенная Управляющая фирма, но в любом случае в качестве полноценного руководителя проекта выступает один человек
Команда проекта	Совокупность участников проекта, действующих как единое целое, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта. Состав и обязанности команды проекта зависят от масштабов, сложности и других его характеристик, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень выполнения всех возложенных на нее обязанностей. Команда формируется в зависимости от потребностей проекта, опыта и квалификации персонала, а также от условий и организации проекта
Контрактор	Участник проекта, берущий на себя обязательства по выполнению отдельных работ, предоставлению продукции или услуг. Контрактор может выступать как подрядчик (исполнитель работ), как поставщик (источник продукции, основных средств или ресурсов) или как консультант. Контрактор может отвечать за выполнение всех работ по проекту, при этом он будет называться генеральным контрактором (или генеральным подрядчиком)
Субконтрактор	Участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг. Субконтрактор (субподрядчик) выступает как косвенный участник проекта и с проектом взаимодействует не напрямую, а через контрактора, с которым у него заключены договорные обязательства
Потребитель продукции проекта	Организация или лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта. Потребитель может быть конечным, использующим результаты проекта самостоятельно, а также промежуточным, который, являясь покупателем результатов проекта, осуществляет их дальнейшую передачу другим потребителям, выступая при этом посредником

Этими участниками состав проекта не ограничивается. В типичном проекте так или иначе задействованы органы государственной и местной власти, общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации проекта, спонсоры проекта, разнообразные консалтинговые, инжиниринговые и юридические организации, вовлеченные в процесс реализации проекта.

Конкретный состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности, а также от жизненного цикла проекта. Структура участников проекта не является стабильной во времени. Динамизм проектного менеджмента обусловлен тем, что проект постоянно и активно взаимодействует со своей окружающей средой.

Под внешней средой проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами. При этом обычно выделяют непосредственное окружение проекта, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие напрямую с проектом; а также дальнее окружение проекта — факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других факторов и объектов, как правило, входящих в его непосредственное окружение. Обычно дальнее окружение проекта не допускает менеджмента составляющих его факторов и объектов. Непосредственная окружающая среда проекта допускает менеджмент, но весьма ограниченный.

Окружающая среда проекта рассматривается как источник рисков проекта, при этом риск может рассматриваться как опасность, как возможность, но в любом случае как отклонение от проекта.

9.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Менеджмент проекта охватывает всю бизнес-деятельность, начиная с поиска и формулирования оригинальной идеи и заканчивая полноценным ее воплощением в виде продаваемых на рынке продукта или услуги. Проект во времени ограничен двумя моментами: когда проекта еще нет и когда проекта уже нет. Этот период называют **жизненным циклом проекта**. Жизненный цикл проекта (проектный цикл) можно определить как логико-временную структуру деятельности, протекающую в рамках предметной области, подвергаемой проектному менеджменту.

У каждого проекта — свой жизненный цикл (примеры жизненных циклов разных проектов показаны на рис. 9.2—9.5), но при этом выделяют два этапа, которые присутствуют в любом проекте. Эти этапы называют стадиями жизненного цикла проекта: стадия разработки проекта и стадия его реализации.

Стадия разработки проекта начинается с формирования или поиска новой бизнес-идеи и предварительной оценки ее экономических перспектив. Если идея получает положительную оценку, это служит начальным моментом, происходит так называемая инициация проекта. В дальнейшем бизнес-идея подвергается более тщательной проработке и анализу всех возможных ее аспектов. Создается полноценная модель проекта, одной из главнейших составляющих которой являются сетевые графики. Сетевые графики изображают весь проект в виде схемы. Сетевые графики позволяют с использованием математических формул

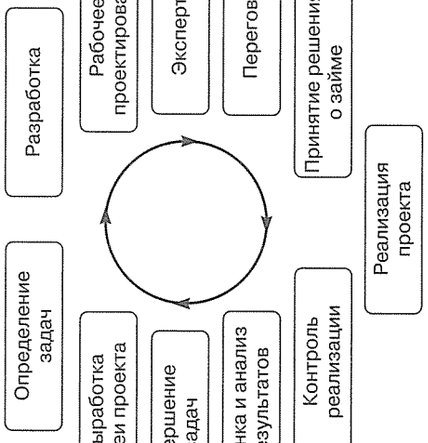


Рис. 9.2. Жизненный цикл инвестиционного проекта

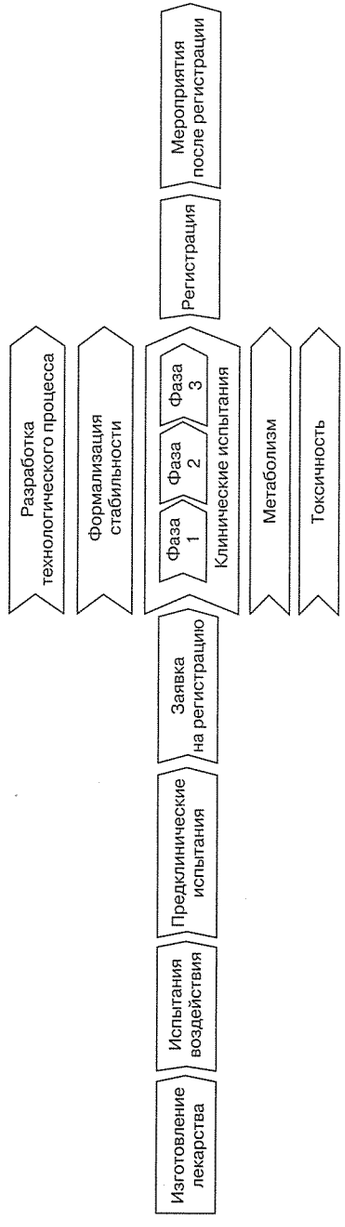


Рис. 9.3. Жизненный цикл проекта создания нового лекарственного препарата

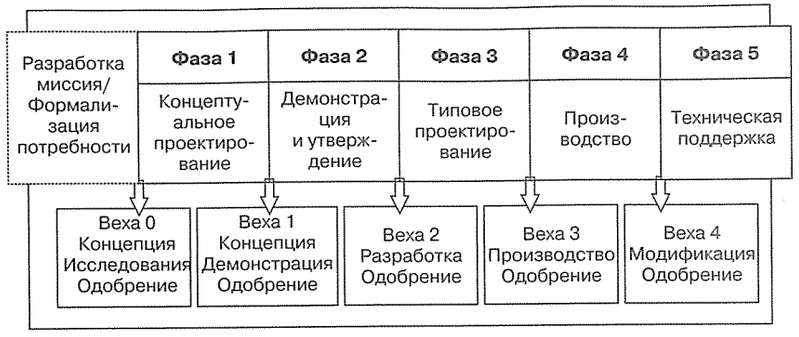


Рис. 9.4. Жизненный цикл проекта создания новой военной техники

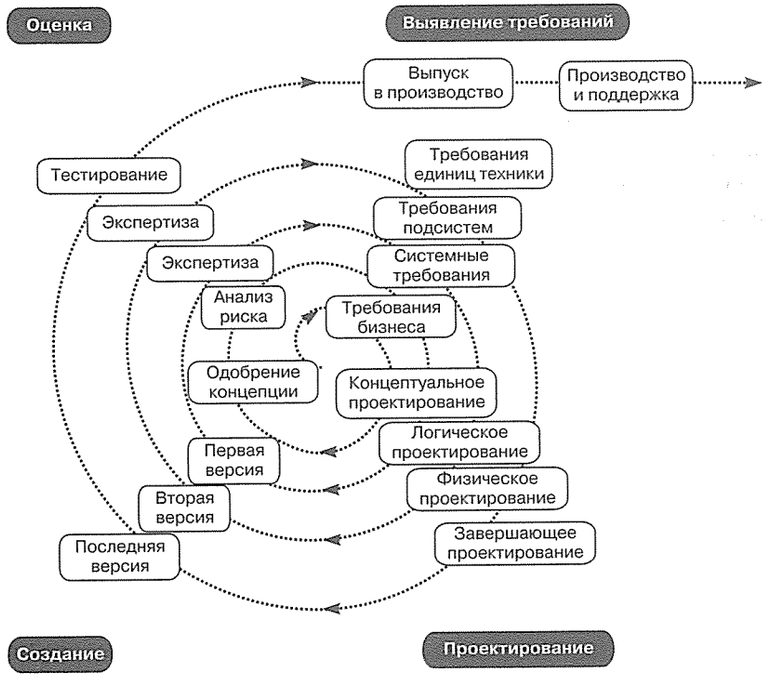


Рис. 9.5. Жизненный цикл проекта создания программного обеспечения

рассчитать сроки выполнения работ, сделать более равномерной нагрузку на исполнителей и уменьшить стоимость проекта. Можно сказать, что центральной частью менеджмента проекта является умение использовать методы сетевого планирования. Главным документом, в котором фиксируются все решения по проекту, является план проекта. Календарные планы проекта определяют кто, что и в какие сроки должен делать.

После того как проект разработан, его согласовывают со всеми будущими участниками проекта и утверждают. И после утверждения переходят к **реализации проекта**, к воплощению ранее разработанной модели в действительности. На этой стадии создается команда проекта. На команду ложится главная задача проекта — создать тот бизнес, производство той продукции, которая была определена при разработке проекта. Именно на стадии реализации проекта происходит вложение денежных средств в производственные технологии, продукцию и торговые сети. Реализация предполагает не только создание продукции, но и продажу или сдачу ее потребителю. Поэтому важной составляющей работ на стадии реализации проекта является деятельность по маркетингу и рекламе продукции.

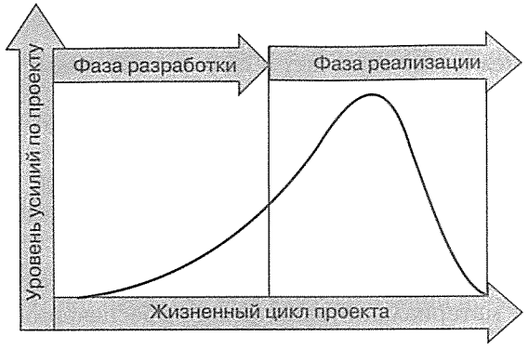
Каждая из двух стадий обладает своими характерными особенностями (рис. 9.6).

Затраты проекта на фазе разработки существенно ниже, нежели на фазе реализации, уровень затрат и совокупных усилий по проекту при этом имеет зависимость от времени, напоминающую асимметричную, смещенную вправо кривую плотности распределения случайной величины. Количество участников проекта на фазе разработки, как правило, значительно меньше, чем на фазе реализации. Вероятность неудачи проекта на фазе разработки высока, и по мере приближения к окончанию проекта риски проекта снижаются.

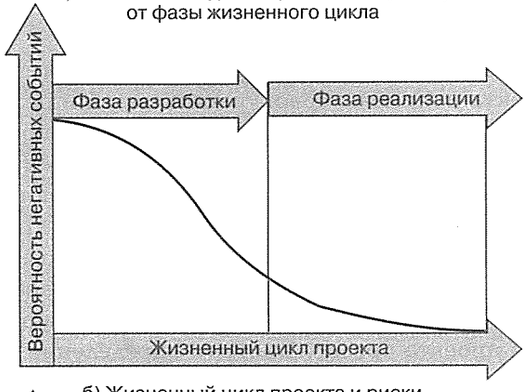
Возможность участников проекта воздействовать на проект на фазе разработки большая, на фазе реализации возможность изменений существенно понижается, и по мере приближения к завершению проекта возможность что бы то ни было изменять падает до нуля, а вероятная стоимость таких изменений несоизмеримо вырастает.

На основе принципиальной двухфазной структуры проектного цикла разрабатываются частные модели, соответствующие тем или иным видам и типам проектов. В качестве иллюстрации можно привести модели жизненного цикла инвестиционного проекта, создания лекарственных препаратов, создания новой военной техники, разработки и внедрения программного обеспечения в российских условиях (рис. 9.3—9.5).

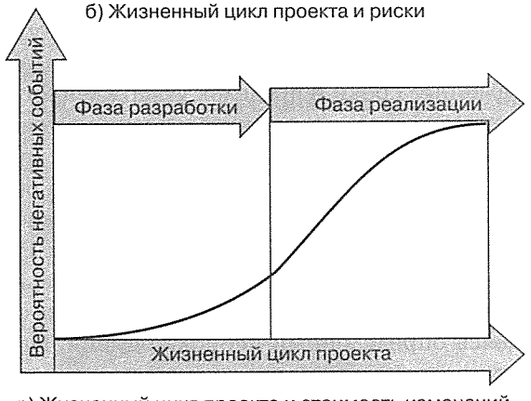
Модель жизненного цикла проекта не является абстрактной умозрительной моделью. Она — реальный инструмент менеджмента проекта, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учитывать стратегические аспекты проекта. Модель проектного цикла должна отражать как общие, характерные для любого вида проекта свойства, так и специфические, свойственные конкретному проекту черты. Такое соединение абстрактности общих закономерностей и типовых характеристик с конкретностью специфических черт отдельного проекта является базовым принципом этой методологии.



а) Зависимость уровня усилий по проекту от фазы жизненного цикла



б) Жизненный цикл проекта и риски



в) Жизненный цикл проекта и стоимость изменений

Рис. 9.6. Особенности двух стадий жизненного цикла проекта

9.4. ПОДСИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТА

Проектный менеджмент включает в себя разные виды деятельности. Принято выделять следующие виды деятельности, или подсистемы, менеджмента проекта:

— менеджмент содержания проекта;
— менеджмент продолжительности выполнения работ;
— менеджмент стоимости проекта;
— менеджмент качества проекта;
— менеджмент персонала (или менеджмент человеческих ресурсов) проекта;
— менеджмент материально-технического обеспечения (или менеджмент ресурсов) проекта;
— менеджмент коммуникаций проекта;
— менеджмент рисков проекта.

Менеджмент любого проекта начинается с определения его содержания. Под **содержанием проекта** понимают совокупность целей и результатов проекта, а также работ по их достижению. Содержание проекта представляют в виде иерархической структуры, примером которой может служить содержание любой книги. Главная цель проекта, которую иногда называют миссией проекта, соответствует названию книги. Главная цель распадается на цели нижестоящего уровня или на комплексы работ, которые соответствуют названиям частей и глав книги. А работы по проекту соответствуют пунктам или параграфам книги, которые уже не имеют дальнейшего разбиения, а содержат просто текст. Менеджмент содержания проекта предполагает его определение, а также контроль выполнения. Так как большинство проектов осуществляется в очень динамичной обстановке, то содержание проекта приходится по ходу дела изменять.

Основными критериями успеха проекта является создание качественной продукции в установленные сроки в пределах утвержденного бюджета. На это направлен менеджмент качества, продолжительности и стоимости.

Менеджмент продолжительности выполнения работ представляет собой деятельность по управлению проектом, направленную на обеспечение достижения целей проекта в необходимые сроки. Проект отражается на временной шкале в виде совокупности связанных между собой работ. Работа является основным элементом длительности, временной продолжительности проекта. Работа — отдельная деятельность, направленная на достижение определенной цели (результата) и длящаяся определенный период времени. На фазе разработки проекта менеджмент продолжительности заключается в разработке иерархической структуры работ («дерево» работ), сетевых моделей и календарных графиков проекта.

Сетевой моделью комплекса работ называется ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта. На фазе реализации осуществляется менеджмент выполнения работ, при этом в рамках каждой подсистемы контролируются сроки выполнения работ. По результатам работ составляются фактические графики выполнения работ. При необходимости вырабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Менеджмент стоимости проекта направлен на определение необходимого финансового результата и его достижение. В зависимости от специфики проекта финансовый результат может представлять собой:

— соблюдение установленного уровня расходов, отраженного в бюджете проекта;
— достижение необходимого соотношения между доходами и расходами, ранее определенными в бюджете (или финансовом плане проекта).

Стоимость проекта часто связана с такими понятиями, как бюджет и смета проекта. Под бюджетом проекта в общем случае понимается структура, состав и значения статей затрат, необходимых для реализации проекта, и доходов, возникающих в результате проекта. Но обычно бюджет понимается как структура расходов по проекту. В строительных и некоторых других проектах документ, отражающий состав, структуру и значения статей затрат, называется сметой.

В ходе разработки проекта определяется структура затрат («дерево» стоимости) и структура доходов проекта, которые изображаются в виде иерархических графов или иерархических списков, так называемых планов счетов. Количественная оценка статей доходов и расходов заносится в бюджет проекта, который может иметь при этом еще и календарную разбивку, характерную для финансового плана. В случае реализации коммерческого проекта обязательной составляющей финансового плана является план денежных потоков, отражающий разницу между доходами и расходами на каждом шаге планирования, а также результирующие интегральные финансовые показатели проекта: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, период окупаемости. Оценка стоимости проекта на протяжении его жизненного цикла имеет различную точность. На начальных этапах разработки оперируют укрупненными оценками с большой погрешностью. К концу этой фазы стоимость закрепляется документами, оценивающими стоимость с общей погрешностью не более 5%. В ходе выполнения проекта плановая стоимость превращается в фактическую, отражающую реальное состояние дел.

В качестве объектов — источников стоимости проекта являются разного рода ресурсы. При этом некоторые ресурсы (материалы) создают (переносят) стоимость по мере их закупки и поставки, другие (основные средства и персонал) создают новую стоимость по мере участия в выполнении работ, создавая при этом стоимость, зависящую от стоимости ресурса и продолжительности работы. Стоимость проекта складывается из перенесенной и вновь созданной стоимости используемых ресурсов.

В ходе приобретения ресурсов и выполнения работ используются финансовые средства, при этом осуществляется контроль соблюдения бюджетных ограничений. Пополнение финансовых средств происходит за счет реализации (продажи) результатов проекта потребителям.

Менеджмент качества проекта представляет собой деятельность, направленную на достижение результатами проекта соответствия заявленным потребностям и ожиданиям. Обычно потребности формулируются с помощью характеристик на основе установленных критериев. Потребности могут включать:

— эксплуатационные характеристики;
— функциональную пригодность;

— надежность (готовность, безотказность, ремонтопригодность);
— безопасность;
— воздействие на окружающую среду;
— экономические требования;
— эстетические требования;
— культурно-исторические требования.

Все эти характеристики соединяются в одном понятии качества. Таким образом, качество — это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать четыре ключевых аспекта качества.

Качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному определению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях их удовлетворения. Этот аспект определяется как соответствие результатов проекта потребностям и ожиданиям потребителей.

Качество разработки (проектных решений) и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции. Этот аспект определяется как соответствие проектных решений выявленным потребностям и ожиданиям потребителей, с одной стороны, и существующим технологиям — с другой.

Качество выполнения работ по проекту в соответствии с проектной и плановой документацией. Третьим аспектом является качество, обеспечиваемое благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и проектной документации. Этот аспект определяется как соответствие показателей качества работ заданным проектным решениям.

Качество материально-технического обеспечения. Четвертым аспектом является качество используемых на протяжении всего проектного цикла ресурсов: материалов, комплектующих, машин и оборудования, персонала и технологий. Этот аспект определяется как соответствие показателей качества ресурсов заданным проектным решениям.

На фазе разработки проекта в качестве базовой модели используется иерархический граф продукции проекта (структура продукции) и ее различных качеств (в качестве отправной точки могут использоваться структура потребностей и ожиданий потребителя, модели функционального позиционирования и пр.). Более подробно качество продукции отражается в необходимой проектной документации, которая для каждого вида продукции разрабатывается в соответствии с существующими нормативными и методическими документами (нормами, правилами, стандартами). На фазе реализации закладываются основы соблюдения первых двух аспектов качества.

На этом этапе выполняются процессы обеспечения и контроля качества, направленные на создание продукции, имеющей допустимые нормы отклонений от ранее заданных параметров. В ходе выполнения работ осуществляются:

— входной контроль качества, предназначенный для обеспечения качества входных ресурсов и соблюдения необходимых начальных условий;

— технологический контроль качества, направленный на проверку соблюдения технологии и контроль качества промежуточной продукции;
— результирующий контроль качества, осуществляющий проверку соответствия полученных результатов заданным ранее требованиям.

Контроль качества основывается на использовании контрольных карт, диаграмм Парето и иных более сложных статистических методов. На фазе реализации обеспечивается качество в его двух последних (из указанных выше) аспектах.

Менеджмент персонала представляет собой деятельность, направленную на обеспечение проекта необходимым персоналом и его эффективное использование. Человеческие ресурсы — это особый и наиболее важный и сложный в менеджменте вид ресурсов.

На фазе разработки, на основе анализа структуры работ определяются потребности в персонале, после чего производится организационное проектирование и создание основной модели — организационной структуры менеджмента проекта. Более детальные организационные решения закрепляются в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах.

На фазе реализации производится поиск и подбор кадров, их адаптация и обучение, распределение работ, мотивация, контроль выполнения работ, развитие персонала и пр. Особое место в менеджменте персонала занимает менеджмент команды, который включает в себя формирование и развитие команды. Команда — это нечто большее, нежели совокупность сотрудников, непосредственно работающих в проекте. Это основанный на неформальных связях коллектив единомышленников, действующих как единое целое. При этом в команде не отменяются формализованная структура подчинения, распределение обязанностей, прав и ответственности. Эффективной команде также присущи четкие формальные процедуры. Команда является реальностью более высокого порядка, нежели входящие в нее члены. Как и в любой системе, большое внимание при менеджменте персонала персоналом следует уделять конфликтам. Конфликты и противоречия являются неотъемлемой составляющей любой человеческой деятельности и помимо деструктивной составляющей всегда содержат в себе возможности развития. Поэтому опытный руководитель стремится не к подавлению или запрещению конфликтов, а к их конструктивному менеджменту.

Менеджмент материально-технического обеспечения проекта представляет собой деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества.

В менеджменте материально-технического обеспечения принято выделять менеджмент закупок и менеджмент поставок. Менеджмент закупок направлен на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов. Под менеджментом поставок понимают деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их

использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

На фазе разработки проекта определяются потребности во всех материально-технических ресурсах, их качественные характеристики и требования по срокам поставки. Основной моделью при этом служит иерархическая структура ресурсов («дерево» ресурсов). Более детально требования к ресурсам определяются в спецификациях, технических требованиях и объемно-календарных планах поставок. Обеспечение своевременности поставок является задачей, решаемой совместно подсистемами менеджмента продолжительности и менеджмента ресурсов.

На фазе реализации решаются задачи по поиску и выбору поставщиков, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по менеджменту контрактов и договоров, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи в производство.

Важным аспектом менеджмента ресурсов является производственно-техническая комплектация, направленная на обеспечение комплектности поставок. Под комплектностью понимают соответствие поставок качественным и количественным требованиям.

В состав менеджмента ресурсов также входит менеджмент запасов, который представляет собой совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ.

Менеджмент коммуникаций проекта направлен на обеспечение сбора, обработки и своевременного предоставления информации, необходимой участникам проекта для эффективного выполнения работ по проекту.

На фазе разработки происходит определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации («дерево» документации, номенклатура дел проекта) и баз данных, создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программных ее составляющих.

В ходе разработки и реализации проекта происходит выработка решений, закрепляемых в тех или иных документах, и их выполнение. Выполнение решений сопровождается накоплением учетных данных и предоставлением отчетов о промежуточных и окончательных результатах работ. Обязательным является создание документов, отражающих фактически достигнутые результаты, подготовка исполнительской документации, являющейся основной для контроля, корректировки решений, дальнейшего развития продукции.

Необходимым средством менеджмента коммуникаций проекта является программное обеспечение. Эффективное программное обеспечение менеджмента коммуникаций проекта позволяет создавать все необходимые для менеджмента проекта документы, организовывать их хранение, обработку, передачу заинтересованным участникам проекта. На сегодняшний момент программного обеспечения, полностью покрывающего все информационные потребности проекта, не существует, что неизбежно приводит к возникновению «лоскутной» информационной системы. Тем не менее есть ряд программ, позволяющих выполнять большую часть операций по созданию и распределению

базовых документов по менеджменту времени, стоимости и ресурсов проекта, среди которых можно выделить следующие:

— Microsoft Project;
— SureTrack, Project Planner, Expedition, Monte Carlo (Primavera);
— TimeLine (Symantec);
— Artemis ProjectView/TrackView/CostView/GlobalView;
— OpenPlan (Welcom Corp.);
— Project Scheduler (Scitor);
— TurboProject (IMSI).

Менеджмент рисков представляет собой деятельность, направленную на оптимизацию взаимодействий проекта с внешней средой в целях минимизации отклонений проекта от ранее поставленных целей. Риск — это потенциальная возможность наступления события, являющегося причиной или источником воздействия на проект, приводящего к отклонениям от ранее поставленных целей и принятых решений. Риск может таить в себе угрозу, но также и быть источником благоприятной возможности.

На фазе разработки проекта менеджмент рисков подразумевает выявление факторов риска — тех явлений в окружающей среде, которые являются причинами и источниками неопределенности для проекта, их анализ и количественная оценка, а затем построение управляющих моделей, таких как «дерево» рисков и «дерево» решений. В ходе анализа рисков используются такие методы, как:

— анализ чувствительности;
— метод Монте-Карло;
— метод формализованных сценариев;
— метод экспертной оценки рисков;
— метод «дерева решений».

Затем на основе полученных результатов планируются мероприятия, позволяющие снизить выявленные риски и таким образом повысить устойчивость всего проекта.

На фазе реализации по мере необходимости проводятся мероприятия по снижению рисков. Помимо этого работа по выявлению, оценке и анализу рисков продолжается до завершения проекта.

К методам, позволяющим снизить риски, в проектном менеджменте относят следующие:

— распределение рисков;
— страхование;
— создание резервов (внутреннее страхование);
— предоставление гарантий или залогов.

Глава 10

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

10.1. «НОВАЯ ЭКОНОМИКА», ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЛИЯНИЕ НА СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Мировая экономика вступила в эпоху, которую характеризуют небывалое ужесточение конкуренции, превращение ранее уникальных товаров в рядовые, превращение ранее рядовых товаров в уникальные и адаптированные под конкретного клиента, стремительность перемен, быстрое устаревание технологий, бизнес-идей и профессий и, разумеется, властное проникновение телекоммуникационных систем (в первую очередь сети Интернет) во все уголки экономики. Все это сейчас принято называть «новой экономикой» (new economy).

Из множества точек зрения и определений «новой экономики» выбрана позиция П. Дракера:

«Когда мы говорим о новой экономике, мы имеем в виду мир, в котором люди работают мозгами, а не руками. Мир, в котором коммуникационные технологии создают глобальную конкуренцию — не просто для кроссовок или компьютеров, но также для банковских займов и других услуг, которые нельзя упаковать в ящик и отправить. Мир, в котором инновации важнее, чем массовые продукты. Мир, в котором быстрые изменения происходят постоянно. Мир, настолько же отличный от индустриального века, насколько тот отличался от аграрного. Мир, настолько иной, что его возникновение можно описать только словом „революция"».

Основные различия «новой» и индустриальной экономики показаны в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Основные характеристики «новой» и индустриальной экономики

Параметр сравнения	Индустриальная экономика	«Новая экономика»
	Рынок	
Экономическое развитие	Постепенное, линейное, довольно предсказуемое	Изменчивое — чрезвычайно быстрые перемены со взрывными взлетами и падениями, и хаотичное — направление экономических перемен не может быть точно определено
Перемены на рынке	Медленные и линейные	Быстрые и непредсказуемые
Цикл жизни продуктов и технология	Длинный	Короткий
Основные двигатели экономики	Крупные индустриальные фирмы	Инновационные предпринимательские фирмы, движимые знаниями
Масштаб конкуренции	Локальный	Глобальная гиперконкуренция
Доминирующая сила на рынке	Поставщик	Покупатель
Конкуренция: название игры	Размер: Крупный съедает мелкого	Скорость: Быстрый съедает медленного
Маркетинг: название игры	Массовый маркетинг	Дифференциация
	Предприятие	
Динамика	Медленная	Ускоряющаяся под воздействием ожиданий все более требовательных покупателей
Основное внимание на:	Стабильность	Управление переменами
Стратегия развития бизнеса	Стратегическая пирамида: видение, миссия, цели, планы действий	Движимая открывающимися возможностями; динамичная стратегия
Мера успеха	Прибыль	Капитализация рынка (рыночная цена компании)
Организация производства	Массовая продукция	Гибкая; стройное производство
Основные двигатели роста	Капитал	Ресурсы: люди, знания, способности
Основные источники инноваций	Научные исследования	Научные исследования, системные инновации, менеджмент знаний, интеграция, создание нового бизнеса, венчурные стратегии, новые бизнес-модели
Основные двигатели технологий	Автоматизация и механизация	Информационные и телекоммуникационные технологии, е-бизнес, компьютерный дизайн, быстрое создание прототипов и производство

Окончание

Параметр сравнения	Индустриальная экономика	«Новая экономика»
Основные источники устойчивого конкурентного преимущества	Доступ к исходным материалам, дешевой рабочей силе и капиталам; сокращение себестоимости за счет больших масштабов производства	Лидерство, командная работа, предпринимательское творчество, скорость; уполномочивание подчиненных, партнерство с покупателем; дифференцирующие стратегии; конкурентные стратегии, отличительные корпоративные способности; организационное совершенство
Самый драгоценный ресурс	Финансовый капитал	Людской капитал
Механизм принятия решений	Вертикальный	Распределенный
Инновационный процесс	Периодический, линейный	Непрерывный, системный
Фокус производства	Внутренние процессы	Системный менеджмент бизнес-процессов
Стратегические альянсы с другими фирмами	Редкие, менталитет одиночки	Партнерство ради доступа к новым способностям
Организационные структуры	Иерархические, пирамидальные, бюрократические, функциональные	Взаимосвязанные подсистемы; гибкие, децентрализованные, уполномочивание подчиненных, плоские или сетевые структуры
Бизнес-модель	Традиционная: командуй-и-контролируй	Новая: основной фокус на людей, знания и взаимосвязи
	Рабочая сила	
Лидерство	Вертикальное	Распределенное: уполномочивание подчиненных и самолидерство
Характеристики рабочей силы	В основном мужчины, высокая доля полуобученных и необученных	Равноправие полов; высокая доля работников с высшим образованием
Умения	Узкая специализация, стандартизация	Широкая специализация, гибкость
Требования к образованию	Сертификат или диплом	Непрерывное обучение: вопрос не в том, что ты знаешь, а как быстро ты умеешь узнавать новое
Отношения менеджера и подчиненных	Конфронтация	Сотрудничество, командная работа
Занятость	Стабильная	Подвержена влияниям рыночных возможностей и факторов риска
Сотрудники рассматриваются как:	Затраты	Инвестиции

В качестве трех основных движущих сил экономики обычно выделяют:

— знания — интеллектуальный капитал стал стратегическим фактором; набор понятий, используемых людьми для принятия решения, критичен для компании;

— перемены — непрерывные, быстрые и сложные; создают неопределенность и сокращают предсказуемость;

— глобализация — в научно-технических разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникациях и информации, которая привела к раскрытию экономик, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнесов.

Первым и важнейшим из факторов «новой экономики» являются интеллект и знания. Два других фактора только еще более усиливают значимость интеллектуального капитала, но при этом имеют и самостоятельное значение.

Влияние обозначенных факторов на современный менеджмент сводится к тому, что менеджмент во все большей степени превращается в менеджмент интеллектуального капитала и информации.

10.2. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕНДЕНЦИЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сбываются предвидения Уинстона Черчилля: «Империи будущего — это империи интеллекта». Повышение интеллектуальной емкости и наполненности как самих товаров и услуг, так и процессов их продвижения и продажи представляется в настоящее время тенденцией, пожалуй, наиболее значимой с точки зрения трансформационных тенденций, протекающих как на уровне национальных, так и на уровне мировой экономик и характеризующих так называемую «новую экономику». Интеллектуализация современной экономики выглядит особенно осязаемо и тотально ввиду широкого распространения современных информационных технологий, хотя сводить это явление только к информационным технологиям, безусловно, нельзя. Тенденция эта значительно более многосторонняя, причем информационно-технологическая составляющая здесь играет скорее вторичную, нежели первичную роль. Тенденцию интеллектуализации и информатизации экономических отношений следует рассмотреть как в целом, так и путем выявления различных ее аспектов.

На сегодняшний день становится практически общепризнанным представление о трансформации экономики товаров в экономику знаний, что сопровождается осознанием необходимости специального вида менеджмента — менеджмента знаний (knowledge management). Знания рассматриваются как особо значимый ресурс, необходимый для оперативной деятельности и развития организации. Знания в экономической деятельности выступают как ресурс, как товар и как капитал. Менеджмент знаний, повышение эффективности их использования, становится актуальным практически для всех компаний во всех отраслях. Интеллектуальные способности отдельных людей и коллективов являются основными активами, позволяющими эффективно обрабатывать, генерировать и использовать знания. В современной экономике они становятся более значимыми, нежели производственные, коммерческие или технические

ресурсы. Актуальность менеджмента знаний как целостной парадигмы развития и использования корпоративных интеллектуальных ресурсов обусловливается самыми различными аспектами современной хозяйственной жизни.

Наиболее важный из этих аспектов состоит в повышении интеллектуальной и информационной насыщенности товаров и услуг как предметов экономической деятельности. В настоящее время большинство товаров становятся «умными вещами», содержат в себе сложную, «умную» технику, позволяющую усложнять и расширять функциональные возможности товаров. Причем интеллектуальная, «мягкая» (soft) часть товара как по стоимости, так и по потребительской полезности становится все бóльшей. Она уже превалирует над «жесткой» (hard) составляющей. Здесь речь идет не только о традиционно сложных технических или высокотехнологичных товарах. Понятие высоких технологий проникает во многие секторы рынка. До недавнего времени никто и не слышал о высокотехнологичной мебели, а сегодня производятся и продаются образцы, которые способны самостоятельно принимать форму внешних поверхностей, максимально подходящих для пользователя. Традиционные объекты, такие как дом или автомобиль, насыщаются интеллектом до такой степени, что берут на себя массу функций, выполнявшихся ранее человеком. На рынке появляются «умные дома» (smart house, intelligent building) и «умные автомобили» (smart car).

Товары становятся сложнее и сложнее, в них вкладывается все больше интеллекта. Это сопровождается повышенной инновационной активностью, вызванной предельной насыщенностью рынка, успех на котором может базироваться только на определенной новизне товара или услуги и на постоянной адаптации к меняющимся вкусам и потребностям конкретных клиентов. В противном случае этот товар просто не будет замечен. Интеллектуализация проявляет себя как в сложных технических товарах, например автомобилях, домах, так и в товарах повседневного спроса, например в сигаретах (примером могут служить сигареты R1 с их высокотехнологической обработкой табака и устройством фильтра).

Несколько иной аспект интеллектуализации товаров вытекает из того факта, что «мягкая», «умная» составляющая товара становится не просто бóльшей, но и более значимой на рынке. Эти два момента тесно связаны между собой. Рынок диктует свои требования к усложнению и повышению интеллекта товара и услуги. Товары начинают приобретать исключительно в целях использования их интеллектуальных качеств, а не физических. Как это ни банально звучит, компьютер не нужен никому сам по себе, без программного обеспечения (software), он нужен как «поставщик интеллектуальных услуг» по обработке информации в том или ином виде.

10.3. «КАСТОМИЗАЦИЯ» СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Интеллектуализация бизнеса проявляется в повышении значения не отдельных товаров, а конкретных решений для определенного заказчика, что предполагает приложение дополнительного интеллекта для создания такого решения. Такой процесс часто называют «кастомизация». Под «кастомизацией» понимается тенденция ко все большему и всестороннему воплощению в продукте требований конкретного потребителя. Само слово «кастомизация» (англ. customisation) происходит от английского слова customer — потребитель. «Кастомизация» означает переосмысление ценностей массового производства и переход к производству большого ассортимента товаров, но небольшими партиями, предназначенного для различных целевых групп потребителей и сегментов рынка. «Кастомизация» подразумевает модульный подход к производству и продвижению продукции, производство товаров и услуг, в точности соответствующих требованиям конкретных (а не абстрактных, среднестатистических) клиентов и потребителей. Если массовое производство ориентировалось на производство больших объемов однообразной продукции, то «кастомизация» ориентируется на производство малых объемов разнообразной продукции, высоко адаптированной к потребностям и ожиданиям конкретных клиентов. Тенденция «кастомизации» стала органичным явлением так называемого «маркетингового сдвига» в хозяйствах, когда ценности производства были подвергнуты пересмотру и в конечном итоге отошли на второй план по отношению к ценностям продвижения продукции. Задача просто произвести продукцию уже перестала представлять какую-то сложность. На первый план вышла задача не эффективно производить продукцию, а результативно ее продавать. С начала 1960-х гг. бизнес стал реально поворачиваться «лицом к потребителю». Но этот поворот происходил (да и продолжает происходить) достаточно медленно. Первоначальные усилия были направлены на развитие маркетинга и рекламы на наиболее простое решение задачи, сводящееся к тому, чтобы убедить, заставить потребителей покупать произведенное. Затем появились тенденции к повышению адаптивности самого производства. Задача стала формулироваться так: производить то, что может быть результативно продано. Именно такая формулировка послужила отправной точкой для появления тенденции «кастомизации». Постепенно эта тенденция стала усиливаться по нарастающей. Одним из проявлений этой тенденции стало расширение ассортимента предлагаемой продукции. На развитых рынках Запада и в России расширение ассортимента привело к тому, что успех в бизнесе стал невозможен без серьезных и комплексных инновационных решений. Выходить на рынок можно только с новым товаром, который подразумевает творческое формирование новых рыночных ниш, до сих пор не существовавших. Основанием для возникновения новых рыночных ниш является совокупность нечетких ожиданий потребителей.

По мере своего усиления «кастомизация» стала проявлять себя как теснейшее взаимодействие с потребителями, активное участие потребителя в процессе проектирования и создания продукции и услуг. Часто эта сторона «кастомизации» получает название «тейлоризация». Это понятие никак не связано с именем основоположника научного менеджмента Ф.У. Тейлора и не имеет ничего общего с тейлоризмом, как его теорией организации производства. Понятие «тейлоризация» происходит от английского слова tailor, которое на русский язык в качестве существительного может быть переведено как «портной», а в качестве глагола (to tailor) как «шить», «шить на кого-либо», и что самое интересное — «специально приспосабливать для определенной цели, для чьих-либо нужд, вкусов, потребностей». Таким образом, «тейлоризация» означает производство продукции по аналогии с деятельностью частного портного, который

шьет платье для каждого конкретного заказчика. У такого портного модель его продукции базируется на лекалах, созданных на основе замеров параметров тела конкретного клиента. Эта модель продукции, как и сама продукция, является уникальной, вторичному использованию не подлежит и не может быть использована в дальнейшем как технологическая модель для производства нескольких образцов продукции. В настоящее время общественное производство становится все более и более «тейлоризированным». Любая продукция становится во все бóльшей степени tailor-made — сделанной на заказ, приспособленной для определенной цели. Причем «тейлоризация» производства сегодня напрямую связана с общесоциальными тенденциями в развитии общества, в рамках которых подчеркивается уникальная ценность каждого человека, обозначается стремление к созданию своего личного имиджа, стиля, дальнейшее повышение внешней и внутренней индивидуальности человека. «Тейлоризация» активно проявляет себя в таком явлении, как мода. Если до недавнего времени мода касалась только потребительских товаров, то сегодня мода является средством менеджмента жизненного цикла практически любого товара и услуги. Причем мода также становится все больше фрагментарной, локальной, «кастомизированной». Глобальные моды и бренды перестают быть привлекательными. Потребитель больше отдает предпочтений продукции, максимально соответствующей именно его потребностям, вкусам, пристрастиям. Товары и особенно услуги становятся tailored — сделанными на заказ, оформленными в четко определенном стиле.

Другой образ «кастомизации» может быть обнаружен в автомобильной промышленности. Эта отрасль некогда являлась цитаделью массового производства, и поэтому именно в этой отрасли тенденции «кастомизации» выглядят наиболее осязаемо. Очевидным фактом сегодняшнего автомобильного бизнеса является конвейерное производство автомобиля в так называемой базовой комплектации. Но не менее очевидный факт состоит в том, что в базовой комплектации автомобиль никогда не продается, так как для конкретного клиента, для отдельного покупателя автомобиль «доводится» под заказ. Автомобиль комплектуется дополнительным оборудованием, которое служит удовлетворению потребностей конкретного покупателя. Если же рассмотреть такое явление, как тюнинг (от англ. tuning — настройка, доводка, регулировка), то можно увидеть, что на основе базовой комплектации создаются уникальные, отвечающие требованиям одного-единственного клиента автомобили. Тюнингу могут подвергнуться буквально все параметры автомобиля: настройка двигателя, электроника, дизайн салона, внешний вид, система управления и пр. Модель тюнинга несколько отличается от модели «тейлоризации». Тюнинг подразумевает создание уникальной продукции на базе стандартизованного базового элемента. «Тейлоризация» чаще всего подразумевает создание уникальной продукции, так сказать, «с нуля». Но принципиально эти модели представляют одно и то же явление, а именно «кастомизацию». Понятно, что очень часто тюнинг может существенным образом изменять все параметры базовой продукции, причем настолько, что создается в буквальном смысле другой товар, а «тейлоризация» так или иначе подразумевает использование стандартных комплектующих, материалов и решений. Количество тюнинговых автомобилей к общему их количеству в настоящее время в странах Западной Европы оценивается как 5 к 3. Иными словами, тюнинговых автомобилей больше, нежели обычных. При этом нужно учитывать, что обычные автомобили проходят через стадию установки дополнительного оборудования, которое устанавливается под конкретного заказчика. Еще более неожиданным явлением в автомобильной промышленности выглядит создание уникальных, заказных автомобилей для конкретных покупателей сразу на производственных линиях. Создание заказного автомобиля предполагает разработку технического проекта уникального характера, внесение изменений в технологические линии и прочие мероприятия. Созданием заказных автомобилей занимаются не только небольшие фирмы или уже сложившиеся лидеры на рынке заказных и мелкосерийных автомобилей, как Rolls Roys или Lamborghini, но и автомобильные гиганты, Daymler-Benz или BMW. Покупателями заказных автомобилей становятся достаточно обеспеченные люди, стремящиеся подчеркнуть свою индивидуальность. Но в любом случае, будь это автомобиль с дополнительной комплектацией под заказчика, тюнинговый или же заказной, везде проявляет себя тенденция «кастомизации». Естественно, степень «кастомизации» различна, но она опять-таки определяется потребностями клиента. Более «глубокая кастомизация» предполагает существенное удорожание товара.

Таким образом, все больше и больше производится продукции для конкретного потребителя. Эта тенденция проявляет себя все активнее и в производстве продукции массового и повседневного спроса, или, как они называются в международном бизнесе — FMCG (Fast Moving Consumer Goods — дословно «быстродвижущиеся потребительские товары», на русском языке обычно заменяется понятием «товары повседневного спроса»). Всеобщее проявление «тейлоризации», тюнинга и «кастомизации» позволяет говорить о возникновении «массовой кастомизации». «Кастомизация» становится явлением массовым. Хотя в самом термине «массовая кастомизация» заложено противоречие, но это противоречие диалектического характера. «Массовая кастомизация» означает доминирование «кастомизации» над «массовым производством», которое, естественно, не упраздняется совсем, но постепенно все дальше отодвигается на второй план. «Массовая кастомизация» проявляется как «кастомизация» в производстве и продвижении товаров, которые до недавнего времени представлялись товарами массового спроса и подразумевали массовое производство. «Массовая кастомизация» означает ослабление массового спроса, его переход к высоко структурированной форме существования, когда массовый покупатель реагирует на «кастомизированный» товар или услугу.

Явление «массовой кастомизации» подразумевает всемерное насыщение товаров и услуг, а также процессов их создания и продвижения интеллектом и информацией. Чтобы создать продукцию для конкретного клиента или для небольшого сегмента рынка, необходимо поддерживать постоянный и открытый информационный контакт с покупателями, пытаться понять их реальные запросы и проблемы, продумать ответные решения и воплотить их в продукции, обладающей дополнительной потребительской ценностью. При этом на первый план выходят не сложившиеся традиционно образы товаров, а конкретные проблемы заказчиков, проблемы, решение которых возможно только на основе

комплексного использования целой совокупности товаров и услуг, переосмысления традиционных границ товарного пространства и творческой попытки создания новых систем и решений для конкретного заказчика.

10.4. «ВИРТУАЛИЗАЦИЯ» СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Другой аспект повышения интеллектуального уровня насыщенности хозяйственной жизни связан с так называемой «виртуализацией экономики». И это явление никоим образом нельзя сводить к расширению сферы использования информационных технологий. Как показал российский исследователь С. Иванов, «виртуализация жизни», стремление к информационной насыщенности и созданию новой реальности, является движущей силой развития информационных технологий, а не наоборот.

Товар, как предмет экономических отношений, все больше «развеществляется», не в буквальном смысле теряя свою материальную оболочку, но все больше и больше отходя на задний план. Товар облекается в интеллектуальное и информационное сопровождение, а затем реализуется в общем комплексе сопровождающих услуг. Образы и услуги становятся основными представителями товара в рыночных отношениях. Именно на них обращают свое внимание потребители и производители.

Изменения и отличия товара носят как функциональный, так и информационный характер. Последнее направление преобладает над первым. В функционально-материальном отношении идентичный товар получает дополнительную рекламную обработку путем внесения изменений в упаковку, проведения различных публичных акций, публикаций в СМИ и Интернете. Большинство предполагаемых изменений товаров и услуг лишь «кажущиеся», «виртуальные» и не всегда имеют под собой фактическую и материальную основу. Но и функционально-материальные изменения только тогда становятся рыночной реальностью, когда облекаются в имидж. Одно и то же функциональное изменение может быть по-разному представлено, и при неумелом обращении с имиджем товара полезное новое качество или свойство может пройти незамеченным или даже негативно отразиться на нем.

Особое внимание в этом контексте заслуживает явление брендов, или торговых марок. По своей сути тот или иной бренд является коммерческой мифологией, т.е. конструкцией чисто интеллектуальной, связанной не с техническим интеллектом, а гуманитарным. Лишь отчасти опираясь на реально существующие, функционально-материальные качества товара, компании создают некую легенду, миф, которые служат информационной базой для восприятия конкретного имиджа товара в процессе принятия покупателем решения о покупке. Создание и раскрутка бренда в материальном, производственно-технологическом смысле не связаны с производством товара. Эта деятельность осуществляется специальными людьми на основе отдельных технологий. Торговая марка — это чисто информационный продукт, который не находится под влиянием материального субстрата продукта (конкретной вещи), а сам влияет на материальный товар, точнее, на его восприятие со стороны покупателей. На сегодняшний день

полноценной (но, конечно, не единственно возможной) стратегией принятия решения о покупке является приверженность торговой марке. Это означает, что покупатель принимает решение не на основе неких рациональных соображений, сравнивая функциональные и стоимостные характеристики, и не случайным образом, а исходя из своего доверия к бренду, иными словами, на основе веры в созданную легенду, раскрученный миф. Из ряда равноценных товаров он выбирает тот, в который верит, которому он доверяет на основе определенных посылок, заложенных в мифологическую структуру бренда. Исходя из этого, покупатель становится адептом коммерческого «культа», сознательно созданного и распространяемого хозяйствующими агентами, заинтересованными в продвижении продукции. Он верит в товар и поэтому покупает его, по сути жертвуя ему часть своей жизни, потраченной на приобретение денежного эквивалента, необходимого для покупки этого товара. С одной стороны, можно рассматривать такую ситуацию как высшую форму изощренного продвижения товара, как образец современного маркетинга, затрагивающего не физиологическую, не эмоциональную и, пожалуй, даже не интеллектуальную составляющую человека, а духовную сферу. Продавцы продукции становятся настолько агрессивными, что с помощью очевидно неосязаемых тонких технологий и инструментов манипулирования общественным мнением, нейро-лингвистического программирования и коммерческого мифотворчества навязывают свои товары, буквально втискивая их в чрезвычайно информационно насыщенное сознание современного человека через обходные пути подсознания. Но может быть и другая точка зрения. Любой инструмент деятельности может использоваться как во благо, так и во вред. Нельзя сказать, что злоупотреблений, негативно воздействующих на психический строй и духовную сферу современных покупателей, нет вообще. Они есть, но с ними можно и нужно вести борьбу, эффективность которой в первую очередь зависит от воли властных и общественных структур. Стоит только посмотреть на телевизионную рекламу западноевропейского и российского производства, и будет сразу понятно, что агрессивность подачи и злоупотребления двадцать пятым кадром — это не обязательные атрибуты продвижения товара. И более того, с точки зрения долгосрочного, стратегического менеджмента бренда агрессивная реклама не является самым разумным выбором. Агрессивная реклама вполне подходит для краткосрочного продвижения имиджа отдельного товара, но как долгосрочная стратегия для бренда она полностью не подходит. Яркость, эпатаж, сексуальность, нарочитость, подчеркнутость альтернативы — все это хорошо, как отдельная, недолгая вспышка. А для долговременного создания легенды необходим глубоко продуманный, трезвый стиль. Повторяющаяся агрессивная реклама достаточно быстро вызывает отторжение, а затем и равнодушие. Но бренд как раз и направлен на построение долгосрочного неравнодушия покупателей. Вторая точка зрения может быть основана на продолжении аналогии бренда и мифа, а точнее, религии. Одно из воздействий религиозного образа мысли на сознание состоит в том, что человек приобретает устойчивые ориентиры для своей жизни, или, как часто говорят, обретает смысл жизни. Эти ориентиры, с одной стороны, ограничивают жизненное пространство, обусловливают возникновение стереотипов по-

ведения и мышления, а с другой — дают возможность осознанного, устойчивого ощущения себя и своего жизненного пути в окружающих бесконечно разнообразных и динамично изменяющихся условиях. Весьма характерно и образно в этой связи говорят о «камне веры», который позволяет не утонуть в бурном житейском море. Ту же роль играет и бренд в бесконечном море товарной продукции, которая, с одной стороны, реально нужна для жизни, а с другой — обладает лишь кажущимися отличиями. Бренд дает покупателю долгосрочные ориентиры, которые в жизненном плане повышают эффективность выбора. Принадлежность культу торговой марки, приверженность бренду на основе предшествующего опыта и информационной поддержки позволяют существенно экономить время на покупку, так как продукция каждого бренда находится приблизительно в одном функционально-стоимостном диапазоне. Бренд-менеджмент, таким образом, оказывается неким видом интеллектуального менеджмента покупателей, предоставления услуг по их ориентации в сложном товарном пространстве. Конечно, такие информационные услуги не беспристрастны. Но, по крайней мере, заинтересованная точка зрения здесь не камуфлируется, как это делается практически во всех «независимых» анализах и тестах продукции, которые в конечном итоге следует рассматривать как часть бренд-менеджмента.

Как видно из примера «интеллектуального здания», достаточно сложно провести четкую грань между материальным объектом, содержащим в себе все необходимые характеристики этой продукции, и образом, мифом, чистым брендом, который с определенными натяжками «навешивается» на обыкновенную продукцию.

Бренд становится в настоящее время не менее эффективным товаром, нежели традиционный материальный товар. В мире проходит большое количество выставок и ярмарок, представляющих торговые марки, которые можно купить на определенных условиях и эффективно использовать на рынке. Причем большинство современных предпринимателей предпочитают именно купить бренд как чисто интеллектуальный товар, нежели заниматься его развитием, так как эта деятельность требует специальных знаний, сопровождается большими затратами и имеет высокие риски. Мировой рынок брендов на сегодня оценивается в 4 млрд дол. США.

Тенденция «виртуализации» тесно связана с развитием эффективных телекоммуникационных систем, в первую очередь с технологиями сети Интернет. Но анализ технологической составляющей этой тенденции показывает ее вторичный характер. На первый план выходят интеллектуальные возможности и услуги.

В традиционной экономике на производителя могла работать география — клиент из одного города практически не был доступен фирмам из других городов и регионов. Эти географические ограничения уничтожил Интернет. В результате количество конкурентов растет в геометрической прогрессии.

Можно предположить, что огромными бизнес-возможностями Интернета в первую очередь должны были воспользоваться IT-компании. Увы, все наоборот. В частности, именно IT-компании создают самые беспомощные виртуальные магазины. Причем это характерно в первую очередь для индустриально развитых стран и экономик.

Многие компьютерные компании начало интернет-экономики просмотрели или не осознали, хотя они работают в среде, в которой идет быстрое устаревание продуктов и технологий. Так, на 50% в середине 2000-х гг. упали акции мощных поставщиков программ EPR (планирование ресурсов предприятия), SAP и PeopleSoft. Эти гиганты пока не поняли, что в экономике, где царствует Интернет, уже нет места для их громоздких, трудно устанавливаемых и обслуживаемых систем, основанных на пережевывании информации внутри замкнутых корпоративных систем.

Тем временем Интернет движется по планете со скоростью степного пожара. Делать прогнозы относительно роста Интернета — задача неблагодарная, ибо действительность опережает самые смелые фантазии. Только в США ежедневно к Интернету подключаются более 60 000 новичков. Мировой интернет-трафик удваивается каждые 100 дней. В России в Интернете «сидят» более 4 млн человек. И почти наверняка — это уже устаревшие данные.

Вместе с тем интернет-экономика внедряется тяжело. Это показал кризис 2000 г.: эйфория и сопровождавший ее инвестиционный бум сменились пессимизмом. Разорилось множество интернет (dot-com)-компаний, а многие из выживших потеряли до 90% своей капитализации. Упали индексы высокотехнологичных бирж, сократилась активность на рынке венчурного капитала, питающего в основном революционные идеи.

Кризис позволил осознать, что Интернет — это не самоцель, не панацея, не волшебная палочка. Подобно атомной энергии и прочим чудесам современной технологии, телекоммуникационные технологии хороши только тогда, когда их умело используют. Дайте погонщику верблюдов «феррари» или деревенскому балалаечнику скрипку Страдивари. Каков будет результат? Печальный. То же самое произошло с Интернетом. Лопнувший многомиллиардный «мыльный пузырь» — это результат непонимания миллионами сущности Интернета и его возможностей.

Хороший Интернет и телекоммуникационные технологии — это хорошие знания (не столько информация, сколько интеллект!), хорошо организованные и хорошо использующие возможности носителя знаний. Технологии без высокого интеллекта и высококвалифицированного интеллектуального менеджмента становятся грудой металла.

10.5. МЕНЕДЖМЕНТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ АКТИВОВ

Интеллектуальная насыщенность экономики становится настолько большой, что стоимость отдельных компаний оказывается состоящей из нематериальных, интеллектуальных активов. На рисунке 10.1 показана общая тенденция в изменении структуры капитала компаний. Эта тенденция привела к тому, что сегодня неосязаемые, нематериальные ценности (активы) по стоимости доминируют над материальными.

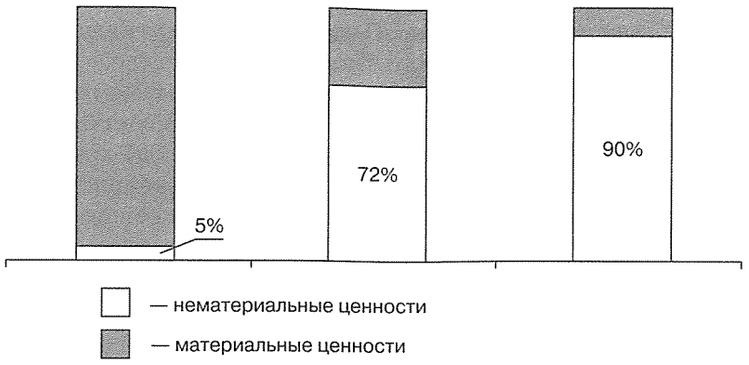


Рис. 10.1. Динамика изменения структуры капитала компаний

Например, по оценкам специалистов общая стоимость компании Coca-Cola состоит на 90% из нематериальных активов, причем 85% общей стоимости составляет стоимость бренда (точнее, совокупности торговых марок), а только 5% — стоимость других нематериальных активов, таких как технические и технологические патенты, лицензии, авторские права. При этом речь не идет об экономических «мыльных пузырях», «аферах», «панамах», или ненадежных «дот-комах». Сила информационного воздействия бренда копании Coca-Cola настолько велика, что с точки зрения рыночного успеха сам образ и название уже заставляют покупателей реагировать на продукцию. Хозяйственные отношения отличаются отсутствием сентиментальности и избытком жесткой прагматичности. Предприниматели никогда не будут платить лишних денег за воздух. Но бренды действительно покупаются и продаются и, что самое главное, эффективно используются. Стоимостные оценки специалистов, конечно, могут быть ошибочными, но все же даже неспециалисту понятно, что если убрать узнаваемый бренд с продукции компании Coca-Cola, то ее бизнес сократится существенно, а может быть, и совсем исчезнет, что говорит о большой реальной рыночной стоимости самого бренда.

Следующий аспект информатизации и интеллектуализации связан с повышением роли информации. Информация становится критически важной как для покупателя при выборе из большого разнообразия товаров, обладающих чрезвычайно сложными функциями, так и для производителя при определении, что же существенно важно для покупателя. Кроме этого, хозяйственная жизнь становится сложной и информационно насыщенной в связи с повышение правовой и законодательной регламентированности отношений, с усложнением отношений между различными участниками бизнеса, с появлением большого количества новых и сложных (высоких) технологий как в области производства, так и в области менеджмента и маркетинга. Все это привело к появлению новых направлений и концепций современного менеджмента, которые направлены на информационное обеспечение участников бизнеса и на помощь при решении сложных интеллектуальных задач.

10.6. МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА СОВРЕМЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Краткий анализ тенденций развития современных экономических отношений подводит к выводу, что успех бизнеса напрямую зависит от умения использовать существующие в компании и на рынке интеллектуальные активы, от способности искать, приобретать, преобразовывать и использовать знания, являющиеся основным предметом деятельности интеллекта. Отсюда понятно, что эффективность бизнеса во многом определяется эффективностью менеджмента знаний.

В пределах междисциплинарных подходов, называемых сегодня менеджмент знаний (knowledge management), разрабатываются и внедряются процессы и решения, связанные с тем, как организация приобретает знания из опыта, умений сотрудников и других источников, включая внешние интеллектуальные услуги, и использует накопленный интеллектуальный потенциал для повышения эффективности, результативности и адаптивности деятельности организации.

При этом информационные технологии, организационная структура и бизнес-процессы, организационная культура объединяются для создания условий, при которых знания (опыт, умения, информация и данные, которые имеют значимость для бизнеса) выявляются, собираются, распространяются и используются.

Следует отметить, что технологическая составляющая менеджмента знаний не обладает ни приоритетом, ни доминированием над другими аспектами, хотя и является материальной основой. Создать обучаемую и обучающуюся организацию, организацию, создающую знания, — это проблема в большей степени изменения организационной культуры, нежели технологии, которую приобрести и инсталлировать значительно проще, чем изменить установки и ценности сотрудников компании.

Формально менеджмент знаний можно определить как совокупность стратегических и оперативных усилий, направленных на увеличение и повышение эффективности использования интеллектуального капитала организации в целях повышения результативности (прибыльности) деятельности.

Под знаниями понимают высокоструктурированную (классифицированную, с выявленными логическими, семантическими и ассоциативными связями) информацию, имеющую практическую значимость для бизнеса.

Знания могут быть явно выраженные (explicit) и неявно выраженные (tacit). Согласно автору этой терминологии М. Поланьи, явно выраженное знание может быть закреплено в формальном языке (естественном или искусственном) и распространено среди сотрудников фирмы. Неявно выраженное знание заключено в индивидуальном опыте и включает такие неосязаемые факторы, как индивидуальные верования, ожидания, ценности и пр. Иногда эти виды знания называют формальными и неформальными. Основная проблема такого деления знаний состоит в том, что неявно выраженное знание редко фиксируется и распространяется в организации, хотя часто именно оно имеет решающий характер для стратегического развития организации.

Знания аккумулируются и формируют интеллектуальный капитал фирмы (иногда называемый корпоративным интеллектом), под которым понимается вся совокупность знаний, заключенных в формальных документах, опыте, способностях и знаниях сотрудников и имеющих критическое значения для развития и деятельности организации. Интеллектуальный капитал в развитой экономике становится наиболее ценным, сильным, высокоэффективным и мобильным видом капитала.

Для эффективного использования интеллектуального капитала необходимо его постоянное приумножение, обновление, приобретение. При этом приобретение знания не означает его увеличения (чисто количественного), а наоборот, представляет собой процесс обратный — сведение массива информации к строгой совокупности взаимосвязанных фактов и правил.

Составным подпроцессом приобретения знаний является их извлечение, которое представляет собой деятельность по оперативному получению знаний, имеющих непосредственное практическое значение. Извлечение знаний можно определить как извлечение дополнительной ценности из имеющегося на рынке интеллектуальных услуг потенциала. Этот процесс требует не столько технологических, сколько человеческих усилий. Для определения того, какое знание необходимо приобретать, следует промоделировать идеальный образ компетентности фирмы. Под моделированием компетентности понимают выявление лучших исполнителей, носителей знаний, и создание профилей и образов, описывающих набор умений, опыта, знаний теоретического и практического характера, личностных и социально-психологических свойств и ценностей исполнителей, совокупности формальных документальных знаний.

Как приобретение, так и извлечение знаний может осуществляться посредством дистанционного обучения. Это одно из ключевых понятий в менеджменте знаний, которое означает совокупность технологий телеконференций, обучения с использованием Интернета, спутниковых сетей и пр.

Интеллектуальный капитал структурируется с помощью информационных карт, карт знаний. Такие карты могут представлять собой простые директории имен файлов и других объектов знаний. Карты знаний могут иметь адресный аспект и показывать, где и какие виды знаний хранятся и как они используются.

10.7. СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

На основе изучения практической деятельности передовых компаний в менеджменте знаний обобщенно можно выделить две стратегии. В некоторых компаниях центральным элементом менеджмента знаний являются компьютеры. Знания тщательным образом кодифицируются и заносятся в базы данных, откуда они могут быть в любой момент получены и использованы любым сотрудником компании. Такой подход можно обозначить как стратегию кодификации.

В других компаниях знания тесно связаны с людьми, носителями этих знаний. Роль компьютера в таких компаниях сводится к аппарату, помогающему

людям осуществлять коммуникация друг с другом. Такую стратегическую линию можно назвать стратегией персонификации. Выбор той или иной стратегии зависит от рыночной стратегии компании, от того, как компания обслуживает своих клиентов, организует свою хозяйственную деятельность, а также от организационной культуры предприятия и самих сотрудников фирмы.

Стратегия кодификации основывается на устоявшейся технологии выработки, идентификации, хранения и повторного использования знаний. Кодификация знаний осуществляется на основе подхода «люди-к-документам»: документ разрабатывается сотрудниками, отчуждаются от них, а затем повторно используется другими сотрудниками. Объекты знаний тщательно описываются и структурируются в справочно-поисковых системах. Это позволяет искать и извлекать знания без обращения к тем людям, которые их создали. Таким образом появляется возможность организовать деятельность на ранее выработанных решениях и подходах, повторно используя которые можно существенно снизить стоимость своих услуг.

Стратегия кодификации требует серьезных вложений в информационную систему. Так, в консалтинговой компании Ernst&Young существует Центр бизнес-знаний, в котором постоянно трудится порядка 250 человек. Кроме этого в каждом из 40 отраслевых направлений компании работает сотрудник, который занимается описанием, кодификацией и занесением знаний в базы данных, соединенные в единую компьютерную сеть в рамках корпоративной информационной системы.

Экономическая основа использования такой стратегии состоит в том, что клиенты фирмы получают надежный, высококачественный интеллектуальный продукт быстрее и по более низким ценам по сравнению с конкурентами. Это вовсе не означает, что существующие решения и другие объекты знаний используются автоматически. Правильное использование имеющегося интеллектуального капитала требует значительных и сложных усилий. Такую деятельность можно сравнить с созданием различных конструкций из детского сборного конструктора Lego — существуют готовые блоки, из которых можно создавать новые продукты. Повторное использование объектов знаний позволяет фирме экономить на трудовых издержках, снижать стоимость коммуникаций, а также расширять свою деятельность — браться за большее количество проектов. Как правило, при успешной деятельности на основе стратегии кодификации значительно растет объем продаж фирмы. В среднем у лидеров прирост объема продаж составляет 20%.

Менеджмент персонала в рамках стратегии кодификации строится следующим образом. Обновление кадров происходит в основном за счет выпускников ведущих профильных институтов. Набранные выпускники готовятся в специальных центрах профессионального обучения. Цель подготовки — создать хорошего пользователя существующим интеллектуальными капиталом, создать не изобретателя, а хорошего внедренца. Организационная культура отвергает отрицательные установки по отношению к чужим решениям, созданным в других подразделениях, на других рабочих местах. Симптом «изобретено не здесь» (not invented here — NIH) полностью подавлен.

Стратегию кодификации в менеджменте знаний целесообразно продемонстрировать на конкретных примерах из корпоративной деятельности известных фирм.

Одной из самых актуальных с точки зрения менеджмента знаний областей деятельности является консалтинг. Известной компанией, применяющей стратегию кодификации, является консалтинговая компания Andersen Consulting. Вот одно из описаний того, как стратегия кодификации проявляется в корпоративной жизни этой компании.

Ведущий специалист одного из подразделений компании Andersen Consulting подготовил предложения для большой производственной компании по установке системы ресурсного планирования (ERP — Enterprise Resource Planning system). Ему уже доводилось руководить проектами внедрения информационных систем в различных компаниях, но он еще ни разу не занимался подобными проектами на производственных предприятиях. При этом специалист знал, что другие сотрудники компании уже осуществляли такие проекты. Поэтому он покопался в информационной системе и обнаружил в электронном архиве менеджмента знаний необходимые документы. С небольшими исправлениями он смог использовать уже существующие презентационные материалы, стандартные документы, решения проблем или подходы к их решению, а также и расчеты стоимостных и временных показателей. В результате ведущий специалист выиграл контракт, реализовал проект в течение двух месяцев (хотя обычно такие работы занимают 5 — 6 месяцев) и сократил себестоимость проекта на 30%.

Медицинский центр Access Health, использующий стратегию кодификации, строит свою работу следующим образом. Когда кто-либо обращается (это может происходить по телефону) в центр, медицинская сестра, используя существующую на предприятии «архитектуру клинических решений» (систему менеджмента знаний), оценивает симптомы больного, выявляет подходы к лечению болезни и назначает домашнее лечение, посещение врача или срочный вызов неотложной помощи. Внутрифирменное хранилище (репозитарий) содержит в себе описание симптомов и алгоритмов лечения более 500 болезней. Один из руководителей центра описывает стратегию так: «Мы не изобретаем новых методов лечения болезней. Мы берем существующие и изобретаем процессы, повышающие эффективность использования известных методов лечения, и поэтому повышаем эффективность самого лечения».

Стратегия персонификации делает акцент в менеджменте знаний на диалог между специалистами, а не на процессы упорядочения, хранения, извлечения и использования объектов знаний. Управление направлено на использование неявно выраженных знаний. Знание не кодифицируется (и, наверное, не может быть кодифицировано), но аккумулируется в мозгах сотрудников и передается путем мозговых атак или диалогов. Предполагается, что специалисты достигнут более качественных решений проблем путем их тщательного обсуждения и продумывания.

Фирмы, использующие эту стратегию менеджмента знаний, вкладывают большие средства в создание сети специалистов. Информация, знания и опыт

передаются не только путем очных встреч сотрудников, но и при помощи телефона, телефакса, электронной почты и видеоконференций.

Развиваются такие сети при помощи активного перемещения (для постоянной и временной работы) людей по различным подразделениям, поддержания организационной культуры, способствующей активному взаимодействию специалистов, при помощи создания справочных систем по всем сотрудникам, а также учреждения специальных штатных единиц, ответственных за организацию процессов общения и обмена знаниями.

Фирмы, использующие стратегию персонификации, в своей деятельности придерживаются принципов предложения клиентам высокоспециализированных (наиболее подходящих для клиента) и качественных решений. Так как обычно решаемые проблемы являются непростыми, то цена их решения, естественно, отличается от типовых, которые применяются фирмами, использующими стратегию кодификации. Стоимость однодневной работы одного консультанта фирмы McKinsey (описана ниже) составляет 2000 дол., в то время как стоимость работы консультанта фирмы Andersen Consulting составляет чуть больше 600 дол. Такой интеллектуальный продукт основан на неявно выраженном знании, процесс аккумуляции и передачи достаточно сложен, дорог и медленен. В рыночном плане стратегия персонификации комбинируется со стратегией занятия узких специализированных ниш.

Менеджмент персонала при этом строится на тщательном отборе уже сложившихся специалистов, обладающих высокими аналитическими и творческими способностями. Так, в фирме Bain&Company из 60 кандидатов на одно место отбирается только один. Подготовка специалистов проходит в диалоге «мастер — ученик».

Консалтинговая компания Bain&Company использует стратегию персонификации знания. Следующий пример иллюстрирует применение этой стратегии. Сотрудник этой компании столкнулся с трудноразрешимой проблемой, стоящей перед английской финансово-кредитной фирмой. Клиент хотел, чтобы консультанты помогли ему расширить деятельность своей компании путем освоения нового спектра продуктов и услуг. Это требовало со стороны консультантов глубоких знаний географическо-экономических аспектов развития отраслей и рынков, а также тонкого понимания осваиваемых продуктов. Сотрудник, ответственный за реализацию этого проекта, знал лично некоторых коллег, которым приходилось решать подобного рода задачи. Для поиска других экспертов сотрудник воспользовался поисковой базой данных, содержащей не объекты знаний, а информацию о специалистах и их специализациях. Сотрудник встретился с группой коллег из Лондона, провел видеоконференцию с коллегами из Сингапура и Сиднея, осуществил визит в Бостон. В результате встреч и бесед ответственный исполнитель приобрел необходимые знания и, кроме этого, договорился, что некоторые из экспертов будут его консультировать по ходу реализации проекта.

Американский центр лечения раковых заболеваний Memorial Sloan-Kettering Cancer Center также использует стратегию персонификации. Большое число специалистов привлекается к отдельным случаям лечения болезни.

Большая работа проводится по координации встреч специалистов для того, чтобы обеспечить обмен знаниями между исследователями и лечащим персоналом, а также между врачами различного профиля. Для облегчения необходимого активного взаимодействия все сотрудники трудятся в одном и том же (достаточно большом) здании. Каждый случай болезни представляет собой проект, и специально для него создается команда из различного рода специалистов. Команда должна собираться еженедельно для координации своих усилий и обмена знаниями. На таких встречах проходят обсуждения методов лечения, полученных результатов анализов и пр. Кадровая политика поддерживает принятую стратегию менеджмента знаний — набираются только лучшие специалисты, и оплата их труда существенно отличается от других организаций (на 90—100% выше).

Выявленные различия между двумя компаниями можно свести в одну табл. 10.2, представленную ниже.

Таблица 10.2

Сравнение основных характеристик стратегий менеджмента знаний

Кодификация	Сравниваемые характеристики	Персонификация
Обеспечение высококачественной, быстрой и надежной информационной системы, основанной на кодификации и повторном использовании объектов знаний		Обеспечение творческого, глубокого аналитического подхода к решению сложных стратегических проблем путем обмена индивидуального опыта специалистов
Деятельность основана на повторном использовании объектов знаний: инвестирование средств в создание объектов знаний и дальнейшая их амортизация путем повторного использования; акцент на высоких общих доходах фирмы	Экономические основы	Деятельность основана на экспертах: высокая стоимость решений проблем, имеющих уникальный и специализированный характер; акцент на поддержании высокого уровня прибыльности
Люди-к-документам: разработка и внедрение электронной системы менеджмента документов, обеспечивающей кодификацию, хранение, распространение и повторное использование знаний	Обмен знаниями	Человек-к-человеку: развитие сети для связывания специалистов в целях передачи неявно выраженных знаний
Большие инвестиции в информационные технологии, цель которых связать людей с источником знаний	Информационные технологии	Умеренные инвестиции в информационные технологии, цель которых облегчить диалог между людьми и передачу неявно выраженного знания
Привлечение выпускников высших учебных заведений, подходящих для повторного использования и применения уже существующих решений;	Менеджмент персонала	Привлечение специалистов с ученными степенями, наиболее склонных к решению сложных и неоднозначных проблем; подготовка кадров осуществляется

Окончание

Кодификация	Сравниваемые характеристики	Персонификация
подготовка кадров осуществляется в группах и посредством электронного дистанционного обучения; вознаграждение людей за использование и внесение знаний в общее хранилище		посредством обучения «учитель — ученик», один на один; вознаграждение людей за обмен знаниями между коллегами
Andersen Consulting, Ernst&Young, Access Health	Примеры	McKinsey&Company, Boston Consulting Group, Bain&Company, Memorial Sloan-Kettering

При применении стратегии персонификации элементы кодификации знаний обязательно применяются, и наоборот. Но при этом основной упор делается на какую-то одну стратегию, а другая используется в качестве вспомогательной, поддерживающей. Сочетание ключевой и вспомогательной стратегий обычно осуществляется в пропорции 80/20. Фирмы, которые пытаются совместить обе стратегии, рискуют провалиться в обеих.

Для правильного выбора стратегии необходимо ответить на следующие вопросы:

— какой уровень «кастомизации» требуется для фирмы: средний (что допускает применение стратегии кодификации) или глубокий (что подразумевает стратегию персонификации);

— какой вид знаний является ключевым для фирмы: явно выраженные или неявно выраженные знания;

— создает фирма зрелый продукт или инновационный?

В случае если все ответы на поставленные вопросы будут содержать вторые варианты, то следует избрать стратегию персонификации. Если это будут первые варианты — следует избрать стратегию кодификации.

Таким образом, стратегия менеджмента знаний должна быть вписана в общую стратегию фирмы и другие функциональные стратегии, такие как кадровая, финансовая, организационная и пр.

10.8. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Многие из подходов, которые активно используются в менеджменте знаний, имеют уже сложившуюся историю и не являются принципиально новыми. Большинство из них базируются на информационных технологиях. Среди таких подходов:

— компьютерное обеспечение групповой работы (computer-supported collaborative work, groupware, artifact-based collaboration) — используется для создания и использования несколькими специалистами объектов знаний;

— распространенные и открытые гипертекстовые системы (distributed and open hypertext systems) — используются для обмена и поиска знаний;

— геоинформационные системы (geographic information systems) — используются для построения структуры знаний и процессов управления ими;

— настольные поисковые технологии (help desk technology) — активно используются для поиска справочной и вспомогательной информации по интересующим вопросам;

— Интранет представляет собой внутренние корпоративные сети, использующие IP (Internet Protocol)-стандарт передачи данных, и применяется для оперативной передачи информации;

— представление знаний (knowledge representation) — используется для описания знаний: классификации, создания спецификаций, выявления логических и других связей между объектами знаний;

— концептуальное моделирование (concept mapping) — используется для наглядного представления идей и их взаимосвязи или выявления структуры информации;

— семантические сети (semantic networks) — состоят из узлов, представляющих концепции (идеи, мысли и пр.), и дуг, обозначающих связи и отношения между ними. Используются для структуризации знаний;

— информационное моделирование (information modeling) — используется для точной спецификации значения и смысла текста, а также построения смысловой структуры текста;

— концептуальное индексирование (conceptual indexing) — используется для создания справочных систем (по примеру систематического указателя в научных книгах);

— онтологии (computer-based ontologies) — представляют собой справочные системы по различным видам знаний, типа энциклопедий, справочных словарей и справочников.

Особое место в менеджменте интеллекта компании занимают интеллектуальные информационно-технологические системы, базирующиеся на прикладном применении методов и разработок теории искусственного интеллекта в области менеджерских задач.

Информационно-технологическая составляющая в менеджменте знаний чрезвычайно важна. Но не менее важно не упускать из виду и другие составляющие, такие как менеджмент знаний и организационная культура, управление развитием организационной структуры и процессов управления. Узкий, исключительно информационно-технологический подход заведомо обречен на неудачу.

Общей целью всех усилий по менеджменту знаний является создание организации как самообучающейся системы, которая находит, накапливает, распространяет и активно использует знания в целях повышения эффективности, результативности и адаптивности своего развития и непосредственной деятельности.

Основные функции менеджмента знаний состоят в следующем:

— поиск источников знаний;

— освоение источников знаний;

— накопление знаний;

— создание знаний;

— запись и хранение;

— распространение;

— обучение организации;

— использование.

Условно менеджмент знаний можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 10.2.

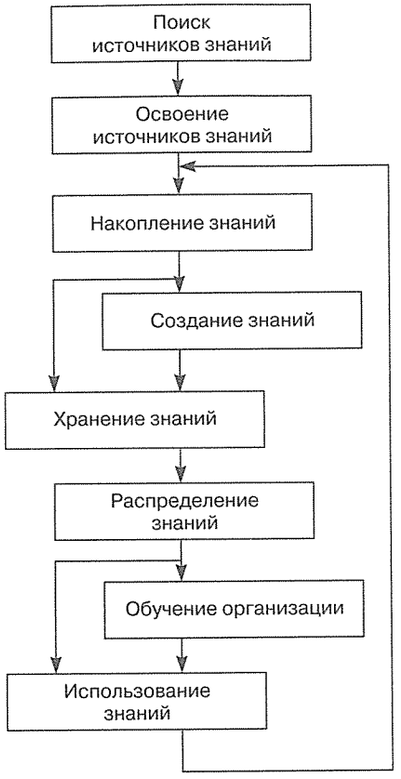
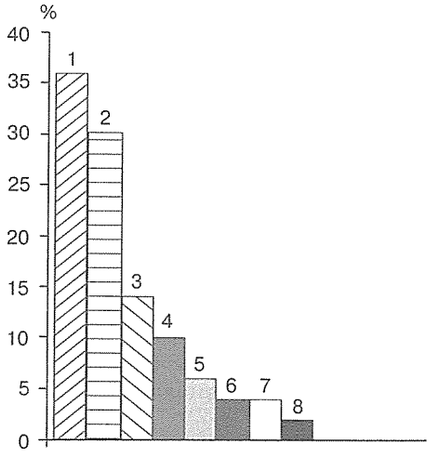


Рис. 10.2. Обобщенная схема процессов менеджмента знаний

Опыт внедрения систем менеджмента знаний показывает, что основными трудностями в таких проектах являются организационно-культурные проблемы, а также ограниченные способности и установки сотрудников к передаче знаний. Другие препятствия, возникающие на пути создания эффективной системы менеджмента знаний, представлены на рис. 10.3.

Приведенная статистика подтверждает критическую значимость не технологической, а организационно-культурной составляющей в системах менеджмента знаний.



1 — организационно-культурные трудности;
2 — способности и установки персонала по отношению к обмену знаниями;
3 — отсутствие понимания со стороны сотрудников;
4 — отсутствие информационно-технологической структуры;
5 — трудности в структуризации данных;
6 — легкость и доступность информационной системы;
7 — отсутствие необходимых межличностных отношений;
8 — определение рамок проекта

Рис. 10.3. Трудности реализации проектов внедрения менеджмента знаний

Направление менеджмента знаний является новым, но уже многообещающим с точки зрения повышения эффективности деятельности предприятий. Это обусловлено тем, что менеджмент знаний как совокупность междисциплинарных методов и средств повышения эффективности использования знаний соответствует выявленным тенденциям «кастомизации» и повышения интеллектуальной и информационной емкости товаров и услуг.

Эти тенденции являются сквозными практически для всех отраслей. И поэтому было бы неверно считать, что менеджмент знаний актуален только для компаний, имеющих очевидную специализацию в области информационных технологий, консалтинга, работы с индивидуальными заказчиками. В настоящее время столь же интеллектуальной продукцией, что и информационные услуги или сложная информационная техника, являются, как ни странно, поставляемые на рынок ресурсы. Представление о ресурсных отраслях как о низкотехнологичном бизнесе является ошибкой. По количеству патентов и изобретений нефтяная отрасль стоит на почетном третьем месте. Нефть и газ являются товарами не менее информационно и интеллектуально емкими, чем, например, сложная бытовая техника. И поэтому для отраслевых компаний, которые в настоящее время составляют основную часть экономики Российской Федерации, менеджмент знаний столь же актуален, как и для любых других организаций. Известным примером использования подходов менеджмента знаний является американская нефтяная компания ChevronTexaco, которая разработала уникальный программный продукт для повышения эффективности поиска знаний в ходе

начальных стадий менеджмента проектов создания объектов нефтяной промышленности. Кроме этого ChevronTexaco внедрила у себя оригинальное организационно-управленческое решение «ценные команды» (asset teams), которое представляет собой попытку соединить основные методы построения обучающейся сетевой организации и методы менеджмента знаний в целях создания организационно-структурных основ для производства «кастомизированной» продукции.

Попытки освоения менеджмента знаний для современных амбициозных и динамично развивающихся компаний не редкость, несмотря на пока еще научную размытость самого направления. Во многих зарубежных компаниях возникают высокие должности — директор по менеджменту знаний (chief knowledge officer — CKO). Анализ работы этих руководителей позволяет показать основные аспекты современной практической деятельности в области менеджмента знаний.

Главная задача директора по менеджменту знаний состоит в выявлении и использовании всего сложного массива знаний, имеющихся внутри самой компании, а также в повышении темпов приобретения и создания нового знания. Директор по менеджменту знаний разрабатывает и реализует проекты и программы, позволяющие предприятиям уловить и повторно использовать корпоративные знания.

Точно так же, как директор по финансам управляет финансовыми ресурсами компании, а директор по информационным технологиям управляет компьютерами, базами данных и сетью, директор по менеджменту знаний отвечает за разработку процессов, способствующих передаче знаний. С одной стороны, обладает техническими навыками в области информационных технологий, а с другой стороны, социально-психологическими, так как у него есть две основные обязанности: создание корпоративных информационных решений по обеспечению эффективного поиска, хранения, анализа и распределения знаний, так же как и развитие внутренней культуры обмена знаниями, построение формальных и неформальных процессов передачи знаний.

Директор по менеджменту знаний разрабатывает всеобъемлющие системы совместного использования знаний, пронизывающие всю структуру компании. Он определяет процедуры, призванные координировать и объединять внутрикорпоративные сообщества. Директор по менеджменту знаний создает методы объединения информации, хранящейся в базах данных, «унаследованных» приложениях, картотеках и внутренних сетях, а также неформальных знаний сотрудников. Директор по менеджменту знаний изменяет привычные методы работы организации. Он внедряет стратегию менеджмента знаний в повседневную жизнь предприятия. Например, для поощрения обмена «скрытым» знанием создаются такие места — как физические, так и виртуальные, где сотрудники могут пообщаться и чаще встречаются друг с другом. Для этого создаются центры обучения, оборудуются уголки отдыха и формируются виртуальные пространства, в которых сотрудники могут обсуждать проблемы, обмениваться идеями.

Кроме того, директор по менеджменту знаний выступает как движущая сила изменения культуры компании. Во многих компаниях считается, что информа-

ция — это власть, причем ее больше у тех, кто владеет знаниями, а не у тех, кто делится ими. Директор по менеджменту знаний разрушает этот стереотип и способствует созданию доверительной среды.

Проекты и программы по менеджменту знаний обычно связаны с сетевыми технологиями, технологиями совместной работы и средствами информационного поиска. Такие инициативы обычно предусматривают создание каталогов знаний, разработку программного обеспечения коллективного обмена знаниями или построение корпоративного портала. Основной задачей директора по менеджменту знаний считается создание технической инфраструктуры, которая поощряет развитие личности и обмен знаниями в компании.

Должность директора по менеджменту знаний появилась как ответ на ряд внутренних и внешних потребностей бизнеса, в том числе требований, обусловленных финансовыми целями, растущей глобализацией и сокращением бизнес-циклов. С финансовой точки зрения знания становятся главным источником капитала. Цена акций во много раз превышает их покрытие материальными активами компании-эмитента, что является еще одним проявлением тенденции «виртуализации» экономики. Например, для акций компании Oracle соотношение цена/активы (рыночная капитализация, деленная на активы компании за вычетом долгов) составляет 17 к 1. Разница между рыночной и «балансовой» стоимостью и есть капитал корпоративных знаний.

Менеджмент знаний становится как практикой, так и философией бизнеса, в которой интеллектуальному капиталу уделяется такое же внимание, какое в XIX в. промышленники уделяли материальным капиталам. Директору по менеджменту знаний поручается управление ценнейшим ресурсом организации в быстро изменяющейся рыночной среде. Ценность знания увеличивают два фактора.

В первую очередь это растущая глобализация и ускорение хозяйственных и деловых транзакций. Это основное следствие перехода экономики из века индустриализации в век информации. Нынешняя эра бизнеса характеризуется быстрыми изменениями и растущей конкуренцией. В ответ на эти требования успешные компании последовательно создают новые знания, передают их внутри компании и быстро обновляют товары и услуги. Директора по менеджменту знаний обеспечивают условия, чтобы обновление и вывод на рынок новых товаров и услуг шли быстрее.

Во вторую очередь это тенденция к возникновению сетевой организации как новой организационной основы для компаний и предприятий. Web-среда ломает устоявшиеся иерархические отношения в организациях, облегчая доступ к информации. Организации переходят к сетевой, командной и проектной моделям работы. Команды зачастую объединяют самых различных специалистов и могут быть географически разбросаны. Новые решения появляются в процессе совместной работы специалистов в различных областях знаний. СКО разрабатывают стратегии, которые позволяют командно-ориентированным и проектно-ориентированным предприятиям общаться и обмениваться опытом.

Менеджмент знаний для методологии проектного менеджмента значительно важнее, нежели для традиционных схем линейно-функционального или процессного менеджмента. Одной из важнейших подсистем проектного менеджмента является менеджмент коммуникаций в проекте. Важность менеджмента знаний осознается настолько высоко, что в международном стандарте по проектному менеджменту ANSI PMI PMBoK©2000 все процессы менеджмента проектов завершаются операциями «анализ результатов», «изучение уроков» и «передача опыта».

10.9. МЕНЕДЖМЕНТ ОБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Помимо менеджмента знаний другим характерным направлением развития современного менеджмента является появление обучающихся, интеллектуальных организаций.

Концепция «обучающаяся организация» была изложена ставшим уже широко известным американским исследователем **П. Сенге** в книге «Пятая дисциплина». По его мнению, существует пять «дисциплин», в которых должен практиковаться каждый сотрудник организации, чтобы организация стала по-настоящему обучающейся:

1) использование мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми;
2) поощрение коллективного обучения;
3) приобретение и поощрение личного мастерства;
4) развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее;
5) развитие способности системного мышления.

Одним из ярких примеров воплощения успехов во всех пяти «дисциплинах», по мнению П. Сенге, является известный американский предприниматель в области мультипликации и кинематографии Уолт Дисней. У. Дисней, скорее всего, интуитивно стремился развивать и поддерживать все эти «дисциплины». Сам он выразился так: «Деньги мы снова вкладывали в бизнес, в долговременную программу развития. Я подразумеваю рост, который имеет значение лишь в той мере, в какой он увеличивает качество нашей продукции в долгосрочной перспективе. Фактически же наша студия стала больше напоминать школу, чем бизнес. Мастерство наше росло благодаря обучению, самокритике и экспериментированию».

Пять «дисциплин» создают особую среду, корпоративную культуру обучающейся организации следующим образом.

Использование мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми. Самый мощный ресурс любой организации — люди. Найти двух абсолютно одинаковых людей практически невозможно. Каждый обладает своими убеждениями и ценностями, индивидуально воспринимает мир и происходящие в нем события, по-своему думает, усваивает и осмысливает полученную информацию, т.е. имеет отличающуюся от других мыслительную карту. С одной стороны, различие в восприятии и оценке позволяет добиваться многопланового видения любой ситуации, находить многовариантные решения возникающих проблем. Недаром говорят, что «одна голова хорошо, а две лучше». С другой стороны, это различие порождает недопонимание, провоцирует конфликты. Однако договориться можно, если научиться понимать и принимать друг

друга. Необходимо задать новые правила общения между сотрудниками, сформировать атмосферу взаимопонимания. В организациях, где такие правила общения обязательны, во много раз снижается степень конфликтности и возникает эффект синергии, при котором сотрудники взаимно дополняют друг друга.

Поощрение коллективного обучения. К методам коллективного обучения относятся не только уже ставшие привычными тренинги, но и новые методы организации командного взаимодействия. В компании У. Диснея было принято проводить коллективные обсуждения проектов на всех стадиях их реализации. «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и кончая заместителем директора», — считал основатель компании. Безусловно, это способствовало образованию команды единомышленников. Однако такой подход давал ряд других очень важных эффектов в плане коллективного обучения. Дело в том, что сотрудники разных профессий и уровней менеджмента обладают разными способами мышления, а соответственно и реагирования в сложных ситуациях. Так, творческий склад ума дизайнеров, копирайтеров позволяет им генерировать множество вариантов выхода, хотя далеко не все из них оказываются приемлемыми. Логики, к которым относятся программисты, финансисты, специалисты по бизнес-процессам, умеют медленно, но верно искать единственно правильный путь, рискуя, однако, упустить драгоценное время. В ходе обсуждения создается ситуация неявного обучения, когда дизайнер вынужден учиться логическому расчету у программиста, а программист — гибкому подходу у дизайнера. Тренинг — еще один успешно зарекомендовавший себя вид коллективного обучения.

В последнее время особенной популярностью пользуются VIP-тренинги, которые могут проводиться непосредственно на рабочих местах, однако мало кто знает, что подобные занятия не являются для России чем-то новым. Еще в середине 1960-х гг. VIP-тренинги успешно применялись в закрытых конструкторских бюро. С сотрудниками этих учреждений работали психологи, используя психотерапевтические техники и особым образом выстраивая рабочий процесс в организации. Приведем пример одной из используемых методик. Перед группой конструкторов ставилась определенная задача. Сначала сотрудники решали ее на сознательном уровне. Потом их вводили в состояние сна, активизируя тем самым выплеск нестандартных решений, рождающихся в области бессознательного. Во втором случае результаты превзошли все ожидания. Недаром Россия в то время в области технических разработок обгоняла развитые капиталистические страны. Вторая «дисциплина» позволяет организации взять на вооружение эффективные методики, разработанные как отечественными, так и западными специалистами, обеспечив компании планомерное развитие.

Приобретение и поощрение личного мастерства. В распоряжении организации имеются материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к профессиональному росту. Это могут быть премии за удачную инициативу (как в организации У. Диснея), благодарности, беспроцентные кредиты на покупку жилья, дополнительные дни, присоединяемые к отпуску, частичная и полная оплата обучения, карьерный рост (путем выделения и продвижения лучших сотрудников) — любые виды поощрения, которые доступны организации. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников. Они позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, что всегда является конкурентным преимуществом компании. Только люди могут помочь организации занять желаемую позицию на рынке и сохранить ее в условиях жесткой конкуренции. Третья «дисциплина» призвана создать в организации необходимые для этого условия.

Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее. Каждый сотрудник должен уметь оценивать, на каком этапе профессионального развития он находится сейчас, куда нужно стремиться, какие ресурсы для этого необходимы. Топ-менеджеры делают это в рамках всей организации. Четвертая «дисциплина» позволяет им работать над достижением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Это развивает целеустремленность и создает критерии оценки поведения с той точки зрения, насколько определенное действие или решение продвигает сотрудников и организацию в целом к желаемому результату. Объективность и взвешенный подход приходят на смену суждениям «хорошо — плохо», «правильно — неправильно». Консервативные оценки «плохо» или «неправильно» приводят к ужесточению мер негативного стимулирования (выговоры, вычеты из зарплаты и т.д.), что не располагает персонал к лояльности. Более продуктивным является иной подход: пусть сотрудник принял неправильное решение — ему объяснят, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросят самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании. В этом случае сотрудник включается в процесс самокоррекции и у него формируется поведенческая гибкость.

Развитие способности системного мышления. Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обусловливающих ее успех. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свои место и роль в системе отношений, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия. Поэтому любые изменения в системе происходят тяжело и с отсроченной обратной связью.

П. Сенге определяет обучающуюся организацию как организацию, «в которой нельзя не учиться, потому что обучение... вплетено в повседневные операции». Также он определяет обучающуюся организацию как «группу людей, постоянно развивающих свои способности создавать то, что они хотят создавать». Можно определить обучающуюся организацию как «организацию, в которой вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределенность организационного окружения». П. Сенге подводит итог: «Скорость, с которой организация обучается, может стать единственным удерживаемым конкурентным преимуществом».

Особенно важное место в концепции обучающейся организации занимают так называемые архетипы — интеллектуальные (ментальные) модели в сознании сотрудников, в соответствии с которыми выполняются операции, прини-

маются решения. Это своего рода «невидимые», идеальные модели, которые определяют все организационное поведение системы. Значение архетипов является определяющим по отношению к материальному уровню функционирования предприятия. Это означает, что как бы ни были оптимизированы формальные процедуры и регламенты выполнения операций и бизнес-процессов, без изменения архетипов реальная полезность от такой оптимизации равняется нулю. Именно архетипы определяют модели выполнения операций и бизнес-логику производственной деятельности. Если не изменяются ментальные конструкции, то деятельность не может существенно измениться. Любые изменения на материальном уровне без изменений ментального характера оказываются либо кратковременными, либо мнимыми. Отсюда и вытекает важность изменения архетипов как ментальных коллективных моделей деятельности предприятия путем обучения организации.

В настоящее время на базе концепций обучающейся организации и менеджмента знаний возникает особое направление — интеллектуальное моделирование организации.

Интеллектуальное моделирование организации можно определить как совокупность методов и средств разработки практических моделей, представляющих организацию как высокоразвитую систему обработки информации, аналогичную высшей нервной системе человека, в целях повышения адаптивности, результативности и эффективности деятельности.

Интеллектуальная модель отражает не материальный уровень хозяйственных операций и бизнес-процессов, а ментальный, интеллектуальный уровень архетипов, определяющих поведение системы. Интеллектуальная модель по сути является представлением коллективного бессознательного организации. Не случайно само понятие «архетип» заимствовано из аналитической психологии К.Г. Юнга. Интеллектуальная модель — это и есть представление архетипа как бессознательно воспринимаемого порядка, алгоритма деятельности. Именно этот порядок оптимизируют с помощью интеллектуальной модели, менеджмента знаний и создания обучающейся организации.

Глава 11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Следует различать понятия «эффективность управления» и «экономическая эффективность управления». «Эффективность управления» шире, чем «экономическая эффективность», она дополняется неэкономическими показателями, количественно характеризующими состояние хозяйственной деятельности предприятия. В отличие от нее экономическая эффективность управления выражается показателем или системой показателей, имеющих экономический смысл.

В хозяйственной практике при оценке эффективности управления применяется несколько подходов. Основными из них являются следующие.

Во-первых, это *оценка по степени реализации поставленных целей* — выполнения той или иной программы в зависимости от решения конкретных задач, достижения намеченных экономических показателей, прогнозных проектировок.

Во-вторых, *оценка достигнутого состояния предприятия*, его места в бизнесе. Речь, по существу, идет об успешности деятельности предприятия. Судить об этом можно по динамике основных экономических показателей за ряд лет, относительно прошлого года, предыдущего квартала, месяца. Часто выясняется состояние предприятия в сопоставлении с нормативными величинами. Весьма информативны сравнения со среднеотраслевыми, региональными показателями, с показателями лучших аналогичных по сфере деятельности и масштабам предприятий, а также предприятий зарубежных стран.

Разновидностью такого подхода можно считать и оценку по степени стабильности, устойчивости, надежности занятой на рынке позиции.

В-третьих, весьма распространена *оценка эффективности управления в зависимости от степени использования ресурсов* — как связанных с самим

управлением и примененных при изготовлении продукции, так и всех ресурсов, вовлеченных в производство.

В-четвертых, распространены различные комплексные подходы, так или иначе сочетающие предыдущие.

Одним из существенных факторов неэффективности коммерческой и производственной деятельности предприятия является низкое качество управленческих решений, принимаемых менеджерами предприятий, слабое влияние собственников (акционеров) на эти решения. Уровень ответственности руководителей предприятий перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия невысок.

Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений, позволяющих акционерам контролировать деятельность исполнительных органов управления предприятием, действенный механизм разграничений функций, полномочий и ответственности между собственниками и управляющими еще не налажен.

Все эти недостатки управления выражаются в низких результатах производственно-хозяйственной деятельности — в выпуске не пользующейся спросом, неконкурентоспособной продукции, высоких затратах и ценах, низкой рентабельности производства, наличии ненужного и плохо загруженного оборудования, излишней численности работников. К тому же нередко сохраняются большие мобилизационные мощности и резервы, объекты, связанные с обеспечением нужд гражданской обороны, природоохранной деятельностью.

В оценке эффективности управления с точки зрения экономического положения предприятий предлагаются различные подходы. Богатый материал в этом отношении может быть использован при обращении к методам финансового анализа, рейтинговым характеристикам, статистическим обследованиям и опросам руководителей предприятий. Центр экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации для оценки экономического положения и деловой активности промышленных предприятий проводит систематические обследования, в ходе которых изучается мнение руководителей предприятий об ожидаемых изменениях численности занятых, спроса на продукцию, выпуска основного вида продукции в натуральном выражении, запасов сырья, материалов и готовой продукции, обеспеченности собственными финансовыми ресурсами, объема прибыли, цен на реализуемую продукцию.

Знакомство с современным состоянием теории и практики оценки эффективности управления в странах с развитой рыночной экономикой позволяет сделать вывод об активном использовании различного рода интегральных показателей, а также систем показателей, учитывающих особенности как отдельных сфер хозяйственной деятельности, так тех или иных управленческих задач. Эти показатели, которые можно найти в работах зарубежных авторов по менеджменту, по большей части не могут быть применены в российских условиях без необходимой адаптации.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем

из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Управляющая система в менеджменте уже в течение многих десятилетий является предметом пристального интереса со стороны исследователей — экономистов, специалистов по различным областям бизнеса. На эту тему написано много монографий, учебников, статей, авторами которых являются как ученые, так и бизнесмены-практики, а также сами менеджеры. Широкую разработку проблемы, связанной с теорией и практикой менеджмента, мы находим как в работах основоположников и разработчиков, так и многочисленных современных исследователей этой проблематики.

В полной мере это относится и к эффективности управления и методам ее оценки. Так, еще во второй половине семнадцатого века на необходимость совершенствования управленческой деятельности обращал внимание английский экономист В. Петти. Он писал: «По мере увеличения числа должностей они делаются менее трудоемкими. Это приводит к тому, что должности, которые в момент их утверждения выполнялись лишь наиболее способными людьми, выполняются в данное время их заместителями... — людьми самыми обыкновенными, работающими машинально. В то время как первоначально были установлены такие высокие жалованья, которые могли бы компенсировать искусство администраторов, эти высокие жалованья сохранились до сих пор. И более того, когда обремененность и бесполезность таких должностей уже замечается, их тем не менее не упраздняют».

На рубеже XIX—XX вв. основоположники научного менеджмента и в дальнейшем их последователи внесли большой вклад в исследование проблемы эффективности общественного производства и управления. На принципах управления, производительности, разработанных Тейлором, Фордом, Эмерсоном, Файолем основана современная научная концепция менеджмента.

Долгое время система управления в нашей стране существовала на принципах жесткой централизации, директивного планирования и командно-административных мер воздействия на всех уровнях производства и распределения. Естественно, в таких условиях она не могла учесть всю специфику функционирования отдельных регионов, областей, отраслей, отдельных производственных коллективов в лице предприятий, объединений и т.п. Зачастую недооценивая или даже совершенно игнорируя производственный фактор, фактор морального, материального и профессионального стимулирования, она подавляла инициативу, предприимчивость многих коллективов, отдельных работников, руководителей всех уровней.

Тем не менее в нашей стране был накоплен немалый теоретико-практический опыт, связанный с исследованием проблемы эффективности управления. Он аккумулирован в работах таких ученых, как: Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Р.А. Белоусов, П.Г. Бунич, О.А. Дейнеко, Н.Г. Калинин, С.Е. Каменицер, О.В. Козлова, И.Н. Кузнецов, В. Олигин-Нестеров, А.М. Смаров, Г.Х. Попов, Ф.М. Русинов, Е.К. Смирницкий — и многих других.

Продолжительность управленческого цикла организационных решений за последние годы существенно снизилась и в настоящее время составляет

в среднем менее двух лет. Для достижения успеха в столь непростых условиях предприятия вынуждены искать эффективные методы управления. Именно поэтому эффективное управление, являясь основной производственной деятельностью предприятий и организаций, должно включать в себя на постоянной основе методы и практические инструменты организационных преобразований.

А между тем можно назвать несколько факторов, свидетельствующих о неэффективности системы управления предприятиями и организациями на современном этапе их развития. Во-первых, это отсутствие стратегического планирования на большинстве предприятий, ориентация на краткосрочные цели, что лишает эти предприятия необходимой гибкости и адаптивности. Структуры управления развиваются по пути решения собственных внутренних проблем, при этом мало учитывается необходимость адекватного реагирования на изменения во внешней обстановке. Во-вторых, отсутствие специальных служб (маркетинга, информационных технологий и пр.) по определению текущего и будущего состояний рынка, естественно, ничего хорошего для таких предприятий не приносит как в текущем периоде, так и в перспективе, поскольку в этом случае они оказываются замкнутыми системами, что в рыночных условиях абсолютно недопустимо. Еще один момент связан с низкой квалификацией персонала, не соответствующей в большинстве случаев современным требованиям производства, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий, старением основных фондов и технологий. Кроме того, мало внимания уделяется вопросам финансового менеджмента, рационального использования ресурсов. Одним из существенных факторов неэффективности производственно-коммерческой деятельности предприятий и организаций является низкое качество принимаемых управленческих решений, слабое влияние собственников (акционеров) на эти решения. Неспособность управленческих работников справиться со все нарастающим потоком информации также является серьезной проблемой, существенно снижающей эффективность их труда.

Еще одним существенным недостатком является отсутствие у топ-менеджмента современных организаций системного представления о менеджменте вообще и о целях организации в частности. В учредительных документах большинство предпринимателей в качестве цели указывают получение прибыли.

Ориентация только на прибыль как наиболее часто определяемую цель весьма неполно отражает мотивы предпринимательских действий. Выбор этой единственной цели некорректен с различных точек зрения. Так, если организация в своей деятельности исходит из долгосрочной перспективы (а именно таковой является предпринимательская деятельность), то она должна вкладывать значительные средства в научные исследования, производство и повышение квалификации кадров. Все эти мероприятия повышают издержки производства и приводят к снижению прибыли.

Очень часто эту цель нельзя ставить в краткосрочной перспективе. Например, если организация проникает на новый рынок, то первое время она может не получать прибыли, а зачастую терпит убытки. Кроме того, принятый во многих странах прогрессивный налог на прибыль способствует тому, что предприятию невыгодно получать прибыль свыше запланированной величины.

Необходимо также отличать текущую прибыль от прибыльности в долгосрочной перспективе. Нацеливание коллективов предприятий и организаций на максимизацию текущего дохода лишает их заинтересованности во внедрении новой техники, повышении качества имеющейся и выпуске новой, соответствующей потребностям рынка продукции. Таким образом, организация утрачивает перспективу развития и соответственно возможность получения устойчивой долгосрочной прибыли.

«Только в результате получения разумной доли прибыли — не слишком высокой и не слишком низкой — предприятие может расширять свою деятельность»[1].

На Западе предприятие, получающее 3% прибыли с оборота, считается эффективно функционирующим.

Целей организации должно быть четыре — шесть. Такое количество можно принять за норму. Основными базовыми целями, исходя из опыта японских компаний, являются:

— объем продаж;

— темпы роста (объема продаж или прибыли);

— эффективность (которая может выражаться в виде валовой прибыли, отношением прибыли к объему продаж или акционерному капиталу, доходам на одну акцию и т.п.);

— доля на рынке;

— структура капитала.

Две последние цели характеризуют устойчивость компании. Типичными целями американских компаний являются: объем продаж (в стоимости и физическом выражении); рост объема продаж; эффективность (валовая прибыль, прибыль на объем продаж); использование ресурсов (прибыль на вложенный капитал, прибыль на суммарные затраты); использование акционерного капитала (дивиденды, прибыль на акцию); конкурентоспособность (цена, качество, надежность в сравнении с конкурентами).

Влияние недостатков существующих структур управления и методов управления на предприятиях и организациях приводит к снижению их конкурентоспособности, низкой рентабельности производства, наличию ненужного и плохо загруженного оборудования, излишней численности работников. А это означает неспособность к расширению своей деятельности, проникновению в новые области рынка и изменению внешней среды к своей выгоде, утрату основы эффективности производства и управления.

Таким образом, хорошо поставленная работа по оценке и последующему совершенствованию эффективности системы управления являются залогом выживания и конкурентоспособности для организации.

В науке об управлении пока нет единой трактовки понятия «эффективность управления». Почти у каждой научной школы имеется свой взгляд на проблему. Отсюда — ее недостаточная разработанность по многим аспектам исследования, и в первую очередь методологическому (относительно понятийного аппа-

[1] Высказывание Коносуке Мацусита — основателя знаменитой организации «Мацусита Дэнки».

рата, критериев и показателей, методов оценки эффективности). Во многом это объясняется отсутствием единого понимания самих составляющих понятия «эффективность управления».

Различные авторы по-разному трактуют понятие «эффективность». Чаще всего эффективность рассматривают как действенность, результативность работы фирмы, проекта, технологии с точки зрения экономических позиций.

«Эффект» и «эффективность» — разные понятия. Экономический эффект — это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).

Но эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель общественного производства — получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, сопоставить одну абсолютную величину — эффект, с другой абсолютной величиной — затратами. Такое сопоставление дает относительную величину — эффективность.

В латинском языке effectus дословно обозначает «действие», а effectivus — соответственно «действенный, производительный, дающий нужный результат». Согласно определению толкового словаря русского языка, «эффект — результат деятельности, следствие каких-либо причин», а «эффективность — свойство объекта (субъекта), обеспечивающее получение нужного результата», это — «действенность объекта (субъекта)». Таким образом, чаще всего «эффективность» трактуется как получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами. Это существенный момент, делающий необоснованным частое отождествление понятий «результативность» и «эффективность». В первом случае имеется в виду получение результата (достижение цели) как такового, в принципе, как продукт свершения определенного действия. Однако «результативный» еще не значит «эффективный». Эффективность подразумевает соотнесение полученного с затраченным, и чем больше это отношение, тем лучше. Иными словами, под эффективностью обычно понимается уровень (степень) результативности (действия) в сопоставлении с произведенными затратами. Здесь действует принцип: «Делать правильно правильные вещи». Об эффекте говорят при оценке полученного результата в натуральном виде, это абсолютный показатель, в отличие от эффективности, которая является относительным показателем.

Эффективность организации управления — это создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Существует несколько видов эффективности, в зависимости от критерия, по которому она классифицируется. Так, по характеру оцениваемого эффекта и составу доходов и расходов можно говорить об экономической и социальной

эффективности. По уровню получения соответствующих результатов выделяют эффективность общественную (или общеэкономическую) (для страны, региона, отрасли), бюджетную (для бюджетов всех уровней) и коммерческую (для отдельного предприятия, проекта). С повышением уровня оценки эффективности емкость этого понятия увеличивается. Так, в составе общеэкономического эффекта, кроме чисто экономических результатов, необходимо выделять внеэкономический эффект, межотраслевой эффект и т.п. Можно подразделить эффективность по составляющим системы управления (эффективность производства и эффективность управления), стадиям производственного процесса и процесса управления, по функциям производства и управления и пр.

Рассмотрение категории эффективности управления невозможно в отрыве от производственных составляющих системы, и в частности эффективности производства. Эффективность производства служит и критерием эффективности управления, а рост последней в свою очередь — один из решающих факторов и резервов роста эффективности производства. Таким образом, эффективное управление при прочих равных условиях обеспечивает и более высокий уровень эффективности производства. Все это оправдывает факт частого отождествления в литературе понятий «эффективность управления» и «эффективность системы управления».

Эффективность управления — специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Применительно к эффективности управления действуют те же признаки классификации, что и в отношении эффективности в целом. По содержанию можно выделить экономическую и социальную эффективность управления; по сфере и уровню проявления — общественную и коммерческую; по методу расчета — абсолютную (по конкретной системе управления) и относительную (в сравнении с другими аналогичными системами управления) и др. Укрупненно же рассматривают эффективность организации, функционирования и совершенствования системы управления.

Система управления, как уже отмечалось, представляет собой многосложное образование, характеризующееся большим числом сторон, свойств, особенностей процессов, в силу чего и эффективность управления может проявляться в различных формах и определяться рядом параметров. Для ее выражения применяется ряд частных понятий, а именно:

— эффективность труда работника аппарата управления;

— эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;

— эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);

— эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);

— эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов);

— эффективность совершенствования управления.

Более упрощенный подход рассматривает эффективность управления как совокупность трех составляющих: 1) эффективность деятельности работников

управления; 2) эффективность деятельности подразделений (органов) управления; 3) эффективность системы управления в целом.

Каждое из частных понятий взаимодополняет и раскрывает другие, представляя своего рода иерархию. Поэтому, чтобы достоверно определить уровень эффективности управления, необходимо учесть все ее составляющие.

Совершенствование управления является заключительным этапом оценочных работ и основывается непосредственно на результатах оценки эффективности. Целью совершенствования действующей системы управления должно быть повышение эффективности ее функционирования посредством проведения комплекса мероприятий, включающих совершенствование экономического механизма, организационных форм и структур управления, использование современных информационных технологий, оргтехники и средств связи, совершенствование системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров, стиля и методов руководства и т.п.

11.2. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Оценка эффективности управления является необходимым предварительным этапом совершенствования управляющей системы, в ходе которого определяются цели и желаемые результаты совершенствования, критерии последующей оценки эффективности самих мероприятий по совершенствованию, закладываются основы для будущей эффективности системы управления.

Оценку эффективности управления можно охарактеризовать с разных позиций в зависимости от признака классификации оценки. Так, выделяют следующие виды оценки:

1) по цели оценки:
   а) определение состояния и направлений развития системы управления,
   б) определение результативности и эффективности системы управления и путей их дальнейшего повышения;
2) по характеру оценки: методологический, функциональный, экономический, социальный, организационный, технологический и правовой аспекты;
3) по взаимосвязи системы управления и управляемого объекта: с позиций всей социально-экономической системы и с позиций системы управления как части целого;
4) по объекту оценки: комплексная оценка всей системы управления и составляющих ее компонентов;
5) по направленности оценки: динамические (процессные) и статические (структурные) характеристики системы управления;
6) по критериям оценки: количественная и качественная;
7) по методам оценки: экспертная, балльная, коэффициентная, экстраполяционная, эвристическая, сравнительная, балансовая, системная и др. (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Сводная характеристика методов оценки эффективности управления организацией

№ п/п	Постановка целей оценки	Наиболее часто применяемые методы в оценке	Достоинства и недостатки метода
1	Определение тенденций и возможностей макроуровневой стабилизации экономики предприятия	1. Интуитивные методы	1. Легко осуществимы, но со значительными ошибками при прогнозировании
		2. Морфологические исследования	2. Часто используемые, но не учитывают особенности процессов
		3. Эвристические методы (установление типичных логических связей и взаимообусловленности)	3. Полезны и осуществимы
		4. Методы экстраполяции (вычисление по ряду данных значений математического выражения других его значений, вне этого ряда)	4. Результаты прогнозируются с большой неопределенностью
2	Комплексное исследование взаимосвязей элементов и показателей системы управления	1. Исследование операций	1. Большая трудоемкость, хорошие результаты
		2. Корреляционные или регрессивные методы	2. Большой объем вычислительных работ, принятие множества допущений
		3. Программно-целевые методы	3. Полезны при участии высококвалифицированных исполнителей
		4. Контекстуальное картографирование	4. Прост в реализации
		5. Методы экспертных оценок	5. Значительна доля субъективных оценок, зависящих от квалификации экспертов
		6. Построение горизонтальных или вертикальных матриц	6. Дают функциональные зависимости между параметрами системы, но недостаточен анализ полноты математического описания экономических механизмов
3	Определение эффективности производственной или социально-экономической деятельности	1. Методы экспертных оценок	1. Полезны для выбора ориентированных приоритетов решаемых задач
		2. Статистико-вероятностные методы	2. Особенно полезны при решении задач прогнозирования роста эффективности инвестиций в строительство или реконструкцию объектов
		3. Методы линейного программирования	3. Применимы при наличии малых внешних воздействий на объекты исследования
		4. Методы нелинейного программирования	4. Результаты прогнозирования высокого качества, однако очень большой объем вычислительной работы и требует высокого уровня квалификации исполнителей

Окончание

№ п/п	Постановка целей оценки	Наиболее часто применяемые методы в оценке	Достоинства и недостатки метода
4	Снижение совокупности затрат на управление	1. Сетевые методы. «Дерево целей»	1. Апробированы и дают удовлетворительные результаты по сокращению времени на операции
		2. Кривые обучения	2. Могут быть использованы для выбора ориентации исследования
		3. Нормативные методы	3. Возможно применение в условиях плановой экономики
		4. Метод «случайного баланса»	4. Полезен при прогнозировании показателей эффективности в условиях рыночной экономики
5	Нахождение условий сбалансированности производственных и организационных показателей	1. Метод «Дельфи» (последовательное получение оценки при постепенном уточнении заданий экспертами)	1. Ограниченная полезность из-за большой доли абстракции в обосновании цели и решении задач
		2. Метод «мозговой атаки»	2. Отсутствие достаточно убедительных обоснований результатов прогнозирования
		3. Операционные методы исследования	3. Результаты прогнозирования с хорошим уровнем достоверности, но требует выполнения большого объема вычислительной и аналитической работы
		4. Метод синоптических операций	4. Недостаточное обоснование по точности результатов прогнозирования
		5. Деловые игры, имитационное моделирование	5. Потенциально полезны, но недостаточное обоснование принятых решений
		6. Системный анализ написания сценариев	6. Допускаются большие обобщения, что иногда бывает неприемлемо

Каждый вид оценки можно разбить на подвиды. Например, можно определить цели оценки эффективности управленческого труда как *организационные* (изменение должностного положения управленца, определение профпригодности, создание кадрового резерва, планирование карьеры), *контрольные* (изучение организации управленческого труда, контроль за выполнением поставленных целей, выявление управленческих способностей и их развитие), *мотивационные* (изменение поведения посредством морального и материального стимулирования, стимулирование самостоятельного обучения и саморазвития).

Раскрывая аспекты оценки системы управления, можно выделить следующие ее направления (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Аспектный подход к оценке системы управления

№ п/п	Аспект оценки	Характеристики системы управления и субъекта управления	Соотношение характеристик объекта и управления	Влияние на результаты производства
1	Организационный	Организационно-экономические характеристики системы управления: уровень централизации, организованность системы управления труда и производства	Соотношение с организационно-экономическими характеристиками производства: уровень концентрации производства, уровень организации	Влияние на организационные результаты производства: производственный цикл, ритмичность производства и др.
2	Экономический	Состояние и использование ресурсов управления: затраты на управление, численность аппарата управления, фонд оплаты труда	Соотношение ресурсов производства и управления: удельный вес численности аппарата управления в общей численности рабочих, доля затрат на управление в издержках производства	Влияние на экономические результаты производства: объем производства (реализации), прибыль, себестоимость
3	Социально-психологический	Социальные характеристики аппарата управления: социально-психологический климат, совместимость, уровень социальной активности	Соотношение с соответствующими социальными характеристиками производственного коллектива	Влияние на социальные результаты производства: рост материального и культурного уровня работников, рост социальной активности коллективов
4	Технико-технологический	Техническая оснащенность производственного процесса, уровень механизации управленческого труда	Соотношение с характеристиками производства: уровень механизации производства, коэффициент сменности	Фондовооруженность труда, энерговооруженность производства

С точки зрения методологии к оценке эффективности управления производством предъявляются следующие требования:

1) методологическая общность с оценкой эффективности общественного производства;
2) принципиальное единство эффективности управления для всех иерархических уровней и объектов управления;
3) учет фактора времени, создание предпосылок для эффективной работы в будущем;
4) оценка динамики эффективности во времени, сравнение фактической эффективности с нормативной и оптимальной в данных условиях;
5) надежность, гарантирующая минимальное отклонение оценочных результатов от фактически достигнутых итогов деятельности управленческих работников;

6) преимущественное использование имеющихся в отчетности показателей или показателей, рассчитанных на их основе, причем входная и выходная информация должна быть максимально стандартизирована, с тем чтобы обеспечить возможность сопоставления результатов оценки по различным субъектам и периодам деятельности;
7) простота и доступность расчетов, объективность результатов оценки;
8) системность и комплексность при оценке факторов, влияющих на эффективность управления производством.

Основная трудность в рассмотрении методологического аспекта оценки эффективности управления состоит в определении критериев и показателей оценки. Критерий — это признак, на основе которого производится оценка явлений, свойств, состояний; он может быть как качественный, так и количественный. Показатель — это характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта, соответствующая критерию оценки. Например, для оценки структуры управления в качестве критерия можно принять рациональное взаимодействие аппарата в решении управленческих задач, а в качестве показателей — уровень централизации и специализации в управлении, распространенность контроля и др. При построении системы показателей необходимо обеспечить их взаимосвязанность, взаимодополняемость и непротиворечивость. Критерии и показатели эффективности управления вытекают из требований, предъявляемых к системе управления. Ими являются требования экономичности (способности воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами); оперативности (своевременности получения и переработки информации, подготовки, принятия и выполнения решений); надежности системы управления во избежание потери информации, различного рода ошибок; рациональности (качественный аспект, характеризующий организованность системы управления); результативности (количественный аспект).

Научные подходы к измерению эффективности управления настолько многообразны, что не представляется возможным охватить их все. Тем не менее для полноты картины необходимо рассмотреть основные из них.

11.3. МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Методические рекомендации количественной оценки эффективности управленческого труда организаций и предприятий обеспечивают в целом обоснованный подход к решению вопроса и содержат описание процедуры оценки и направлений использования ее результатов, а также общие указания по выбору оценочных показателей. Отправным моментом системы оценки является положение, что применительно к любому случаю эффективность труда не может быть оценена одним показателем, и поэтому необходимо использовать несколько частных показателей, на основе которых формируется обобщающий (интегральный) показатель. Система рассчитана на оценку эффективности как индивидуального, так и коллективного труда.

В качестве направлений практического использования оценки применяются текущее премирование служащих, аттестация руководителей и специалистов.

Первым этапом предусмотренной оценочной процедуры (рис. 11.1) является выбор показателей, необходимых и достаточных для оценки эффективности труда работника или коллектива структурного подразделения. Этот выбор осуществляется на основе изучения содержания соответствующей трудовой деятельности и условий, в которых она протекает.

Рис. 11.1. Процедура оценки эффективности управленческого труда

Система показателей должна отвечать следующим требованиям:

— отражать полноту и достоверность производимой оценки;

— быть дифференцированной (отражать специфику труда как различных коллективов, так и различных категорий служащих);

— отражать результаты труда служащих как в количественных, как и в качественных характеристиках;

— включать показатели, на которые обследуемые работники оказывают непосредственное влияние;

— соответствовать цели оценки;

— обеспечивать сравнимость оценки как для различных коллективов, так и для различных категорий работников;

— включать показатели, которые должны отражать не только достигнутый уровень, но и динамику изменения определенных характеристик производства.

Рекомендовано использование показателей, характеризующих:

1) количество выполненных плановых заданий;
2) количество выполненных работ;
3) оперативность выполнения работ; напряженность труда.

Для показателей характерно широкое разнообразие, обусловленное несхожестью трудовой деятельности различных подразделений и отдельных работников. Показатель напряженности труда следовало исчислять как отношение фактической нагрузки (на работника или работников) к нормативной. Последнюю следует выражать нормами: времени, обслуживания, числа подчиненных или численности. В случае отсутствия норм показатель напряженности следует определять по данным изучения затрат рабочего времени.

Исходной информацией для проведения очередной оценки эффективности труда служащих являются численные значения частных показателей. После их определения проводится расчет обобщающего показателя эффективности труда, осуществляемый в три этапа.

Два первых этапа расчета носят подготовительный характер.

Сначала показатели должны быть переведены из натурального масштаба в единый, так называемый стандартизированный масштаб. Показатель в стандартизированном масштабе представлен не абсолютной величиной, а степенью отклонения от среднего (по всей совокупности объектов оценки) значения. Расчет показателей в стандартизированном масштабе производится по формуле

$$П_с = \frac{П_н - \overline{П}_н}{\sigma},$$

где $П_с$ — индивидуальное (по определенному объекту оценки) значение показателя в стандартизированном масштабе;

$П_н$ — индивидуальное значение показателя в натуральном масштабе;

$\overline{П}_н$ — среднее (по всем объектам) значение показателя в натуральном масштабе;

σ — среднеквадратичное отклонение индивидуальных значений показателя от среднего значения.

Это отклонение находится по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(П_н - \overline{П}_н)^2}{n}},$$

где n — количество объектов оценки (работников или структурных подразделений).

Вторым этапом преобразования является определение сравнительной значимости каждого частного показателя как элемента эффективности труда. Это определение осуществляется с помощью метода экспертных оценок. Наиболее удобной для данного случая его разновидностью является метод попарных сравнений показателей. В качестве экспертов выбираются как минимум 7—8 человек, признанных высококвалифицированными специалистами в сфере деятельности того персонала, эффективность труда которого оценивается. Эксперты сравнивают показатели между собой попарно и результаты сравнения проставляют в специальные таблицы, называемые картами экспертной оценки.

Показателю, которому оказывается предпочтение в паре в отношении значимости, приписывается шифр 2, другому 0. В том случае, если ни один из показателей не признается более значимым или эксперт затрудняется высказать свое мнение, обоим показателям присваивается шифр 1. Шифры, присвоенные показателю, проставляются в строке, где указано наименование показателя.

Обработка карт экспертной оценки заключается в суммировании шифров по каждому показателю (каждой строке) по всем картам и делении полученных сумм на общую сумму всех шифров по всем показателям (строкам). Полученные отношения представляют собой коэффициенты значимости (или весомости) показателей, выражаемые в долях единицы. Смысл всей этой процедуры состоит в преобразовании качественных характеристик в количественные данные, которые могут претендовать на объективность.

Завершающей операцией оценки является определение обобщающего показателя эффективности труда. Его расчет производится по формуле

$$П_о = \sum_{i=1}^{n} Пс_i \times З_i,$$

где $П_о$ — обобщающий показатель эффективности труда;

$Пс_i$ — значение i-го показателя;

$З_i$ — коэффициент значимости i-го показателя;

n — количество частных показателей.

Несомненным достоинством этой оценочной системы является единый для всех случаев, логически стройный и простой в понимании набор оценочных показателей. Оценочная система для подавляющего большинства случаев предлагает ту или иную комбинацию оценки эффективности труда (по его конечным результатам) и производительности труда (на основе учета его непосредственных результатов) с акцентом на последнюю и с использованием показателей, далеко не всегда являющихся по своей природе объективными.

Применение на практике методов количественной оценки эффективности труда работников аппарата управления, как индивидуального, так и коллективного, затруднено из-за отсутствия нормирования труда и норм в управлении.

Определение уровня надежности исполнителей. Надежность системы управления — это способность принимать удовлетворительные решения в течение всего времени функционирования.

Говоря о надежности системы управления в организации, можно утверждать, что корни неоптимальных решений кроются в основном в самой системе управления организацией.

Анализ причин неоптимальности принимаемых решений позволяет сгруппировать их следующим образом.

1. Недостатки организации труда в аппарате управления, из-за которых работники на значительное время отрываются от выполнения своих непосредственных обязанностей.

2. Недостатки подбора кадров, в результате чего отдельные работники аппарата управления не соответствуют занимаемым должностям.

3. Недостатки системы информационного обеспечения управления, вследствие чего работник не имеет возможности принять оптимальное решение или принимает его несвоевременно.

4. Недостаточное применение для анализа информации и разработки альтернативного решения современных методов и технических средств.

5. Недостатки в обеспечении управления средствами организационной техники и связи, что ведет к несвоевременной доставке даже вовремя принятых решений непосредственными исполнителями.

6. Недостатки структуры управленческого аппарата: его многозвенность и т.д., приводящие к несвоевременности принятия решения.

Причины неоптимальности принимаемых решений можно выразить количественно при помощи метода, в основу которого положена теория надежности, сущность которой заключается в количественном выражении недостатков, влияющих на степень оптимальности принимаемых решений.

Как известно, надежность системы, представляющей собой сочетание элементов, соединенных таким образом, чтобы получить единое целое и обеспечить требуемый режим функционирования, определяется надежностью ее элементов.

Оценка надежности элементов и подсистем производится по формуле

$$R = e^{-k\frac{\mu}{t}},$$

где k — коэффициент сложности решаемых задач;
t — время, за которое проводилось исследование;
μ — недостатки в системе управления;
e — основание логарифма = 2,7.

Надежность отдельного исполнителя влияет на эффективность управления организацией в целом.

Под *надежностью исполнителя* следует понимать комплекс свойств, обеспечивающих способность его удовлетворительно выполнять свои функции в течение требуемого времени при заданных условиях труда.

Оценку оптимальности принимаемых управленческих решений можно получить косвенно, путем количественного измерения некоторых факторов, влияющих на выработку и принятие исполнителем решений. В соответствии с анализом этих факторов к ним следует отнести:

1) наличие самого исполнителя;
2) способность исполнителя добросовестно выполнять возложенные на него функции;
3) наличие у исполнителя необходимой (полной, достоверной, своевременной) информации для принятия решения;
4) применение исполнителем современных методов и технических средств, обеспечивающих выработку решения в требуемые сроки (скорость работы исполнителя);
5) использование методов и технических средств передачи принятого решения потребителям, обеспечивающих доставку информации в требуемые сроки.

Наличие исполнителя понимается как время нахождения его на своем рабочем месте, в течение которого он выполняет свои непосредственные обязанности. Зачастую работники управленческого аппарата значительную часть рабочего времени используют не по прямому назначению. Кроме того, они учатся, болеют и т.д. В течение этого времени они никаких решений (в большинстве

случаев), связанных с их функциями, принимать не могут. Потери времени сказываются на оптимальности самих решений, но в большой степени влияют на сроки их разработки, принятия или передачи потребителям.

Наличие исполнителя можно установить на основе статистических данных о среднем числе часов невыходов на работу вследствие всех причин (отпуск, болезнь, учеба и т.д.). Если обозначить долю времени, на которую задерживается принятие решения по рассматриваемой причине («наличие исполнителя»), через $\mu_{ни}$, то

$$\mu_{ни} = \frac{Ф_{невых}}{Ф_{год}},$$

где $Ф_{год}$ — годовой фонд рабочего времени, ч;
$Ф_{невых}$ — количество невыходов работников в год, ч.

Способность исполнителя может трактоваться как степень его соответствия занимаемой должности. Существующие методы позволяют достаточно точно и объективно рассчитать этот показатель.

Если обозначить долю времени, которая теряется на принятие дефектных (неприемлемых) решений, через $\mu_{сп}$, то

$$\mu_{сп} = \frac{С_{конкр}}{С_{ид}},$$

где $С_{ид}$ — способность идеального исполнителя, балл;
$С_{конкр}$ — способность конкретного исполнителя, балл.

Наличие необходимой информации для принятия решения — одно из главных условий обеспечения его оптимальности. Принятие решений при значительной неопределенности, характерной для социально-экономических систем, предъявляет особые требования к работникам аппарата управления. В этом отношении вполне очевидна роль личного опыта, квалификации, стажа работы на предприятии и других характеристик каждого исполнителя, принимающего то или иное решение.

Возрастающее значение личных качеств руководителей затрудняет установление точной зависимости степени оптимальности решения от полноты, объективности и своевременности информации. Однако если учесть, что эти качества исполнителя отражаются показателем по фактору «способность исполнителя» ($\mu_{сп}$), то можно с небольшой погрешностью предположить прямую пропорциональную зависимость оптимальности решения от наличия необходимой для его принятия информации.

Если обозначить долю времени, в течение которого сказывается отсутствие требуемой информации для принятия решения, через

$$\mu_{н\,инф} = 1 - \frac{И_ф}{И_{тр}},$$

где $И_ф$ — объем информации, который система информационного обеспечения организации способна предоставить в течение требуемого времени для решения какой-либо задачи;
$И_{тр}$ — объем требуемой информации для решения какой-либо задачи.

Быстрота принятия решения оказывает большое влияние на его качество. Своевременность принятия управленческого решения зависит от многих факторов: способностей работника, решающего проблему; оперативности поступления информации, относящейся к решению; технических средств и методов обработки и анализа информации; расчета альтернатив решения и сравнения этих альтернатив.

Зависимость оптимальности решения от способностей исполнителя учтена показателем $\mu_{сп}$, а от информационного обеспечения — показателем $\mu_{н\ инф}$. Поэтому можно предположить, что главным в своевременности принятия решения являются применяемые при этом технические средства, определяющие конкретные методы (приемы) работы.

Следовательно, доля времени работы исполнителя, потраченного на принятие недопустимого решения ($\mu_{ср}$), может быть определена, как

$$\mu_{ср} = 1 - \frac{T_{тр}}{T_{ф}},$$

где $T_{тр}$ — требуемое время принятия решения;
$T_{ф}$ — фактическое время принятия решения.

Быстрота передачи принятого решения является важным фактором его эффективности. Своевременность передачи решения зависит как от личных качеств руководителя, принявшего решение, так и от применяемых средств связи для передачи его тем работникам, которые должны это решение реализовывать. Но личные качества учтены показателем $\mu_{ср}$, а потому можно принять зависимость своевременности передачи решения только от используемых технических и иных средств связи. Если обозначить долю времени, влияющего на степень оптимальности решения по фактору «быстрота передачи», через $\mu_{б\ пер}$, то

$$\mu_{б\ пер} = 1 - \frac{T_{опт}}{T_{факт}},$$

где $T_{опт}$ — оптимальное время передачи принятого решения;
$T_{факт}$ — фактическое время передачи принятого решения.

Таким образом, доля суммарного времени отдельного исполнителя, влияющая на степень оптимальности принятого им решения $\mu_{и}$ выступает в виде суммы отдельных показателей:

$$\mu_{и} = \mu_{ни} + \mu_{сп} + \mu_{н\ инф} + \mu_{ср} + \mu_{б\ пер}.$$

Для расчета коэффициента $\mu_{сп}$ необходимо определить значения $C_{конкр.\ исп}$ и $C_{ид.\ исп}$, для чего можно использовать методику балльной оценки персонала.

По результатам анкетирования получают сумму, которая характеризует способности конкретного исполнителя $C_{конкр.\ исп}$.

Для определения коэффициента $\mu_{сп}$ необходимо сравнить способности конкретного исполнителя со способностями идеального. Для определения последних суммируются баллы по необходимости и достаточным качествам.

Коэффициенты $\mu_{ср}$, $\mu_{н\ инф}$, $\mu_{б\ пер}$ определяются сначала отдельно для каждой задачи, а затем усредняются по формуле

$$\mu_{ср} = \frac{\sum_{}^{n} \mu_{срi}}{n}, \quad \mu_{н\ инфi} = \frac{\sum_{}^{n} \mu_{н\ инфi}}{n}, \quad \mu_{б\ пер} = \frac{\sum_{}^{n} \mu_{б\ пер i}}{n}.$$

Определены все коэффициенты, необходимые для того, чтобы найти $\mu_{и}$.

Зная $\mu_{и}$, можно рассчитать надежность для сотрудников и руководителей отдела маркетинга и бухгалтерии для $t = 1$ и $k = 1$ (сложность задач у всех исполнителей одинакова и за один и тот же период времени).

$$R = e^{-k\frac{\mu}{t}},$$

Таким образом, надежность исполнителя можно увеличить следующим образом:

1) подбором работников, в большей мере соответствующих занимаемой должности (уменьшение значения $\mu_{сп}$);
2) созданием условий, при которых исполнитель большее время уделял бы своим прямым обязанностям (уменьшение $\mu_{ни}$);
3) построением системы информационного обеспечения, при которой поступала бы полная объективная и своевременная информация по решаемым исполнителями задачам (уменьшение $\mu_{н\ инф}$);
4) обеспечением исполнителя необходимыми средствами вычислительной техники (ЭВМ) и обучением его методам работы с их использованием (уменьшение $\mu_{ср}$);
5) обеспечением исполнителя современными средствами передачи принятого решения потребителям (уменьшение $\mu_{б\ пер}$).

Мероприятия по повышению производительности труда исполнителя. Производительность труда исполнителя будет тем выше, чем меньше трудовые потери управленческих работников и чем ниже затраты труда на выполнение возложенных на них функций.

Трудовые потери слагаются из внутрисменных простоев и целодневных потерь рабочего времени, причины которых — организационные неполадки, плохие условия труда, ведущие к заболеваниям и травматизму, низкая трудовая дисциплина, в результате чего допускаются прогулы, опоздания на работу и т.п., отпуска с разрешения администрации.

Величина затрат труда работниками управленческого аппарата зависит от рационального использования ими своего рабочего времени. К причинам плохого использования этого времени относятся:

— неудовлетворительная организационная структура, нечеткое размежевание функций между исполнителями, их слабая централизация, параллелизм и дублирование в работе, нечеткость в системе информационного обеспечения;

— неоптимальная структура персонала, нарушение соотношения между такими категориями работников аппарата управления, как инженеры, техники, обслуживающий персонал и т.д. Специалисты отвлекаются от выполнения ими непосредственных функций, что ведет как к удорожанию в 2—3 раза самих работ, так и к снижению оперативности управления, ухудшает разделение управленческого труда и уменьшает возможности его механизации, увеличивает длительность процессов управления;

— необходимость в дополнительных работах, вызванная некачественным исполнением своих функций отдельными работниками или структурными подразделениями системы. Устранение этих недостатков достигается повышением

трудовой и исполнительной дисциплины, с одной стороны, и четким разграничением и формализацией прав и ответственности — с другой;

— нечеткость инструктажа подчиненных со стороны руководителя при постановке задачи, что ведет или к необходимости дополнительного инструктажа или к переделке выполненной работы. Это значит, что тратится дополнительное рабочее время руководителя и подчиненных, снижается оперативность в решении задач, увеличивается время на разработку и принятие решения и т.д.;

— недостатки в организации труда исполнителей, в частности в организации рабочего места, режима труда и отдыха; санитарно-гигиенических условий.

Устранение или существенное уменьшение влияние этих факторов позволяет значительно повысить производительность труда исполнителей в системе управления производством, а следовательно, и их надежность.

Большие возможности роста эффективности работы управленческого персонала заложены в правильном подборе, расстановке и воспитании кадров, совершенствовании системы информационного обеспечения управления, технологии выработки и принятия решения.

Недостатки в информационном обеспечении управления приводят к значительным потерям рабочего времени специалистов, а следовательно, и к увеличению длительности соответствующих управленческих процессов.

Реализация резервов системы информации может быть достигнута при соблюдении следующих требований:

— своевременность сбора и обработки информации;

— соответствие информации определенного уровня управления установленной мере, исключающей недостаточность или чрезмерность, также несоответствие ее функциям органа управления;

— строгое согласование источников информационных каналов и разгрузки источников информации от излишней работы;

— оптимальное сочетание исходной и производной информации;

— максимальное сокращение так называемой сквозной информации, для которой отдельные уровни управления и структурные подразделения являются только передаточным звеном, исключение лишних звеньев из каналов информации;

— применение современных методов и средств аналитической обработки информации.

Совершенствование процедуры выработки и принятия управленческого решения имеет важное значение, так как существует тесная взаимосвязь между оптимальностью решения и затратами труда как на его выработку, согласование и принятие, так и на устранение недостатков, явившихся следствием необоснованности неоптимального решения.

Оптимальность управленческого решения достигается при соблюдении следующих условий:

— максимальная обоснованность выбора проблемы, постановки цели и определение средств ее достижения;

— соответствие компетенции субъекта управления задаче, по которой принимается решение;

— принятие решения на том уровне, где возникла проблема, и теми органами, в компетенцию которых входит принятие решения по этой проблеме;

— принятие решения на основе полной, достоверной и оперативной информации;

— использование для анализа информации и расчетов альтернатив современных методов и технических средств;

— использование для анализа информации и расчетов альтернатив современных методов и технических средств;

— соответствие управленческого решения основным требованиям: согласованность действий всех звеньев принятия решения; единство распорядительности; конкретность; своевременность принятия решения и доведение его до исполнителя; гибкость и возможность корректировки при изменившихся условиях и т.д.

Принятию оптимальных управленческих решений способствует высокая действенность управленческого труда, в частности таких его составляющих, как:

— рациональная организация рабочего места, размещение работников аппарата управления, отделов;

— внедрение четкого распорядка дня;

— организация четкой системы делопроизводства;

— улучшение физиологических условий труда;

— повышение уровня механовооруженности управленческого труда.

11.4. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Балльная система оценки широко применяется в системе управления персоналом. При применении метода балльной оценки учитывается большое количество факторов и показателей, влияющих на эффективность труда работников аппарата управления. На показатели конечных результатов их труда, как и на его содержание, влияет совокупность факторов, классификация которых приведена в табл. 11.3. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Таблица 11.3

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.

Окончание

Факторы	Содержание факторов
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников аппарата управления Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Инфляция Банкротство Безработица и др.

В самом общем виде результат труда работников аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью, достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важно правильное определение количественных или качественных показателей (критериев), отражающих конечные цели организации или подразделения.

К показателям относятся:

— качество выполняемой работы;

— ее количество;

— ценностная оценка результатов.

Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты.

Поэтому при выборе критериев оценки учитывается, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.); во-вторых, для каждой категории и должности работников устанавливаются критерии с учетом того, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

Выделяются три категории управленческих работников: руководители, специалисты и младший обслуживающий персонал (МОП). Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, МОП их оформляет, а руководители принимают решения, оценивают качество, контролируют сроки выполнения.

Как правило, результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, учитывают, что они:

— оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

— занимают значительную часть рабочего времени персонала;

— их сравнительно немного (4—6);

— составляют, по крайней мере, 80% всех результатов;

— приводят к достижению целей организации или подразделения.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с прямыми количественными показателями используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам относятся: оперативность работы, напряженность и интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной деятельности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод (как правило, от 1 до 5). Например, при оценке сложности и качества труда интерпретация баллов показана в табл. 11.4—11.5.

Таблица 11.4

Пример балльной оценки сложности труда

Степень сложности	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем в должностной инструкции	1

Таблица 11.5

Пример балльной оценки качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
Работа выполнена	
на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

Процедура оценки результативности труда должна быть эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

— установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

— выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

— предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

— обсуждение результатов оценки с работником;

— принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результативности труда применяются различные методы: управление по целям, метод шкалы графического рейтинга, вынужденный выбор, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод шкалы наблюдения за поведением.

Современные средства автоматизации и компьютеризации рабочих мест управленцев позволяют быстро и качественно осуществлять расчет коэффициентов, регулярно в течение месяца получать информацию о текущих изменениях показателей организационного уровня и использовать ее с целью характеристики работ аппарата управления. Однако балльная система оценки качества работ аппарата управления имеет ряд весьма существенных недостатков:

— прямое сложение с целью получения комплексной оценки самых различных по своей природе показателей никак не отражает ни экономической, ни социальной, ни производственно-технической эффективности управления. В этих показателях нет никакого общего основания, обеспечивающего объективный принцип их сведения;

— оценки значимости отдельных показателей весьма субъективны.

Анализ соотношений значимости критериев оценки по отдельным предприятиям показывает, что многие из них мало обоснованы.

Стремление к некоторому выравниванию оценок приводит к тому, что показатели совершенно различной значимости — характеристики повышения квалификации кадров и качество принятых в системе управления решений — могут получить примерно равные балльные оценки. В результате произойдет существенное искажение оценки — некоторые руководители могут стремиться улучшить общую оценку за счет более «легких» показателей.

Следовательно, использование балльной оценки, построенной на разнохарактерных и несоизмеримых показателях, никак не может обеспечить объективную оценку уровня систем управления и часто приводит к значительному искажению.

Несомненно, такие оценки представляют практический и методический интерес, но для всестороннего анализа эффективности систем управления необходимо дополнительно привлекать другие методики.

Для дальнейшего совершенствования методики таких расчетов следует:

— более четко определять направления проявления эффекта, что обеспечит однотипность расчетов, проводимых различными специалистами;

— рассмотреть алгоритмы показателей эффективности их расчета, т.е. обеспеченности информацией;

— устранить повторный счет в расчетах эффективности по различным направлениям ее применения, что является наиболее сложным и реализуется при помощи экономико-математических методов, в частности методов математической статистики.

Использование метода корреляционного, регрессивного и дисперсионного анализа позволяет выявить «очищенное» влияние отдельных изменений в системе управления на итоги деятельности управляемого объекта.

При определении затрат на совершенствование управления важно обеспечить полноту их учета. В этой связи для затрат на совершенствование управления, так же как и для любых капитальных затрат, необходимо определение лага времени — обоснование временного разрыва между вложениями и отдачей от них.

Главная цель аналитической обработки показателей — раскрыть причинную связь и измерить влияние различных факторов на тот или другой показатель.

Задача расчета эффективности управления — выявление и изучение факторов, выбор способа измерения их влияния на готовый обобщающий показатель, расчет влияния каждого фактора на уровень показателей.

В процессе организации управления различные факторы тесно переплетаются друг с другом, воздействуют друг на друга, а некоторые из них не поддаются количественному измерению.

Эффективность управления может рассматриваться с двух позиций:

1) с позиций результата — по степени реализации поставленных целей (оперативных, стратегических, экономических, социальных и др.) («цель — результат — эффективность»);
2) с позиций процесса — в зависимости от степени использования ресурсов (сырья и материалов, основных фондов и производственных мощностей, оценка каждого работника) («ресурсы — результат — эффективность»).

Пожалуй, одним из самых распространенных подходов к оценке эффективности управления является ее определение **по критериям и показателям эффективности производства**. Правомерность такого подхода основана на той посылке, что труд в сфере управления (как основной компонент оценки в управлении) не может оцениваться стоимостью непосредственно произведенных там продуктов и услуг. Результаты этого труда реализуются в результатах труда рабочих, непосредственно занятых производством материальных ценностей.

Исходя из этого, результаты воздействия и эффективность управления следует искать в конечных результатах производства. Поэтому традиционно в состав анализируемых показателей эффективности управления входят финансовые показатели прибыльности, рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, платежеспособности и т.п., а также показатели использования ресурсов производства — фондовооруженности и фондоотдачи, механо-, энерговооруженности, материало- и капиталоемкости; производительности труда рабочих; показатели качества продукции и степени удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах или услугах, производимых предприятием; рыночные показатели, характеризующие устойчивость позиции предприятия на рынке и пр. Особенно следует обратить внимание на факт экономии времени в производстве (как, впрочем, и в управлении), связанный с ростом производительности труда, а следовательно, и объема производства и прибыли при одновременной экономии материальных и трудовых ресурсов. Путь оптимизации управления — это путь экономии времени. Экономия времени имеет экономическое и социальное содержание, так как чем «плотнее» единица времени, тем больше ценностей производится в ее рамках, тем выше уровень развития производства, эффективнее, оптимальнее управление им.

При оценке эффективности системы управления следует также исходить из показателей, отражающих специфику отрасли.

Однако при таком подходе возникает ряд проблем, связанных с трудностью определения доли производственно-рыночного эффекта, вызванного влиянием чисто управленческих факторов. Ведь на эффективность производства влияет еще целый ряд факторов, не зависящих от существующей системы управления. Интегрирующее влияние их может быть как положительным, так и отрицательным. А так как выделить результаты влияния системы управления практически невозможно, то и определять эффективность производства только на основании результатов ее производственно-хозяйственной деятельности было бы просто ошибочно.

Другой подход к оценке эффективности управления основан на анализе затрат на управление и определении **удельных показателей**. Здесь предлагается рассчитывать долю чистой прибыли, приходящуюся на единицу фонда оплаты труда аппарата управления; на единицу стоимости технических средств, используемых в процессе управления; долю затрат на содержание аппарата управления в издержках производства; величину выработки (информации, решений, документов, распоряжений, приказов и пр.) в аппарате управления, приходящуюся на единицу затрат на содержание аппарата управления (производительность в сопоставлении с затратами), удельный вес заработной платы работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда работников предприятия. Однако ориентация только на указанный критерий приводит к мысли, что самая эффективная система управления — это отсутствие всякой системы управления. В самом деле, в этом случае затраты на содержание работников аппарата управления будут минимальны, а выработка и прибыль, приходящиеся на одного работника, — максимальны.

Кроме того, оба первых рассмотренных подхода отличаются односторонностью исследования, тогда как оценку эффективности управления, как уже

отмечалось, целесообразно определять на основе комплекса показателей, применяя системный подход.

Экономическая эффективность управления производством проявляется главным образом в косвенном, а не в прямом эффекте, в силу чего приходится разрабатывать целую систему показателей:

1) количественную оценку организационного уровня;
2) оценку эффективности организации управления производством;
3) оценку эффективности информационной системы;
4) аналитическую оценку результатов индивидуального и коллективного труда в управляющей системе. Причем каждая из оценок также состоит из набора производственных и управленческих показателей.

Возможна оценка эффективности системы управления по нескольким группам показателей, включающим оценку:

1) структур (оргструктуры производства, оргструктуры управления, структуры штатов);
2) труда (организации труда, результатов труда, условий труда);
3) технологии (информационной системы управления, системы организационных регламентов, технологии выполнения функций управления, технологии принятия решений);
4) техники (обеспеченности управления техникой и ее качественного состава, использования техники управления);
5) методов (экономических, организационно-правовых, социально-психологических, степень демократичности управления);
6) воздействия (на технико-экономические показатели (ТЭП) основной деятельности, на научно-техническое развитие производства и управления, на социальные процессы, на экологические процессы;
7) экономичности системы управления.

При этом в составе **структурных показателей** выделяются: показатель удельного веса работников аппарата управления в общей численности работающих (оптимальной считается величина в 18—25%); соотношение численности руководителей, специалистов и технических исполнителей, коэффициент централизации аппарата управления как соотношение численности работников аппарата управления и структурных подразделений по конкретной функции управления, а также коэффициент структурной напряженности как отношение количества производственных подразделений к доле работников аппарата управления в общей численности работающих.

В составе же **организационных показателей** рассчитываются, в частности, показатель условий труда, характеризующий оптимальность температурно-влажностного, шумового режима и степень освещенности на рабочих местах сотрудников аппарата управления; а также рациональность структурной планировки помещений. Разумеется, эти показатели целесообразно рассчитывать при наличии соответствующих норм.

В качестве **оценки эффективности информационной системы** возможно использовать следующие показатели: уровень организации информации, уровень оснащенности информационной системы, ритмичность поступления и оперативность подготовки информации, оптимальность информационного потока.

Существенная трудность в подсчете этих показателей заключается в сложности механизма сбора исходных данных.

Еще одно направление в оценке эффективности управления связано с определением **эффективности управленческих решений**. Аппарат управления создается и функционирует в целях выработки, принятия и реализации решений, служащих средством воздействия на управляемый объект, а проблема совершенствования системы управления, согласно данному подходу, заключается в ее рационализации настолько, чтобы могли приниматься наилучшие решения. Оценку эффективности отдельных процессов управления, или управленческих решений как непосредственных результатов этих процессов, в научно-экономической литературе предлагается определять, во-первых, посредством количественной и качественной оценки целей, достигнутых в результате выполнения решений.

Второй аспект оценки управленческих решений основан на расчете системы показателей, характеризующих процесс выработки и процесс реализации решений. В эту систему входят три группы показателей:

1) показатели своевременности и качества выработки решений (отношение количества фактически решенных вопросов к общему количеству вопросов, требующих разрешения на данный момент; степень применения научно обоснованных методов и процедур принятия решений, качества используемой информации; современных технических средств для ее анализа и обработки);
2) характеризующие выполнение решений (отношение фактически выполненных управляемыми системами решений к общему количеству решений);
3) показатели качества выполнения самого решения (оперативности выполнения с учетом коэффициентов важности решений, устанавливающихся экспертным путем исходя из значимости проблем и задач; надежности; экономичности выполнения) (отношение качественно выполненных решений к общему их количеству).

Оперативность принятия управленческих решений можно рассчитывать по определенным формулам, например, по такой:

$$К_{оп} = Д_ф \times (1 - (T_о / T_у)) / Д_п,$$

где $Д_ф$ — фактическое количество документов, мероприятий, приказов, выполняемых в установленные сроки;

$Д_п$ — количество документов, приказов, мероприятий, подлежащих выполнению в данном периоде;

$T_о$ — суммарное отставание от установленных сроков выполнения документов, приказов, мероприятий, дни;

$T_у$ — суммарный установленный срок выполнения документов, приказов, мероприятий, дни.

Рассмотрим теперь направления в оценке **эффективности управленческого труда на всех его уровнях** как основной составляющей эффективности управления. Здесь обычно выделяют эффективность коллективного и индивидуального труда. Коллективную эффективность управленческого труда

в организации и на предприятии в целом можно оценивать по следующим показателям (табл. 11.6):

1) экономическая эффективность коллективного управленческого труда как отношения балансовой прибыли к затратам живого и овеществленного труда в сфере управления производством;
2) сравнительная экономическая эффективность как отношения изменения балансовой прибыли к изменению затрат на управление в отчетном периоде по сравнению с базовым;
3) потенциальная экономическая эффективность как отношения фактической величины и максимально возможной в данных условиях производства;
4) степень выполнения плановых заданий.

Таблица 11.6

Коэффициенты, характеризующие эффективность управления

№ п/п	Название коэффициента	Формула расчета
1	Коэффициент специализации	$К = T_с / T_о$ $T_с$ — продолжительность работы с дипломом по данной специальности менеджера $T_о$ — общий стаж работы менеджера по данной специальности
2	Коэффициент квалификации	$К_{д2} = T_д / T_о$ $T_д$ — продолжительность работы менеджера в данной должности $T_о$ — общий стаж работы менеджера по данной специальности
3	Коэффициент повышения квалификации	$К_{дз} = T_ф / T_н$ $T_ф$ — фактическая продолжительность учебы по повышению квалификации менеджера в период работы по данной специальности $T_н$ — продолжительность учебы по повышению квалификации менеджера в период работы по данной специальности по норме
4	Коэффициент взаимоотношений с коллективом	$К_{до} = N_к / Ч_{аг} \times t_U$ $N_к$ — число конфликтных ситуаций по вине менеджера в анализируемый период $Ч_{аг}$ — число сотрудников в коллективе подразделения t_U — число месяцев в анализируемом периоде
5	Коэффициент производственной дисциплины	$К = 1 - (T_{нр} \times T_п) / T_д$ $T_{нр}$ — число опозданий и нарушений режима рабочего дня $T_п$ — число прогулов в анализируемом периоде $T_д$ — число отработанных дней в анализируемом периоде

Окончание

№ п/п	Название коэффициента	Формула расчета
6	Коэффициент интенсивности использования рабочего времени	$K = 1 - (T_{НР} / F)$ $T_{НР}$ — потери рабочего времени по вине работника в анализируемом периоде (человеко-часов) F — фонд рабочего времени менеджера в анализируемом периоде (человеко-часов)
7	Коэффициент общественной активности	$K_{д9} = T_{ОН} / T_О$ $T_{ОН}$ — продолжительность выполнения общественных нагрузок менеджером в период работы в данной организации $T_О$ — общая продолжительность работы в данной организации (мес.)
8	Коэффициент общественной дисциплины	$K_{д10} = Н_Н / Н$ $Н_Н$ — число неявок менеджера на собрания, воскресники и другие мероприятия в анализируемом периоде Н — общее число общественных мероприятий, проводимых в организации, в которых могут участвовать работники

Оценка влияния уровня организации управленческого труда на эффективность может быть осуществлена путем составления многофакторных экономико-статистических моделей. К числу факторов, влияющих на эффективность управленческого труда, можно отнести: *экономические факторы* (система материального стимулирования, объем затрат на сферу управления, вид источника финансирования и др.); *организационные факторы* (рациональность структуры управления, совершенство технологии процессов управления, четкое функциональное разделение труда, структура персонала, квалификация и опыт организаторской работы, культура документации, оргкультура); *физиологические* (условия труда, режим труда и отдыха, гигиена, ритм, напряженность труда); *социально-психологические* (внутриколлективные отношения, структура коллектива, межличностные связи, психологическая совместимость, конфликтные ситуации и пр.); *технические* (механовооруженность труда, культура эксплуатации технических средств и др.). В частном порядке **уровень организации управленческого труда** могут характеризовать следующие показатели:

1. *Коэффициент регламентации деятельности* аппарата управления ($К_{рег}$) : $К_{рег} = О_ф / О_н$, где $О_ф$ — фактическое количество документов, регламентирующих деятельность аппарата управления; $О_н$ — нормативное количество этих документов.

Пример. $О_ф = 8$ (Положение об отделе — 1, должностные инструкции — 7), $О_н = 16$ (15 должностных инструкций и 1 положение об отделе), $К_{рег} = 8 : 16 = 0{,}5$, т.е. только половина сотрудников имеют регламентирующие документы.

2. *Коэффициент своевременности выполнения работ*: $К_{св} = Д_с / Д_о$, где $Д_с$ — количество документов, своевременно входящих и исходящих; $Д_о$ — общее количество документов.

Пример. $Д_с = 40$ ед. $Д_о = 45$ ед. $К_{св} = 40 : 45 = 0{,}8$. Следовательно, 20% входящих документов выполняются несвоевременно.

3. *Коэффициент уровня образования*: $К_{обр} = И_ф / И_о$, где $И_ф$ — количество работников аппарата управления (подразделения) с высшим и средним специальным образованием; $И_о$ — общее количество работников в аппарате управления, занимающих должности, требующие высшего и среднего специального образования.

Пример. $И_ф = 12$, $И_о = 16$ $К_{обр} = 12 : 16 = 0{,}75$. Следовательно, 25% работников по уровню образования не соответствуют занимаемой должности.

4. *Коэффициент использования квалификации*: $К_{кв} = (T_1 - T_2) / T_1$, где T_1 — общие затраты времени на выполнение работ; T_2 — затраты времени на выполнение работ, не соответствующих квалификации.

Пример. Для бухгалтера: $T_1 = 168$ часов (21 рабочий день, 8 часов рабочий день), $T_2 = 24$ (курьерская работа, делопроизводство, подготовка документов в архив и др.), $К_{кв} = (168 - 24) : 168 = 0{,}88$. Это означает, что 12% времени сотрудники тратят на работу, не соответствующую их квалификации.

5. *Коэффициент трудовой дисциплины*: $К_Д = 1 - (Д / Р)$, где Д — количество случаев нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и т.п.); Р — количество работников аппарата управления.

Пример. Для бухгалтерии: $Д = 3$ случая (опоздания, прогулы, время на личные надобности и т.п.), $Р = 16$, $К_Д = 1 - (3 : 16) = 0{,}81$.

6. Эффективность управленческого труда определяет ряд частных показателей, характеризующих его с различных сторон. К таким показателям относится показатель оперативности работы аппарата управления ($К_{оп}$). Этот показатель характеризует оперативность принятия решений (или исполнения) документов, приказов, распоряжений управляющей системы и определяется по формуле

$$К_{оп} = \frac{Д_ф}{Д_п}\left(1 - \frac{t_о}{T_у}\right),$$

где $Д_ф$ — фактическое количество документов, мероприятий, приказов и т.д., выполняемых в установленные сроки;

$Д_п$ — количество документов, приказов, мероприятий, подлежащих выполнению в данном периоде;

t_0 — суммарное отставание от установленных сроков выполнения документов, приказов, мероприятий, дни;

$T_у$ — суммарный установленный срок выполнения документов, приказов, мероприятий, дни.

Пример. $Д_ф = 38$; $Д_п = 42$; $t_0 = 35$; $T_у = 225$.

$$К_{оп} = \frac{38}{42}\left(1 - \frac{35}{225}\right) = 0{,}9 \times 0{,}95 = 0{,}76.$$

Из расчета видно, что оперативность исполнения документов и работ по управлению в этом предприятии находится на невысоком уровне. 24% — степень неисполнительности аппарата управления по количеству документов и срокам исполнения.

Что касается оценки непосредственно управленческих работников, то здесь выделяют обычно два аспекта: с позиций результативности и качества труда работника (с учетом сложности и экономичности работы) и с позиций его профессиональных и личных качеств. Можно добавить оценку воздействия результатов труда работника аппарата управления на результаты работы подразделения, в котором он работает, и на результаты основной деятельности производственных подразделений.

Одно из центральных мест в оценке управленческих работников занимает проблема оценки труда самого руководителя как определенного лица в иерархии управления, направляющего и координирующего деятельность подчиненных ему работников, обладающего правами администратора. От правильной организации труда руководителя, форм и методов его работы во многом зависит эффективность функционирования возглавляемой им группы, отдела, службы и в целом предприятия.

Одним из главных вопросов в организации труда руководителя считается определение количества работников, подчиненных ему непосредственно, другими словами — расчет так называемой «нормы управляемости», являющейся одновременно показателем напряженности труда (для специалистов и служащих таким показателем являются либо нормы обслуживания, либо нормы времени). Критерием оптимальности при этом выступает мера эффективности управления руководителем своими непосредственными подчиненными, которая находится в зависимости от класса сложности решаемых задач, степени участия руководителя в разработке решения, степени централизации функций и делегирования полномочий. Имеется точка зрения, согласно которой норма управляемости для руководителей высшего уровня должна составлять не более 9 человек, по другой версии она может варьировать в пределах от 5—6 до 25 человек, а в отношении подчиненных подразделений — от 3 до 8 в зависимости от сложности управленческих функций и комплексности решаемых проблем. Имеется формула для расчета норм управляемости в зависимости от количества подчиненных, структурных подразделений или исполнителей, которая показывает количество связей, возникающих между руководителем и подчиненными

$$У = (2 : 2^n + n - 1) \times n,$$

где У — норма управляемости;
n — количество подразделений.

В соответствии с установленной нормой можно рассчитать *коэффициент использования норм управляемости*:

$$K = N_ф / N_н,$$

где $N_ф$ — фактическая численность работников (подразделений), подчиненных руководителю;
$N_н$ — нормативная численность работников (подразделений), подчиненных руководителю.

Оценку управленческого труда следует дифференцировать также и по уровню управления (труд руководителей высшего уровня, труд линейных и функциональных руководителей, специалистов и служащих), поскольку, как уже отмечалось, управленческий труд чрезвычайно сложен и многообразен и имеет свою специфику в зависимости от характера решаемых на каждом уровне задач. Так, например, для планово-экономического отдела специфическими показателями эффективности работы будут служить: степень отклонения планового производства продукции, работ, услуг от фактического, устойчивость во времени этого показателя и связанное с этим качество планов, уровень рентабельности производства, удельный вес реализованной продукции в составе всей выпущенной и др.

Отдельный блок показателей эффективности управления в общем их комплексе раскрывает подходы к **оценке эффективности совершенствования управления**. Ее предлагается определять, с одной стороны, по соотношению годового экономического эффекта, полученного в результате проведения мероприятий по совершенствованию управления, и затрат на их проведение, а с другой стороны, по соотношению общей экономии, полученной в ходе реализации указанных мероприятий, и общих затрат на совершенствование управления. Годовой экономической эффект рассматривается не как полный (абсолютный) эффект, а как его прирост, вызванный ростом объема производства и экономией ресурсов. Определяется он по разности прироста результатов и затрат на изменяющийся объем производства. Предлагается также, в частности, рассчитывать: годовой прирост прибыли (приходящийся на одного работника аппарата управления, на рубль фонда оплаты труда управленческих работников, на рубль стоимости технических средств управления), прирост производительности труда, экономию ресурсов в управлении (от снижения численности аппарата управления и расходов по управлению) и в производстве в стоимостном и в натуральном выражении, прирост фондоотдачи, снижение ресурсоемкости производства и др. Вообще именно приростные показатели эффективности производства являются в значительной мере следствием управления, в связи с тем что процессы управления всегда опережают производство (временной лаг представляет дополнительную трудность при оценке эффективности). И именно по приросту показателей имеет смысл определять эффективность управления. Возвращаясь к оценке эффективности совершенствования управления, следует еще раз отметить, что мероприятия по совершенствованию являются, в сущности, организационным проектом, а оценка эффективности — своего рода подпроект, одна из стадий организационного проекта. Поэтому эффект от реализации последнего проявится не только в сфере управления, соответственно следует говорить об общем эффекте, образующемся за счет разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием. Он состоит, кроме управленческого эффекта, из: экономического эффекта (повышение рентабельности производства; экономия ресурсов; рост индекса доходности и прибыли и т.п.); производственно-технологического эффекта (рост качества работ, снижение себестоимости продукции, рост производительности труда, применение новых материалов и технологий и др.); социального эффекта (улучшение условий труда, рост уровня социального благосостояния и пр.); экологического эффекта и организационного эффекта (рост стабильности кадров, повышение качества руководства и т.п.).

Анализ всей совокупности частных показателей, характеризующих эффективность управления, как правило, завершается расчетом интегрального, обобщающего показателя. Одним из итоговых показателей эффективности управления служит оптимальность соотношения между темпами роста объема производства и условно-постоянными расходами, значительная часть которых идет на содержание аппарата управления. Для расчета итогового показателя можно использовать следующую формулу:

$$К_{эу} = К_{эп} : К_{э},$$

где $К_{эп}$ — коэффициент эффективности производства;
$К_{э}$ — коэффициент экономичности системы управления.

$К_{эп}$ в свою очередь рассчитывается как произведение трех составляющих: коэффициента, учитывающего степень достижения нормативной и плановой себестоимости ($К_{с}$); коэффициента, учитывающего выполнение плана по ассортименту ($К_{асс}$), и коэффициента, учитывающего выполнение плана по качеству ($К_{к}$).

Для формирования обобщающего показателя *сравнительной эффективности управления* можно использовать следующую формулу:

$$Э_{у} = Р_{у} / У_{зу},$$

где $Р_{у}$ — результативность управления, рассчитываемая по соотношению темпов прироста производительности труда, с одной стороны, и фондовооруженности — с другой;
$У_{зу}$ — удельные затраты на управление, определяемые по отношению к стоимости основных производственных фондов как наиболее устойчивому экономическому параметру объекта управления.

Общую эффективность управления предлагается также рассчитывать по следующей формуле:

$$Э_{у} = \frac{(I_{п} - I_{р}) \times Ф_{п} \times 100\%}{(I_{ф} - I_{п}) \times З_{у}},$$

где $I_{п}$ — индекс (темп) роста продукции (валовой, товарной, чистой) в отчетном периоде по сравнению с базисным;
$I_{р}$ — индекс роста численности работающих в отчетном периоде по сравнению с базисным;
$I_{ф}$ — индекс роста основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств в отчетном периоде по сравнению с базисным;
$Ф_{п}$ — стоимость производственных фондов;
$З_{у}$ — затраты на управление.

11.5. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Совершенствование управления — процесс сложный, состоящий из множества подпроцессов, требующий тщательной подготовки и проведения, к тому же этот процесс должен носить постоянный, циклический характер. Поэтому целесообразно на предприятии иметь специальное функциональное подразделение, занимающееся вопросами управления. Кроме того, диагностику и совершенствование управления разумно проводить в рамках методологии управления проектом, т.е. рассматривать проведение организационных мероприятий

как полноценный проект, состоящий из ряда подпроектов, требующих специфической организации.

В процессе повышения эффективности систем управления выделяют четыре этапа (рис. 11.2):

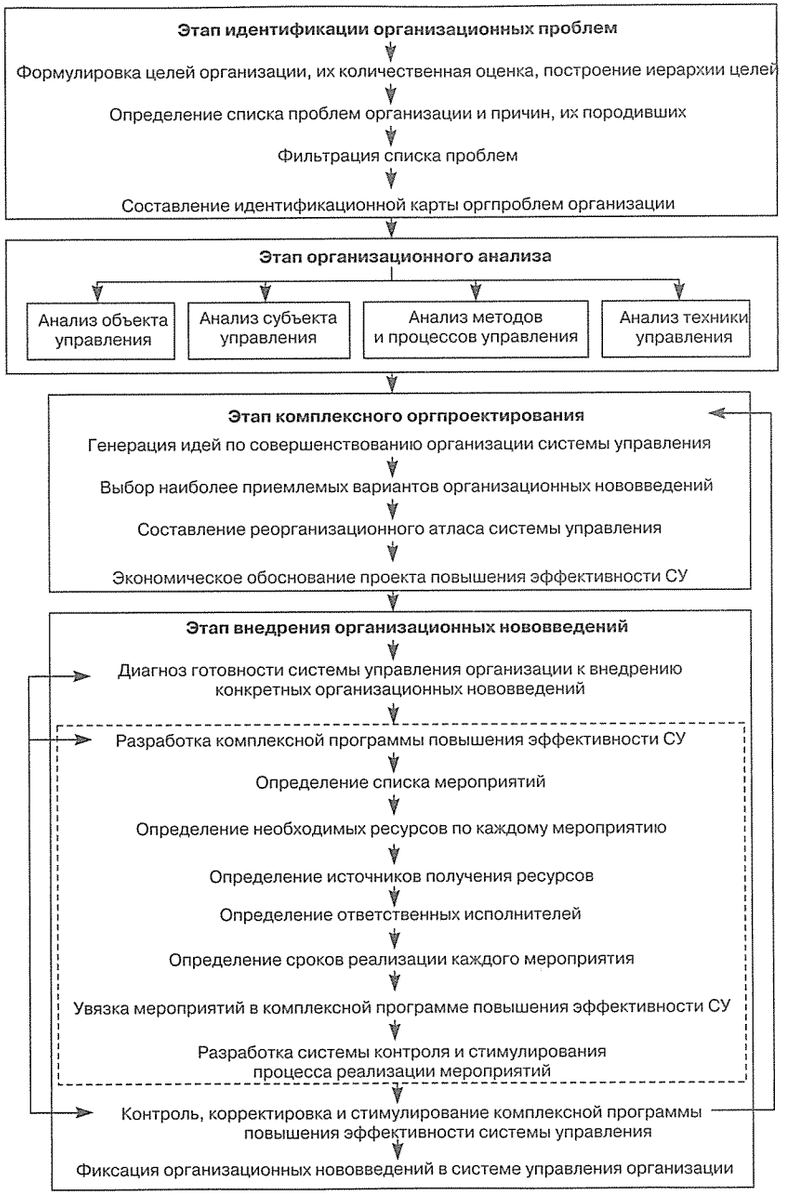


Рис. 11.2. Алгоритм повышения эффективности системы управления

1. **Этап идентификации оргпроблем.**
   1.1. Формулировка целей организации (построение иерархии целей и их количественная оценка).
   1.2. Определение списка проблем организации.
   1.3. Фильтрация списка проблем: отделение организационных проблем от производственных, системных — от оперативных (случайных).
   1.4. Составление идентификационной карты оргпроблем организации.
2. **Этап организационного анализа: определение, что именно в системе управления устарело и требует организационной перестройки (определение конкретных причин оргпроблем).**
3. **Этап комплексного организационного проектирования (разработка мероприятий по повышению эффективности действующей системы управления).**
   3.1. Генерация идей по совершенствованию организации системы управления.
   3.2. Выбор наиболее приемлемых вариантов организационных нововведений.
   3.3. Составление реорганизационного атласа системы управления.
   3.4. Экономическое обоснование проекта повышения эффективности системы управления.
4. **Этап внедрения организационных нововведений.**
   4.1. Диагноз готовности системы управления организации к внедрению конкретных организационных нововведений.
   4.2. Разработка комплексной программы повышения эффективности системы управления:
      а) определение списка мероприятий;
      б) определение ответственных исполнителей;
      в) определение необходимых ресурсов по каждому мероприятию;
      г) определение источников получения всех необходимых ресурсов;
      д) определение сроков реализации каждого мероприятия;
      е) увязка мероприятий в комплексной программе повышения эффективности системы управления;
      ж) разработка системы контроля и стимулирования процесса реализации мероприятий.
   4.3. Контроль, корректировка и стимулирование комплексной программы повышения эффективности системы управления.
   4.4. Фиксация организационных нововведений в системе управления организацией.

Первый и второй этапы цикла проходят в рамках диагностической оценки и анализа состояния системы управления. *Диагностика управления* — это исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем развития и повышения эффективности системы управления организацией и выявление главных направлений их решения. В зависимости от времени проведения анализа его можно подразделить на *предварительный*, который связан с перспективной направленностью организации управления; *оперативный*, который протекает по ходу управления и связан с целями координации и регулирования системы управления; и *последующий*, направленный на оценку эффективности организационных изменений в системе управления.

В качестве основы проведения диагностики, как уже отмечалось, используется методология системного анализа. Информация группируется по четырем направлениям:

1) организация управляемой системы (масштабы деятельности, характер производственной кооперации, сложность технологических процессов, степень механизации и автоматизации производственных процессов, степень концентрации и специализации производства, производственная структура организации; степень единства и взаимосвязи производственных подразделений по разным аспектам в случае, если речь идет о производственном объединении);

2) организация управляющей системы (характеристика управленческой структуры, информационных потоков и системы документооборота; распределение прав, обязанностей и функций в аппарате управления; организация труда управленческих работников на разных ступенях и звеньях системы управления, включая условия труда менеджеров и работников аппарата управления; социально-психологическая характеристика организации; характеристика руководителей и специалистов; уровень культуры управления (приемы, беседы, распорядительство, совещания, организация рабочего места) и пр.);

3) методы управления (полнота и комплексность их применения, степень эффективности);

4) техника управления (уровень механовооруженности управленческого труда, перечень технических средств управления, эффективность их использования, степень владения управленческими работниками техминимумом знаний и пр.).

Управленческие недостатки проявляются прежде всего в производственном процессе через нарушение хода производства, отклонения от стандартов качества, ритмичности, низкие показатели финансово-хозяйственной деятельности и пр. Эти недостатки относительно легко выявляются по результатам периодического финансово-хозяйственного контроля и отчетности. Гораздо сложнее определить недостатки в организации самой системы управления, и прежде всего — управленческого труда. Наибольшую трудность (но и наибольшую важность) в данном вопросе представляет анализ затрат труда и времени в сфере управления. Как правило, здесь применяются методы фотографии и самофотографии рабочего дня, а также довольно распространено анкетирование и интервьюирование. Например, анкетный лист по сбору информации о содержании труда управленческого работника может выглядеть следующим образом:

Виды управленческой деятельности	Шифр	Трудозатраты (час), t_i	Частота повторений, n	$T_i(t_i \times n)$, ч	К какой функции относится
					Планирование — 1; организация — 2; координация — 3; стимулирование — 4; контроль — 5

В продолжение данной формы заполняется таблица по определению трудозатрат на осуществление каждой управленческой функции:

Код	Функция	Шифр	T_i, ч	$T_j(\Sigma T_i)$, час	T_j', % — доля трудозатрат на выполнение j-й функции в общем объеме работ
					$T_j' = T_j / P$, где P — продолжительность оцениваемого временного периода, час
	Не относится ни к одной функции*				

* Затраты труда, не относящиеся ни к одной функции, например: телефонные переговоры (с руководителем по вопросам, не связанным с выполнением своих непосредственных функций; с подчиненными и коллегами по работе, не запланированные заранее; связанные с приемом и передачей информации для коллег по работе); написание инструкций, приказов, справок, писем; копирование материалов для внешнего обращения; поиск материалов, не предусмотренных заранее, и т.п.

Анализируя собранные данные, можно выразить величину трудозатрат в стоимостном виде, определив, во что обходятся предприятию непроизводительные затраты труда и времени работников его аппарата управления.

Величина затрат труда в аппарате управления зависит от рационального использования ими своего рабочего времени. К причинам плохого использования этого времени по прямому назначению относятся, в частности, структурные недостатки системы управления, порождающие недостаточное размежевание функций, дублирование, нечеткость системы информационного обеспечения, нарушение соотношения между основными категориями управленческого персонала, из-за чего руководители большую часть своего времени (по некоторым данным, до 30%) тратят на работы, не свойственные их квалификации, а также рутинные работы и операции (от 50 до 80% рабочего времени). Так, некоторые исследователи проблемы организации управленческого труда считают, что «если менеджеры высшего звена решают по 20 проблем за день, то... они либо слишком много времени тратят на относительно простые проблемы, которые должны решаться на... более низком уровне, либо слишком мало внимания уделяют сложным проблемам, носящим характер дилеммы, отклоняющимся от принятых моделей решения». Оптимальная структура управления — та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих участников, а также удовлетворять потребности работника и достигать поставленных целей с высокой эффективностью.

На этапе оргпроектирования решаются следующие вопросы:

1) возможность совершенствования оргструктуры организации (сокращение звенности, ступеней, количества подчиненных одному лицу отделов, упрощение соподчиненности, рациональное распределение управленческих функций между уровнями управления);

2) возможность повышения организационного уровня аппарата управления (упорядочение режима работы; сокращение потерь рабочего времени; приведение в соответствие кадрового состава по численности и квалификации; повышение уровня организации и культуры труда управленческого персонала, в том числе рационализация технологии выполнения основных видов работ, внедрение оргтехники и повышение уровня механизации труда; построение оптимальной системы информационного обеспечения, при которой поступала бы полная, объективная и своевременная информация, и пр.);

3) улучшение социально-психологических отношений в аппарате управления;

4) совершенствование методов работы с управленческими кадрами (методов подбора и расстановки управленческого персонала, оценки деловых и личностных качеств работников, стимулирования и пр.);

5) улучшение условий труда управленцев (планировка служебных помещений, рациональное размещение отделов аппарата управления с учетом функциональных связей между ними и др.).

С целью лучшего использования рабочего времени необходимо вводить дифференцированную регламентацию рабочего дня, четче планировать рабочее время как самого руководителя, так и его подчиненных (в частности, в целях своевременного выполнения работ). Обязательно нужно выделять резерв времени на выполнение непредвиденных работ, а также работ, затраты времени на которые установить либо сложно, либо нерационально (точно так же, как выделяется резерв денежных средств на непредвиденные расходы и рисковые события). Резерв времени руководителей среднего звена должен составлять не менее 30% от длительности рабочего дня.

Рационализация технологии управленческих работ и уменьшение их объема должны осуществляться в первую очередь путем внедрения регламентирующей оргдокументации — положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, распорядка рабочего дня, неукоснительного соблюдения их правил, залогом чего, в частности, является их регулярный пересмотр с целью обеспечения адекватности существующим или изменившимся внешним условиям. На это же должны быть направлены меры по оптимизации информационных потоков, сокращению времени прохождения документа к непосредственному потребителю, времени сбора и переработки информации, что достигается, в частности, за счет уменьшения количества отчетных документов, унификации их форм, сокращения количества визирующих инстанций и т.п.

Осуществление соответствующих мероприятий оформляется оргпроектной документацией, в состав которой, в частности, входят: предлагаемая структура организации и ее подразделений, структура аппарата управления организации, штатное расписание, график информационных потоков, положение об отделах и службах, должностные инструкции, матрица разделения административных задач управления (матрица РАЗУ), типовой график рабочей недели руководящего состава, методические указания по оценке качества труда управленческих работников, рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе, перечень мероприятий по улучшению работы с управленческими кадрами и др.

В общем виде методы совершенствования системы управления можно разделить на три группы:

1) *системно-целевой метод*, основанный на построении «дерева» целей и его анализе с точки зрения соответствия оргструктуре;

2) *информационное моделирование*, направленное на исследование потоков информации и их оптимизацию с помощью методов линейного программирования: сокращение объема циркулирующей в системе информации, оптимизация путей ее продвижения; ликвидация ненужных связей между подразделениями;

3) *функционально-организационное моделирование*, нацеленное на исследование параметров системы управления и их оптимизацию (прежде всего это относится к структурным показателям).

Совершенствование управления будет эффективным при повышении качества управления, получении эффекта в производстве и сохранении этого эффекта на последующих стадиях.

Приложение

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Среди активных методов обучения все большее развитие и широкое применение получают деловые игры и анализ конкретных ситуаций. Подготовка деловых игр и конкретных ситуаций требует значительного количества времени на их разработку и определенных навыков их проведения, однако практическая направленность существенно выделяет их по сравнению с обычными традиционными методами обучения.

Деловая игра — это воспроизведение деятельности управленцев, игровое моделирование систем и процессов управления.

Под деловой игрой понимается процесс выработки и принятия решения в условиях поэтапного многошагового уточнения необходимых факторов, анализа информации, дополнительно поступающей и вырабатываемой на отдельных шагах в ходе игры.

Деловые игры как один из способов проверки знаний, как метод, позволяющий в условной обстановке решать конкретные задачи, известны давно. Например, военные игры, как одна из форм командирской подготовки, заключающиеся в решении различных тактических и стратегических задач на макетах местности и по топографическим картам. При подготовке врачей также используются игровые ситуации.

Преимущества деловых игр перед реальным экспериментом следующие:

— минимальные затраты;

— снижение степени риска в получении желаемого результата;

— наглядность последствий принимаемых решений;

— переменный фактор времени (игра позволяет «жить быстрее»).

Деловые игры в области менеджмента дают возможность учесть психологические факторы отношений между людьми, их субъективные оценки, а также способствуют самосовершенствованию менеджера, развитию его творческого мышления.

В соответствии с целями использования деловые игры бывают учебные, производственные и исследовательские. Процесс обучения нацелен преиму-

щественно на учебные функции. В процессе учебных деловых игр отрабатываются новые приемы и методы, а также условия применения теоретических знаний и практических навыков.

В качестве исходных данных для работы студенты получают описание ситуаций для анализа, условия и процедуры деловых игр, вопросы, тесты, индивидуальные и групповые задания.

Обязательными требованиями проведения деловых игр являются:

— внимательность, которая вызвана необходимостью сосредоточения на процессе игры;

— сопричастность, когда все студенты работают в игре совместно и уважительно относятся к мнению других, даже когда это не совпадает с их собственной точкой зрения;

— включенность, которая подразумевает отвлечение от всех других задач и процессов;

— масштабность, когда студенты видят проблемы и пути ее разрешения без жестких рамок и ограничений;

— самовыражение, когда каждый студент старается внести свой личный вклад в решение общей проблемы.

Типовая **структура деловой игры** содержит несколько этапов.

Первый этап. Формулирование целей игры и выдача необходимой исходной информации. Преподаватель должен четко представить студентам проблему, структуру задач, составить малые группы и организовать их работу, соотносясь с желаниями студентов по групповой кооперации.

Второй этап. Самостоятельная работа студентов. На этом этапе происходит активное групповое обсуждение проблемы, выбор способов и подходов к ее решению. Роль преподавателя на этом этапе заключается в консультировании, разъяснении отдельных аспектов ситуации, ненавязчивой ориентации деятельности студентов в сторону наиболее предпочтительных методов.

Третий этап. Межгрупповая дискуссия. Каждая группа докладывает свой вариант решения проблемы. Другие группы выступают в роли оппонентов, задают вопросы, выступают с критикой или поддержкой выработанного решения. Преподаватель организует и поддерживает дискуссию, контролирует соблюдение регламента времени, оценивает работу студентов, подводит итоги деловой игры.

Цель проведения деловых игр по дисциплине «Менеджмент» заключается в приобретении практических навыков решения хозяйственных проблем в организации на основе применения полученных знаний, организационного инструментария менеджмента и использования различных моделей и методов управления.

Функции преподавателя при проведении деловой игры:

— обеспечение студентов исходными данными;

— вводный инструктаж, касающийся описания ситуации, определение проблемы, ее размеров и пр.;

— помощь в определении целей и задач, критериев достижения целей и ограничений;

— помощь в определении перечня методов и организационных инструментов решения задач, формы подачи информации и предоставления результатов;

— определение содержания и структуры деловой игры, ее этапов, процедуры, регламента проведения деловой игры;

— распределение ролей участников деловой игры между студентами;

— определение их основных функций;

— определение системы стимулов и штрафов за поведение в процессе игры;

— организация и координация процесса игры;

— контроль поведения студентов в процессе выработки и принятия решения;

— консультации в ходе игры;

— обсуждение результатов деловой игры, оценка работы студентов, подведение итогов деловой игры;

— разрешение споров и конфликтов, арбитраж в процессе игры.

В зависимости от целей и тематики деловых игр некоторые функции преподавателя могут возлагаться на участников игры (студентов). Однако общее руководство процессом игры, контроль и оценка результатов игры — всегда прерогатива преподавателя.

При подготовке и проведении деловых игр преподаватель должен учитывать:

— прохождение студентами производственной практики, наличие у них определенных навыков и умений;

— интересы студентов, предрасположенность их к определенным видам управленческой деятельности при распределении ролей в игре;

— сложившиеся неформальные связи, личные симпатии и антипатии студентов при формировании рабочих групп;

— количество времени, выделяемого программой курса на проведение практических занятий и деловых игр;

— возможность студентов получать информацию, необходимую для принятия решений в деловой игре, подготавливать исходную информацию;

— условный характер учебных игр, упрощение ситуаций, сокращение действительно необходимых сроков на выполнение работ.

Приведенные ниже деловые игры предполагают глубокое изучение материалов настоящей книги. Предлагаемый перечень деловых игр, проводимых для закрепления полученных знаний студентов, формирования практических навыков решения управленческих задач и выработки у них управленческого кругозора и мышления, носит рекомендательный характер.

1. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ. АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ»

Какими качествами должен обладать менеджер?

Для ответа на этот вопрос следует выработать систему критериев, с помощью которой можно было бы объективно оценить качества менеджера. Ниже приведены многочисленные человеческие качества, необходимые для менеджера, разделенные на семь групп.

1. Общие качества:
   - чувство личной ответственности за порученное дело;
   - честность, добросовестность;
   - чуткое и внимательное отношение к людям;
   - способность поддерживать передовое;
   - принципиальность;
   - умение прислушаться к критике, быть самокритичным;
   - общественная деятельность.
2. Дисциплина и отношение к труду:
   - трудолюбие;
   - дисциплинированность.
3. Уровень знаний:
   - образование;
   - компетентность;
   - эрудиция.
4. Организаторские способности:
   - предприимчивость;
   - деловитость;
   - умение работать с подчиненными;
   - умение коротко и ясно излагать мысли о деле;
   - умение писать деловые письма, приказы, распоряжения и т.д.;
   - умение создавать сплоченную команду;
   - целеустремленность.
5. Обеспечение эффективности системы управления:
   - умение своевременно принимать решения;
   - способность обеспечить контроль за исполнением решения;
   - умение быстро ориентироваться в сложной обстановке;
   - умение улаживать конфликтные ситуации;
   - умение работать с менеджерами различных рангов и разных организаций.
6. Черты характера:
   - уравновешенность;
   - настойчивость;
   - общительность;
   - порядочность;
   - обаяние;
   - скромность.

7. Прочие качества:
   - здоровье;
   - стаж работы;
   - возраст;
   - семейное положение;
   - внешний вид.

Для определения необходимых и достаточных качеств менеджера проводится деловая игра.

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Анализ деловых качеств.
2. Коллективная оценка характеристик качеств.
3. Самооценка.
4. Подведение итогов деловой игры.

Как показывает практика, менеджер не может обладать всеми качествами в высшей степени. Поэтому требуется отобрать те качества, которые сами игроки считают особенно необходимыми для менеджера. Выделяются характеристики каждого из выбранных качеств и оцениваются по 100-балльной шкале (от −50 до +50). Количество баллов начисляется в зависимости от степени желательности определенной характеристики качества для оценки специалиста. Один из вариантов начисления баллов показан в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Формирование оценок качеств менеджера

Символ качества	Наименование качества (требований)	Характеристика качества (требований)	Самооценка
K1	Порядочность		до 50
K2	Образование	Высшее	50
		Среднее спец.	25
		Неполное высшее	0
		По управлению	50
K3	Здоровье		до 50
K4	Стаж руководящей работы	до 5 лет	10
		до 10 лет	40
		до 20 лет	50
		свыше 20 лет	10
K5	Возраст		
	до 25 лет		40
	до 45 лет		50
	до 50 лет		40
	до 60 лет		40
	свыше 60 лет		20
K6	Коммуникабельность		до 50
K7	Компетентность		до 60
K8	Предприимчивость		до 50
K9	Дисциплинированность		до 50
K10	Деловитость		до 50
K11	Отношение к критике	Терпим	50
		Не терпим	–50
K12	Способность своевременно принимать решения	Своевременно	50
		Несвоевременно	–50

Определение весов качеств и обработка экспертных оценок производятся с использованием матрицы предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяются сравнительные (весовые) оценки символов.

Таблица 12.2

Фрагмент матрицы предпочтения

1	2	3	4	....
	К1	К2	К3	....
К1	1	2	1	4
К2	0	1	1	2
К3	1	1	1	3

В приведенной матрице символы сравниваются друг с другом. При этом используются следующие обозначения. Более предпочтительному символу присваивается число 2, менее предпочтительному — 0. Если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается число 1. (Техника заполнения представлена в третьей главе.)

После проверки правильности заполнения матрицы каждый игрок проводит самооценку, т.е. оценивает себя в соответствии с оценками, указанными в табл. 12.1 (результат коллективной оценки качеств), и определяет общую сумму баллов, которые он набрал. Затем выявляется средняя сумма баллов, характерная для всей группы игроков. Это делается путем суммирования итоговых оценок каждого слушателя и деления этой суммы на количество итоговых оценок. После чего каждый игрок сравнивает свою оценку со средней групповой оценкой.

В результате сравнения своих индивидуальных оценок качеств с коллективными участники могут определить, над развитием каких качеств им необходимо работать, а каким качествам они придают слишком большое значение.

Такая деловая игра рекомендуется и при аттестации кадров. Для этого используется изложенная методика, но вместо самооценки проводится оценка аттестуемого членами аттестационной комиссии. В аттестации могут участвовать и коллеги аттестуемого. Всем участникам аттестации раздаются карточки с перечислением необходимых требований и качеств, в которых они проставляют свои оценки аттестуемому. Затем по методу, изложенному выше, определяется «портрет» аттестуемого.

2. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Определение содержания организационного анализа.
2. Заполнение таблицы 12.3.
3. Выявление зависимостей работ организационного анализа и построение сетевого графика организационного анализа.

4. Экспертная оценка продолжительности каждой работы построенного сетевого графика для выбранного уровня управления при заданных ресурсах:
   — определение исполнителей работ организационного анализа;
   — построение сетевой матрицы процесса организационного анализа.
5. Подведение итогов деловой игры.

1. Исходные данные. Для деловой игры используют табл. 12.3, которая заполняется по столбцам следующим образом:

1 — номера работ организационного анализа, предшествующих данным;
2 — номера работ организационного анализа;
3 — содержание работ организационного анализа;
4 — оптимистическая (минимальная) оценка продолжительности работы;
5 — пессимистическая (максимальная) оценка продолжительности работы;
6 — наиболее вероятная продолжительность работы;
7 — дисперсия оценки продолжительности работы;
8 — код начального события работы по построенному сетевому графику;
9 — код конечного события работ по построенному сетевому графику;
10 — исполнители работ организационного анализа.

Таблица 12.3

Таблица исходных данных

Номер предшествующей работы	Работа, подлежащая выполнению		$t_{оп}$	$t_{нс}$	$t_{н.в.}$	δ^2	Код заботы		Исполнитель
	номер данной работы	содержание работы					i	j	
—	1	Решение о проведении анализа	1 3	3	2 6	0,16	1 2	2 3	Управляющий
1	2	Разработка плана анализа (постановка задачи)		10		1,96			Главный инженер
1	3	Установление критерия эффективности системы управления и т.д.	1	5	3	0,64	2	4	—"—

Используя перечень работ организационного анализа, заполняют 2-й и 3-й столбцы табл. 12.3, нумеруют последовательно работы организационного анализа.

2. Выявление зависимостей работ организационного анализа. Заполнив всю таблицу, определяют работы, предшествующие работам, подлежащим выполнению. Например, «Разработке плана анализа» предшествует «Решение о проведении анализа». Следовательно, во вторую строку 1-го столбца записывают номер работы «Решение», т.е. № 1. Работе № 3 («Установление критерия эффективности») также предшествует работа № 1, следовательно, в 3-ю строку

1-го столбца записывают № 1. В свою очередь работе № 1 («Решение о проведении анализа») никаких работ не предшествует, значит, в 1-й строке 1-го столбца ставится прочерк.

3. Построение сетевого графика организационного анализа. Используя данные табл. 12.3, строят сетевые графики для проведения анализа:

— организации управляемой системы;

— организации управляющей системы;

— методов управления, а также сводный график.

После этого кодируют сводный сетевой график и записывают коды работ в табл. 12.3 (столбцы 8 и 9).

4. Определение продолжительности работ организационного анализа. На этом этапе деловой игры проводится расчет продолжительности работ организационного анализа для определенного уровня управления при заданных ресурсах:

— определяют оптимистическую (минимальную) оценку продолжительности каждой работы (столбец 4). Эта оценка характеризует минимально возможный период времени выполнения работы при принятом составе ресурсов;

— рассчитывают пессимистическую (максимальную) оценку продолжительности каждой работы (столбец 5). Эта оценка определяет максимально возможную продолжительность работы, которая при всех обстоятельствах, за исключением аварий и стихийных бедствий, не может быть превышена;

— определяют наиболее вероятную оценку продолжительности каждой работы (столбец 6);

— устанавливают меру неопределенности оценок.

5. Назначение исполнителей работ организационного анализа. Исполнителем может быть какое-либо должностное лицо (управляющий, гл. инженер и т.д.) или структурное подразделение (управление, отдел и т.д.). Результаты заносятся в столбец 10.

6. Построение сетевой матрицы организационного анализа на основании данных 6-го и 10-го столбцов табл. 12.3.

3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ФОРМИРОВАНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Выбор конкретной задачи (или нескольких задач).
2. Определение комплекса необходимых функций управления, обеспечивающих решение выбранной задачи.
3. Определение состава подразделений (исполнителей), обеспечивающих реализацию комплекса функций управления.
4. Разработка матрицы распределения функций управления между подразделениями (табл. 12.4).
5. Подведение итогов игры.

Таблица 12.4

Матрица распределения функций управления

№ п/п	Содержание работ (функции и подфункции)	Подразделения, в которых выполняются работы								
1										
2										
3										
4										
5										
6										

При проведении игры целесообразно выбрать такую задачу, которая должна быть абсолютно понятной для всех участников и охватывала бы работу нескольких структурных подразделений.

При определении комплекса функций, необходимых для решения задачи, целесообразно выбрать такую степень детализации функций, чтобы их общее число не превышало 10—12.

Игра должна проводиться в микрогруппах слушателей (4—6 человек). Подведение итогов игры заключается в выборе экспертным путем лучшей матрицы, выполненной в микрогруппах.

4. ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ» (ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ)

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Формирование исходной матрицы РАЗУ.
2. Для проведения игры необходимо сформировать несколько групп по 2—4 человека.
3. Каждая группа «назначается» на определенную должность (начальник, главный инженер и т.д.). По своей должности группа должна определить обязанности и права, т.е. на основе ее коллективного решения заполняется символами одна графа матрицы по всем функциям.
4. После того как все микрогруппы закончат заполнение своей графы в матрице, представитель каждой микрогруппы выходит к классной доске, на которой заполняет свою вертикальную колонку, и таким образом на доске формируется функциональная матрица по всем должностям.
5. В результате анализа по горизонтальным строкам матрицы РАЗУ по каждой функции управления выясняется, как слушатели представляют себе действительное распределение управленческих задач, процедур между участниками процесса управления.

6. Методом группового обсуждения матрица оптимизируется — устраняются дублируемые символы, распределяются те символы, которые не были проставлены в матрице.

5. ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ» (ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ)

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Для проведения игры необходимо сформировать две-три группы по 4—6 человек.
2. Каждая группа обсуждает и заполняет матрицы РАЗУ полностью по горизонтальным строкам, т.е. появляется возможность осмыслить комплекс операций и процедур по каждой функции в целом и сравнить степень занятости каждого должностного лица.
3. После заполнения матриц лидеры групп выходят к классной доске и по каждой функции и должностному лицу защищают позицию группы.
4. В рассматриваемой игре не следует перегружать функциональную матрицу значительным количеством функций, так как это требует много времени на проведение игры, что в конечном счете снизит деловую активность играющих.

6. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. В качестве исходных данных выступает матрица РАЗУ, разработанная в пятой игре.
2. Для определения трудоемкости выполнения функций используется матрица предпочтения (матрица парных сравнений). Методика заполнения матрицы предпочтений изложена выше. Затем происходит обработка экспертных оценок. Зная рассчитанные относительные веса (трудоемкости) символов и коэффициенты трудоемкости выполнения задач управления, можно определить общую трудоемкость каждой задачи и загруженность структурных подразделений и должностных лиц.
3. Определяется трудоемкость (сравнительная) функций управления как произведение коэффициента трудоемкости выполнения каждой задачи на сумму значимости символов по каждой горизонтальной строке матрицы.
   Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно ранжировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения.
4. Определив трудоемкость каждого символа, проставляют в функциональную матрицу вместо символов их количественное выражение, умноженное на коэффициент трудоемкости выполнения соответствующей задачи. По каждому вертикальному столбцу матрицы суммируются значения символов (по каждому структурному подразделению или должностному лицу).

5. Анализ загруженности подразделений и должностных лиц позволяет принять обоснованные решения о распределении фонда заработной платы в организации, перераспределении функций управления как в организации в целом, так и в отдельных ее подразделениях, изменении штатного расписания и пр.

7. ДЕЛОВАЯ ИГРА «АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Преподаватель раздает бланк участника игры и объясняет правила игры (табл. 12.5) — Бланк участника игры содержит произвольно расположенные процедуры разработки и реализации решений. Из 18 действий нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами с 1 по 18.

Таблица 12.5

Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) алгоритма	Оценка		Эталон	Ошибка	
		инд.	груп.		инд.	груп.
1	Выбор критерия оценки вариантов решения					
2	Организация выполнения решения					
3	Формулирование проблемы					
4	Оценка новизны проблемы					
5	Оформление решения					
6	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
7	Выявление отклонений фактического состояния системы от желаемого					
8	Структуризация проблемы					
9	Постановка задач исполнителям					
10	Определение существования проблемы					
11	Оценка выполнения и контроль за выполнением решения					
12	Определение разрешимости проблемы					
13	Установления взаимосвязи с другими проблемами					
14	Документальное оформление задач					
15	Оценка вариантов решения проблем					
16	Определение причин возникновения проблемы					
17	Выбор решения					
18	Разработка вариантов решения проблем					
	Сумма ошибок					
	Время работы (баллы)					
	Итоговая сумма баллов					

2. Самостоятельный этап. Каждый игрок самостоятельно принимает решение об очередности действий, без консультаций с другими игроками и заполняет бланк. Игрок отмечает окончание игры поднятой рукой и заносит время индивидуального решения во вторую итоговую строку. Время исполнения в минутах хронометрируется руководителем. За каждую минуту времени, прошедшую с момента поднятия первой руки, начисляется 3 штрафных балла.
3. Групповой этап. Игроки разбиваются на команды по 5—7 человек, в зависимости от количества играющих, и методом «мозговой атаки» в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно последовательности действий. Команды между собой мнениями не обмениваются. Принятие командного решения обозначается поднятием руки, время решения заносится в графу 4 соответствующей итоговой строки по хронометражу руководителя.
4. Представители команд выступают, докладывая групповые мнения и аргументируя их.
5. Руководитель игры зачитывает эталонную последовательность этапов алгоритма, которая заносится игроками в графу 5.
6. Игроки рассчитывают групповые и индивидуальные ошибки в графах 6 и 7 в виде абсолютных величин отклонений индивидуальных и групповых оценок (номеров этапов) от эталона без учета знака и суммируют их в первой итоговой строке.
7. В графах 6 и 7 второй итоговой строки проставляется сумма штрафных баллов.
8. В последней итоговой строке (графы 6, 7) рассчитываются общие суммы отклонений (баллов).
9. Руководитель игры объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность, сравнивает ее с индивидуальными результатами. Побеждает игрок и группа, набравшая наименьшее количество баллов.

Эталонный алгоритм решения проблем

1. Выявление отклонений фактического состояния системы от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы.
4. Определение причин возникновения проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Установления взаимосвязи с другими проблемами.
7. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
8. Определение разрешимости проблемы.
9. Структуризация проблемы.
10. Выбор критерия оценки вариантов решения.
11. Разработка вариантов решения проблем.
12. Оценка вариантов решения проблем.
13. Выбор решения.

14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Оценка выполнения и контроль за выполнением решения

8. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОСТРОЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Преподаватель объясняет алгоритм игры, цели и задачи рабочих групп. Формирование рабочих групп по 6—7 человек.
2. Выявление методом экспертных оценок «6—5—3» неструктурированного исходного списка проблем современной организации.
3. Экспертиза исходных проблем, уточнение формулировок и составление каталога проблем организации. Заполнение графы 2 табл. 12.6.
4. Определение причин возникновения проблем. Заполнение графы 3 табл. 12.6.
5. Определение следствий проблем. Заполнение графы 4 табл. 12.6.
6. Оценка по 10-балльной шкале степени: важности, динамичности, разрешимости силами организации проблем, их причин и следствий. Заполнение граф 5, 6, 7 табл. 12.6.
7. Заготовка карточек проблем.
8. Структуризация проблемного поля организации (логико-смысловое моделирование) по критериям: смыслового сходства-различия (функциональным областям, причинно-следственных связей, предшествования.
9. Построение «дерева» (графа) проблем, которое определяет рациональную последовательность их решения с точки зрения максимального использования влияния частичного или полного решения предшествующих проблем на полное решение последующих проблем. При этом 1-й уровень — нулевой не имеет причин, последний уровень «дерева» проблем не имеет следствий.
10. Разработка комплекса мероприятий по решению проблем организации с учетом степени их важности, динамичности, разрешимости.
11. Выступление групп с презентацией «дерева» проблем современной организации и комплексов мероприятий по их решению.
12. Оценка презентации и результатов работы групп.

Таблица 12.6

ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Проблема	Причина	Следствие	Важность	Динамичность	Реализуемость
1	2	3	4	5	6	7

9. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЫРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Сформировать группы по 4—6 человек.
2. Раздать задания в виде описания конкретных хозяйственных ситуаций.
3. После изучения задания группы должны, используя алгоритм подготовки, принятий и реализации решений:
   — определить наличие проблемы;
   — определить причины ее появления;
   — идентифицировать проблему, дать ее характеристики, определить структуру проблемы;
   — определить цели и стратегию принятия управленческого решения;
   — выработать критерии решения проблемы;
   — оценить основные организационные условия и ограничения;
   — разработать и провести экспертную оценку вариантов решения проблемы.
4. На основе экспертных оценок формируется окончательное решение, направленное на ликвидацию проблемы, и разрабатывается система мероприятий по ее устранению.
5. Группы представляют план мероприятий, преподаватель подводит итоги игры.

10. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОЦЕНКА РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ В ПРИНЯТИИ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Игра может проводиться по результатам деловых игр 6, 7, 8. Требуется оценить поведение членов группы при выработке решения по деловой игре.
   Обычно в группе выделяют четыре активизирующие друг друга роли:
   — стратег — участник, нацеленный на решение задачи, ставящий цели и ведущий группу к их достижению;
   — эксперт — самый компетентный член команды, имеющий опыт решения проблемы, обладающий устойчивыми знаниями и навыками для решения конкретной задачи;
   — генератор идей — участник группы, обладающий творческим мышлением, способностями к выработке нетрадиционных подходов и решений;
   — коммуникатор — человек, нацеленный на поддержание нормальных рабочих отношений внутри коллектива, неформальный эмоциональный лидер группы.
2. Преподаватель раздает оценочный тест «Ваша роль при решении задач» (табл. 12.7). Участники игры заполняют тест и подсчитывают суммы баллов по строкам:
   А) 2 + 4 + 7 + 10 (Тип Х — поведение, ориентированное на решение задач);

   Б) 1 + 6 + 8 + 11 (Тип У — поведение, ориентированное на установление отношений);
   В) 3 + 5 + 9 + 12 (Тип З — поведение, ориентированное на свои интересы).
3. Преподаватель рисует на доске 5 фигур: круг, треугольник, квадрат, прямоугольник и зигзаг и просит участников выбрать одну наиболее «симпатичную» фигуру (упрощенный психогеометрический тест).
4. Преподаватель рассказывает о типах поведения при групповом взаимодействии, участники наносят на модель решетки менеджмента Бэйлса — Моутон данные по тесту и определяют тип взаимодействия (стиль). Этот тип в большинстве случаев совпадает с данными по психогеометрическому тесту. Преподаватель предлагает участникам сделать вывод об их роли в групповом обсуждении, оценить свой стиль и выработать для себя рекомендации по саморазвитию.

Таблица 12.7

ТЕСТ «Ваша роль при решении задач»

№ п/п	Поведение	Никогда	Редко	Обычно	Часто	Всегда
1	Призываю других к участию в работе над проблемой	1	2	3	4	5
2	Проявляю инициативу в деле, разъясняю проблему	1	2	3	4	5
3	Избегаю участия в групповом обсуждении	1	2	3	4	5
4	Работаю с информацией, ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
5	Доминирую при принятии решения, настаиваю на собственных суждениях	1	2	3	4	5
6	Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
7	Делаю оценку идей, обобщаю идеи	1	2	3	4	5
8	Помогаю найти компромисс при выборе решений	1	2	3	4	5
9	Ищу признания со стороны других	1	2	3	4	5
10	Поддерживаю работу в группе, призываю к вниманию	1	2	3	4	5
11	Пытаюсь снять напряжение при разногласиях	1	2	3	4	5
12	Проявляю жесткость в отстаивании своего решения	1	2	3	4	5

11. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЫБОР СТИЛЯ И МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

1. Преподаватель объясняет группе цели и задачи игры, алгоритм ее проведения, формирует рабочие группы, раздает описание конкретных ситуаций, требующих управленческого воздействия на коллектив либо на отдельного исполнителя.
2. Рабочие группы в соответствии с ситуационными моделями выбора стиля и методов воздействия проводят оценку ситуационных факторов, определяют характеристики субъекта и объекта управления, выбирают наиболее эффективные стиль принятия решения, группу методов воздействия.
3. В соответствии с выбранным стилем и методом воздействия группы разрабатывают конкретную модель воздействия руководителя на подчиненных и проводят презентацию проблемной ситуации и ее решения.

12. ДЕЛОВАЯ ИГРА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ»

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ (задание для студента)

1. Представьте общее описание целей и результатов проекта, которым вы занимаетесь в своей практической деятельности, либо одного из представленных ниже видов проекта:
   а) инвестиционно-строительный проект;
   б) проект разработки и внедрения программного обеспечения;
   в) проект предоставления услуги;
   г) проект издания книги.

   Далее используйте выбранную модель в качестве основы для решения поставленных задач. Если вы выбрали какой-либо проект, продолжайте разрабатывать основные решения по нему, исходя из сформулированных заданий.
2. Выявите, сгруппируйте и опишите всех участников вашего проекта (от 7 до 15) с указанием их обязанностей, прав и полномочий, а также возможностей воздействия на проект.
3. Разработайте модель жизненного цикла для выбранного проекта.
4. Постройте структуру разбиения работ для выбранного проекта.
5. Разработайте и обоснуйте организационную структуру управления для выбранного проекта.
6. Разработайте сетевую модель для вашего проекта (не более 20 работ).
7. Рассчитайте сетевую модель для выбранного проекта, определив при этом ранние и поздние начала и окончания работ, резервы времени, критические работы.
8. Сформулируйте ваши предложения по оптимизации продолжительности проекта.
9. Разработайте сетевую матрицу для выбранного проекта.

10. Разработайте и рассчитайте матрицу РАЗУ для проекта.
11. Сделайте выводы и предложения по распределению обязанностей и загрузке структурных единиц, а также предложения по материальному вознаграждению сотрудников.
12. Сформулируйте основные виды рисков, конкретные рисковые события (около 10), потенциально влияющие на проект, и попытайтесь их оценить для выбранного проекта.
13. Разработайте мероприятия (от 10 до 15) по снижению или противодействию рискам вашего проекта. Определите бюджет управления рисками и распределите его по разработанным мероприятиям.
14. Подготовьте необходимые презентационные материалы (10—12 страниц) и проведите презентацию вашего проекта (10—15 минут). Соберите мнения слушающих и учтите их в решениях по проекту.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Авторитарный стиль руководства (от фр. autoritaire — властный, лат. auctoritas — власть, влияние) — стиль управленческой деятельности, основывающийся на авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. А.с. имеет опасность перерастания в командно-административный, что, как правило, приводит к различным формам злоупотребления властью.

Авторитет — общепризнанное значение, влияние, общее уважение. Различают А. служебный, определяемый занимаемой должностью, и личный.

Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Адаптация персонала — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

Активизация (стимулирование) как основная функция менеджмента — побуждение участников процесса управления и производства работать с наибольшей отдачей.

Анкета (от фр. enquete — расследование) — опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным в нем правилам. В зависимости от того, как распространяется А. среди опрашиваемых, различают процессовое анкетирование (А. публикуется в прессе), почтовое (А. рассылается по почте) и раздаточное (А. раздается исследователем или под его наблюдением).

Анкетирование — метод сбора социальной информации. Широко используется в социальной психологии, социологии, управлении персоналом. А. дает возможность за сравнительно короткий срок опросить значительное количество людей, что особенно важно при оперативном изучении общественного мнения.

Ассоциация — добровольное объединение предприятий, создаваемое в целях осуществления совместной деятельности на добровольной основе, принципах самофинансирования и самоуправления.

Аттестация персонала — процедура определения квалификации, деловых знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия (несоответствия)занимаемой должности. Цель проведения А.п. — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

Бихевиоризм (от англ. behaviour — поведение) — одно из направлений в психологии XX в., главным образом американской, считающее предметом психологии не сознание, а поведение, которое понимается как совокупность физиологических реакций индивида на внешние стимулы.

Бюджет проекта — структура, состав и значения статей затрат, необходимых для реализации проекта, и доходов, возникающих в результате проекта.

Валидность — основная характеристика качества измерения в психологии, отражающая степень соответствия измеренного показателя тому, что подлежало измерению.

Власть — возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей. В зависимости от того, на чем основана власть, выделяют различные типы В.

Влияние — это любое поведение (действие) одного человека, которое изменяет поведение, действие, ощущения, отношения другого человека.

Внешняя среда — окружение, совокупность условий, в которых протекает деятельность организации. В.с. зависит от различных факторов влияния. Задачи анализа В.с. состоят в установлении и оценке этих факторов, изучении изменений, влияющих на текущую деятельность организации.

Гибкие режимы рабочего времени — форма организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов подразделений организации допускается (в определенных пределах) саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени.

Граф — геометрическая фигура, состоящая из конечного или бесконечного множества точек и соединяющих эти точки линий.

Группа — совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.

Групповое мышление — феномен, нередко возникающий при коллегиальном принятии управленческих решений. Он состоит в том, что члены тесно связанной управленческой группы, стремясь прежде всего к групповому единодушию, жертвуют реалистической оценкой действительности и разумным выбором путей действия. Групповое мышление связано с внутригрупповым давлением и приводит к значительному снижению эффективности принимаемых решений.

Групповые нормы (от лат. norma — руководящее начало, точное предписание, образец) — совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой (коллективом, организацией), играющих важную роль в регулировании поведения членов этой группы, формировании характера их взаимоотношений. Г.н. — специфический вид и своеобразная призма преломления соц. норм, регулирующих жизнедеятельность больших групп и всего общества в целом. Г.н. позволяют группе соотносить поведение каждого отдельного своего участника с выработанными эталонами и осуществлять достаточно эффективное воздействие на отдельную личность в случае отклонения ее поведения от принятого в группе эталона.

Дальнее окружение проекта — факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других факторов и объектов, как правило, входящих в непосредственное окружение.

Делегирование полномочий — передача обязанностей и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Часто Д.п. рассматривается как передача части обязанностей и прав из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая беседа — специфическая форма контактов между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих организаций (подразделений), в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы, ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения. Д.б. — это прямая взаимная коммуникация группы людей, осуществляемая посредством слов, жестов, мимики и т.д.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени соответствия решаются следующие задачи: установление места сотрудника в организационной структуре; разработка программы развития сотрудника; определение критериев и размера оплаты труда.

Длина пути — продолжительность работ, лежащих на пути сетевого графика.

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность, его функциональные обязанности, права, ответственность и нормы поощрения.

Должность — служебное место, связанное с компетентностью и исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.

Единоначалие — единоличное управление, единовластие. Е. — важнейшее условие правильной организации управления, предполагает разработку и принятие руководителем соответствующего решения без согласования и обсуждения его в коллективе или с отдельными лицами.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) — логико-временная структура деятельности, протекающей в рамках предметной области, подвергаемой проектному менеджменту.

Завершающее событие сети — событие, стоящее в конце сетевой модели, из которого не выходит ни одной работы.

Зависимость — работа, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь других работ между собой.

Заработная плата (зарплата) — часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда (вкладом в результаты труда коллектива).

Заказчик — субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели проекта, его результатов.

Иерархия (от греч. hierarchia) — порядок вертикального разделения труда, подчинения низших должностей, подразделений, органов высшим.

Иерархия потребностей — порядок удовлетворения тех или иных потребностей. По А. Маслоу потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня, движение потребностей идет снизу вверх.

Имидж (от англ. image — образ) — некий ореол, создаваемый вокруг конкретной личности с целью ее популяризации, оказания эмоционально-психологического воздействия на общественное мнение.

Имидж организации — специально проектируемый в интересах организации (предприятия), основанный на особенностях деятельности, внутренних закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит основой отличия организации от аналогичных.

Инвестор — участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта.

Инициатор — субъект (физическое или юридическое лицо), являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

Инновация — 1) новые исследования и разработки; 2) общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, услуг; 3) внедрение новых форм организации труда, управления и технологии производства.

Интроверт (от англ. introvert) — человек, социально-психологический склад которого характеризуется сосредоточенностью на своем внутреннем мире, замкнутостью.

Интервью — целенаправленная беседа, цель которой — получить ответы на вопросы, предусмотренные программой. Преимущества И. перед анкетным опросом: возможность учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы, ставить дополнительные, уточняющие вопросы и т.д.

Интуиция — чутье, проницательность, постижение истины без логического обоснования, основанное исключительно на имеющихся знаниях и предшествующем опыте.

Исходное событие сети — событие, стоящее в начале сетевой модели, в которое не входит ни одной работы.

Информационная таблица — документальная форма для предварительного изучения, анализа и проектирования процесса менеджмента при построении информационно-технологической модели.

Информационно-технологическая модель — методология для последовательного изучения и моделирования процессов управления.

Использование персонала — комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Кадровое планирование — целенаправленная деятельность, имеющая задачу предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Качество продукции — совокупность свойств изделий, характеризующих их функциональное назначение, особенности, полезность и способность удовлетворять определенные запросы потребителей.

Качество проекта — целостная совокупность характеристик проекта и его продукции, относящихся к их способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Квалификация (от лат. qualis) — степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо вида работы.

Коллектив (от лат. collectivus — сборный) — сложившаяся, устойчивая социальная группа людей, для которой характерна общность цели, совместный труд, наличие органов самоуправления, сознательная дисциплина, взаимность уважения и понимания друг друга. В К. люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другого и одновременно находится под его влиянием.

Коллективизм — тип мировоззрения, не допускающий противопоставления человека обществу, исходящий из признания необходимости гармоничного сочетания общих и частных, коллективных и личных интересов; нравственный принцип, противоположный индивидуализму, не терпящий себялюбия, своекорыстия и эгоизма, отдающий приоритет коллективным началам в организации общественной жизни и трудовой деятельности.

Команда проекта — это совокупность участников проекта, действующих как единое целое, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта.

Коммуникация (от лат. communico — делаю общим, связываю, общаюсь) — передача информации, значения или смысла при помощи символов; действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми. Деловая К. — это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на оптимизацию делового сотрудничества.

Компетенция — единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Контрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг.

Контроль — прогнозирование отклонений и разработка мероприятий по их устранению.

Контур — путь, соединяющий некоторые события с ними же самими.

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение интересов, мнений, сил сторон, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. Признаки К. включают: наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации. Основными составляющими К. являются: субъекты К. (участники конфликтного взаимодействия), объект К. (то, что вызывает противодействие у участников К.), инцидент, причины К. (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования и диагностики К.

Конфликтная ситуация — противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний.

Конформизм (от лат. conformis — подобный, сообразный) — податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении

ее поведения и установок в соответствии с ранее не разделяемой позицией большинства.

Кооперация труда — с функциональной точки зрения К.т. представляет собой установление производственных связей (во времени и пространстве) между различными обособившимися в результате разделения труда трудовыми процессами, что обеспечивает непрерывность, ритмичность, синхронность производства. С точки зрения организационной К.т. — объединение работников для планомерного совместного участия в одном или разных, но взаимосвязанных между собой трудовых процессах, установление взаимосвязей между ними для достижения совместной цели.

Координация — вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях.

Коридор — горизонтальная зона сетевой модели, объединяющая работы, выполняемые одним исполнителей или относящиеся к одному комплексу (очереди, блоку).

Коридорно-масштабный сетевой график — масштабный сетевой график, стрелки (работы) которого структурированы по горизонтальным коридорам, соответствующим отдельным исполнителям или комплексам работ.

Коридорный сетевой график — сетевой график, стрелки (работы) которого расположены в горизонтальных коридорах, соответствующих отдельным исполнителям работ или отдельным комплексам работ.

Корпоративная (организационная) культура — сложившаяся в организации и разделяемая персоналом система ценностей, принципов, норм и правил поведения, определяющих как внутренние отношения в организации, так и ее взаимоотношения с внешней средой.

Корпорация — объединение акционерных обществ.

Критерий — 1) признак, на основании которого производится оценка, классификация, определение; 2) требования, на основании которых определяются правила и процедуры однозначного выбора средств достижения определенного эффекта, варианта альтернативных решений, производится оценка степени достижения поставленной цели.

Критические работы — работы, лежащие на критическом пути и не имеющие резервов времени.

Критический путь — путь сетевой модели, имеющий наибольшую длину.

Лидер (от англ. leader — ведущий) — член группы (соц. организации), за которым признается право принимать решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Выделяют формального Л. — руководителя и неформальных лидеров. Существует несколько типов неформального Л.: в зависимости от характера деятельности (универсальный и ситуационный), направленности деятельности (эмоциональный и деловой), отношения к официальному руководителю (позитивное и негативное).

Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организации — это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти

для достижения поставленной цели. Л. — специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, его личных качеств, квалификации или должности. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности называется формальным Л. Процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов, необходимых людям, называется неформальным Л.

Личность — устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида; продукт общественного развития и включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения. Формирование Л. происходит в процессах социализации индивидов и направленного воспитания: освоения ими социальных норм и функций посредством овладения многообразными видами и формами деятельности.

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Масштабно-коридорный график — коридорно-масштабный сетевой график.

Масштабный сетевой график — сетевой график, построенный в масштабе времени, т.е. длина стрелок (длина проекции стрелок на горизонтальную ось) равна продолжительности выполнения работ в выбранном масштабе времени.

Матрица разделения административных задач (РАЗУ) — инструмент (таблица), с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления, а также проводится анализ количественных показателей организации выполнения работ.

Матрица разделения административных задач управления — одна из самых современных и развитых модификаций матрицы ответственности, позволяющая детально описывать различные аспекты ответственности, переводить символьные обозначения в количественные характеристики и с их помощью проводить анализ организационных решений.

Менеджмент — целенаправленное воздействие на людей, управление людьми для достижения поставленных целей. М. представляет собой сложный, непрерывный, динамичный и целенаправленный процесс воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемый объект при помощи различных методов и средств для достижения поставленных целей.

Менеджмент закупок — деятельность, направленная на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов.

Менеджмент запасов — совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ.

Менеджмент качества проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на достижение результатами проекта соответствия определенным потребностям и ожиданиям.

Менеджмент коммуникаций проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на обеспечение сбора, обработки и своевременного предоставления информации, необходимой участникам проекта для эффективного выполнения работ по проекту.

Менеджмент материально-технического обеспечения проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества.

Менеджмент персонала проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на обеспечение проекта необходимым персоналом и на эффективное его использование.

Менеджмент продолжительности выполнения работ — деятельность по менеджменту проекта, направленная на обеспечение достижения целей проекта в необходимые сроки.

Менеджмент проекта (проектный менеджмент) — вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке всесторонней модели действий по достижению поставленных целей и реализации такой модели в конкретной предметной области.

Менеджмент рисков проекта — деятельность, направленная на оптимизацию взаимодействий проекта с независимыми факторами в целях минимизации отклонений проекта от ранее поставленных целей.

Менеджмент содержания проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на определение структуры целей и продукции проекта, обеспечение их реализации и текущее изменение.

Менеджмент стоимости проекта — деятельность по менеджменту проекта, направленная на определение необходимого финансового результата и его достижение.

Менеджмент поставок — деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организации их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

Методика — организационный документ, основанный на совокупности методов, связанных общностью решаемой задачи. М. выполняет функцию методической инструкции.

Методические рекомендации — организационный документ, представляющий собой совокупность методических положений, содержащихся в методиках, или самих методик, обычно носящих рекомендательный характер. Разновидностью М.р., обязательных к применению, являются методические указания.

Методы менеджмента — приемы и средства, которыми пользуются менеджеры, чтобы достичь определенной цели и решить конкретные задачи. В управлении применяются три вида методов: организационные, экономические, социальные.

Организационные методы направлены на создание оптимальной управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую систему и помогающей добиться успеха предприятиям и организациям.

Экономические методы предполагают рационально решать производственно-хозяйственные вопросы для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества.

Социально-психологические методы предполагают создание работоспособного коллектива, нацеленного на высокопроизводительный эффективный труд.

Мотив — внутреннее побуждение к деятельности, направленное на удовлетворение потребностей, неосознаваемый или осознаваемый образ цели, который стимулирует поведение. М., — это побудительная причина любой деятельности человека.

Мотивация — процесс внутреннего побуждения человека к определенной деятельности, связанной с удовлетворением его потребностей. М. — это соотношение между поведением человека и причинами, которые обусловливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели.

Наблюдение — метод сбора первичной соц. информации путем прямой и непосредственной регистрации исследователем событий и условий на местах. Н. носит субъективный характер, целенаправленно и обычно структурировано жесткой программой (формализованное Н.) или планом (неформализованное Н.). Различают также включенное Н., предполагающее интеграцию исследователя в наблюдаемые события, и невключенное Н., осуществляемое без вмешательства исследователя в изучаемые события. Н. могут проводиться в естественных условиях (полевые Н.) либо в заранее созданных, специальных условиях (лабораторные Н.). Последние осуществляются чаще всего в психологических и соц.-психологических исследованиях.

Научная организация труда (НОТ) — организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность, и позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда.

Непосредственное окружение проекта — факторы и объекты, взаимодействующие напрямую с проектом.

Неформальная группа — сотрудники, объединенные по их собственной воле на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения определенной цели.

Норма выработки — установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников соответствующей квалификации должны выполнить в единицу рабочего времени. Н.в. исчисляется в натуральных единицах (штуки, тонны, литры, кубометры и др.) и является величиной, обратно пропорциональной норме времени.

Норма времени — величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации. Н.в. — исходная величина при расчете других видов норм; определяется на основе расчетов с помощью нормативных материалов либо путем хронометражных наблюдений, исчисляется в человеко-минутах или человеко-часах.

Норма затрат труда — количество труда, которое необходимо затратить на качественное выполнение заданной работы в определенных организационно-технических условиях.

Норма управляемости — взаимосвязь между силой воздействия и глубиной восприятия в системе менеджмента.

Норма управления — максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива. Н.у. имеют важное значение при построении организационной структуры аппарата управления, так как с их помощью можно рассчитать численность руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Нормаль управления — условное обозначение различных элементов операции в виде вертикальной линии на информационно-технологической модели.

Нормативный метод — способ, предусматривающий применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Нормирование труда — организационно-технические условия выполнения работы, методы и приемы труда и разработка мер для выполнения научной организации труда и наиболее рационального порядка (технологии) выполнения нормируемой работы с последующим установлением норм затрат труда.

Объект менеджмента — управляемая система, имеющая цели и определенных исполнителей (человека, отдельную группу, большой коллектив людей), чья деятельность направлена на достижение определенного успеха.

Обязанности — регламентированный (закрепленный) круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими.

Ожидание — процесс, не требующий затрат труда, протяженный во времени.

Окружающая среда — совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами.

Описание рабочего места — всесторонняя информация о требованиях, нагрузках и содержании работы на рабочем месте. О.р.м. используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников.

Опрос — метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. Различают О. письменные (анкета) и устные (интервью), очные и заочные (почтовые, телефонные, прессовые), экспертные и массовые, выборочные и сплошные, О. по месту работы, жительства и т.д.

Организационная структура управления — упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия и организации как единого целого. Она отражает форму разделения, кооперации и партнерства в управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Организационное поведение — совокупность действий и поступков индивида по его адаптации к условиям и требованиям организации.

Организационное проектирование — процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью О.п. является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности.

Организация (от фр. organisation — придаю стройный вид, устраиваю) — 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее автономных частей целого, обусловленное его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил и процедур.

Как функция управления О. — это определение путей, методов и средств достижения поставленных целей, обеспечение всем необходимым: материальными, трудовыми, денежными и финансовыми ресурсами.

Организация рабочего места — комплекс мероприятий, обеспечивающих создание на рабочем месте необходимых условий для высокопроизводительного труда и выпуска продукции высокого качества, наиболее полное использование оборудования, техники безопасности, повышение содержательности и привлекательности труда, сохранение здоровья работающих.

Организация работы персонала — система мероприятий, направленных на рациональное использование профессионально-квалификационного потенциала работников с целью неуклонного повышения производительности труда при наиболее эффективном использовании средств производства и благоприятных условиях труда.

Отбор персонала — часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Оценка персонала — система периодической проверки труда работника за отчетный период (месяц, квартал, год) в соответствии с целями и нормативами деятельности для данной должности, оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения сотрудника к своим обязанностям, правилам трудового распорядка.

Партнерство — отношения сотрудничества «на равных», которые возникают на определенных стадиях развития групповых отношений в современных адаптивных организационных структурах (матричных, проектных). П. — характеристика взаимоотношений членов группы, объединенных общей целью, общим рабочим процессом, общей ответственностью за полученные результаты.

Персонал (от лат. personalis — личный) — личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками. Существенным признаком П. является наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем. Как правило, эти взаимоотношения оформлены трудовым договором (контрактом), хотя и не исключен вариант отсутствия формального юридического оформления найма. Еще один важный признак П. — обладание определенными качественными характеристиками. Обладание работником теми или иными качественными характеристиками определяет структуру П. организации по категориям: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие. Все категории П. в свою очередь могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность в конкретной должности или на конкретном рабочем месте, т.е. определяют положение работника в организационной структуре.

Планирование — определение оптимального результата в условиях действия заданных ограничений по времени и ресурсам.

Петля — контур.

Подбор персонала — комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы подбора персонала, а также отбор кадров и прием на работу.

Полный резерв работы — резерв времени выполнения работы, использование которого не увеличивает длины критического пути.

Потребитель продукции проекта — юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

Предприятие (организация) — обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента. С правовой точки зрения под П. в России понимается самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Принципы менеджмента — основные правила деятельности людей, органов, призванных осуществлять управление экономическими и социальными процессами.

Проблема — разрыв между желаемым либо плановым и действительным состоянием системы. Ликвидация такого разрыва требует разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Проект — единый комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, образующих полноценную модель действий, направленных на достижение поставленных целей.

Простое событие — событие, в которое входит одна работа.

Процесс — стандартизированная совокупность технологически взаимосвязанных операций, направленных на получение результатов деятельности.

Процессуальные теории мотивации — теории мотивации, которые делают акцент на анализе и объяснении процессов побуждения человека к определенному поведению и его закрепления.

Путь — это непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и кончая завершающим.

Работа — процесс труда, направленный на достижение результатов и требующий затрат времени и необходимых ресурсов.

Рабочее время — время участия в трудовой деятельности, измеряемое продолжительностью рабочего дня, недели, месяца или года; время, служащее мерой оценки различных затрат труда.

Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации.

Разделение труда — обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда.

Результат — продукт деятельности (работы), воплощающий в себе ранее поставленные цели.

Ресурсы проекта — совокупность материальных, энергетических и информационных объектов, необходимых для выполнения работ.

Реорганизация — переустройство (перестройка, преобразование, совершенствование) организационных отношений в действующих структурах.

Риски — совокупность вероятностных взаимодействий проекта с независимыми факторами окружающей и внутренней среды.

Роль — определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных от-

ношений. Р. определяется своим названием, позицией индивида, выполняемой функцией в системе социальных отношений и ожиданиями окружающих.

Руководитель проекта (проект-менеджер) — участник проекта, которому делегированы полномочия по менеджменту деятельности, направленной на достижение целей проекта.

Руководство — совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия на поведение индивида и групп.

Сетевая модель — ориентированный граф, изображающий все необходимые для достижения цели операции, показанные в технологической взаимосвязи.

Сложное событие — событие, в которое входит более одной работы.

Событие — результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы.

Содержание проекта — совокупность поставленных перед ним целей и связей между ними.

Содержательные теории мотивации — система научных исследований, уделяющая внимание содержанию факторов, лежащих в основе мотивации.

Сопротивление изменениям — негативная психологическая реакция персонала на проведение организационных изменений и внедрение инноваций.

Социально-психологический климат — состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Социометрия — метод измерения состояния эмоциональных отношений между людьми. В результате социометрической процедуры составляются социометрические матрицы, вычисляются социометрические коэффициенты групповой сплоченности, выявляются неформальные лидеры коллективов. Данные результатов этого метода изучения формализованной структуры межличностных отношений имеют не только диагностическое значение, но и служат основой для корректировки поведения личности в группе.

Специализация — конкретизация, детализация, разукрупнение специальности. С. проявляется как разделение труда в какой-либо сфере деятельности (производственной или управленческой); углубление, конкретизация деятельности; приобретение дополнительных специальных знаний и навыков в какой-либо сфере.

Статус социальный — место индивида (группы) в иерархически организованной структуре. Важнейшим показателем статуса личности в современном обществе выступают такие критерии, как уровень дохода и образования, объем властных полномочий, престиж профессии.

Стиль руководства — совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решений типовых задач и выработки управленческих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю, устойчивая манера поведения.

Стимулирование — процесс побуждения работника со стороны организации с целью получения нужного трудового поведения, направленный на удовлетворение потребностей организации. В широком смысле слова С. — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Обычно выделяются следующие виды С.: материальное, моральное, С. свободным временем, трудовое (организационное).

Стратегия (от греч. strategia, stratos — войско и ago — веду) — направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных целей.

Стресс — специфическое внутреннее состояние человека, негативное последствие напряжения в процессе трудовой деятельности.

Стрессоустойчивость менеджера — умение преодолевать трудности, подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт.

Структурная сетевая модель — сетевая модель без каких-либо числовых показателей и обозначений.

Субконтрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг.

Тест (от англ. test — проба, испытание) — стандартизированные задания, по результатам выполнения которых судят о психофизиологических и личностных характеристиках, знаниях, умениях и навыках испытуемого.

Технология управления — совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений и других звеньев управления. Т.у. характеризуется процессами движения и обработки информации в действующей системе управления.

Тренинг (от англ. training — специальная тренировка) — систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. Тренинг — форма интенсивного обучения, применение которой наиболее оправданно, когда желаемый результат — это способность участников успешно осуществлять определенные действия на практике, а не только получение новой теоретической информации.

Тупик — тупиковое событие.

Тупиковое событие — событие, из которого не выходит ни одной работы и которое при этом не является завершающим.

Управление по целям — один из методов управленческой деятельности, предусматривающий упреждение, предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. В общем случае У.ц. может быть реализовано тремя способами: простое целевое управление; программно-целевое управление; регламентное управление. Простое целевое управление предусматривает разработку руководителем только сроков и конечной цели управления без указания механизма ее достижения. При этом цель может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, а может и не быть достигнута. Простое целевое управление дает большой простор для инициативных решений подчиненными, но достижение цели не гарантируется. Программно-целевое управление предусматривает

разработку руководителем целей управления и механизма реализации, сроков и состояний промежуточных значений процесса. При этом цель будет достигнута в предусмотренные сроки. Регламентное управление предусматривает разработку руководителем конечной цели управления и ограничений по параметрам и ресурсам. При этом цель будет обязательно достигнута, но в сроки, которые заранее трудно определить.

Управленческое общение — общение руководителя с должностными лицами с целью реализации функций управления, изменения деятельности подчиненных в определенном поддержании направления и его формирования. Выделяют три основные функции У.о.: выдача распорядительной информации, получение обратной информации (обратная связь) и выдача оценочной информации (оценка выполнения задания подчиненными).

Управленческое решение — это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своем содержании специфические черты каждой функции. У.р. выступает средством преодоления разрыва между желаемым и действительным состоянием системы, результатом сознательного выбора одного из многих объективно существующих вариантов действий (альтернатив), определяет цель, содержание и методы воздействия. У.р. как форма связывает сущность (воздействие) и содержание (функции) управления. У.р. отражает результат реализации функций управления.

Управляющая система — совокупность органов управления предприятия и организации.

Условия труда — совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, наиболее благоприятных для работников. Условия труда представляют собой совокупность различных по воздействию на человека элементов, которые можно разделить на четыре группы:

1) санитарно-гигиенические элементы, образующие предметную внешнюю среду: микроклимат, состояние воздушной среды (запыленность, загазованность), освещение, производственные излучения, шум, вибрация;
2) психологические и физиологические элементы, обусловленные содержанием трудовой деятельности, различными нагрузками на двигательный аппарат, нервную систему и психику человека в процессе труда;
3) эстетические элементы, которые формируют у человека отношение к среде протекания труда с точки зрения ее художественного восприятия и оказывают большое воздействие на формирование определенного эмоционального состояния;
4) социально-психологические элементы, характеризующие психологическое состояние работников и коллектива и создающие соответствующий психологический, эмоциональный настрой работника.

Участие персонала — форма мотивации персонала, которая предусматривает включение персонала в процессы управления, распределения прибыли, участия в собственности (капитале) организаций.

Участие в управлении — совместная деятельность, связанная с подготовкой, разработкой, экспертизой и принятием решений в организации. **Участие персонала в капитале** — форма участия персонала в прибылях. Основную форму У.п. в капитале представляет вклад в акционерный капитал. На размер этого вклада из прибыли работникам в зависимости от количества имеющихся у них акций выплачиваются дивиденды, составляющие часть дохода работника предприятия как собственника части капитала предприятия. **Участие в прибыли** предусматривает также выплату работникам бонусов, премий и других надбавок в соответствии с принятой системой стимулирования по результатам деятельности организации (предприятия).

Участник проекта — субъект деятельности, протекающей в рамках предметной области, подвергаемой проектному менеджменту.

Фиктивная работа — зависимость.

Фотография рабочего времени (ФРВ) — хронометраж, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые исполнителем (исполнителями) за определенный период работы.

Фрустрация — психологическое состояние дезорганизации личности, характеризующееся наличием стимулированной потребности, не нашедшей своего удовлетворения.

Функции менеджмента — особый вид деятельности, выражающий направленность или стадии осуществления целенаправленного воздействия на отношения людей.

Ф.м. — совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью. Ф.м. — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работ.

Харизма (от греч. charisma — подарок) — наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности; тип власти, основанный на силе личных качеств и стиля руководителя.

Хронометраж — метод изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных операций. Х. проводится для изучения передовых методов и приемов работы, проверки действующих норм времени, установления продолжительности оперативного времени и получения данных, необходимых для разработки норм и нормативных материалов.

Хвостовое событие — событие, в которое не входит ни одной работы и которое при этом не является исходным.

Цель — желаемое состояние системы; идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

Цикл — контур.

Частный резерв работы — резерв времени выполнения работы, использование которого не влечет изменения других параметров сетевого графика.

Экстраверт (от лат. extra — вне, versio — поворачивать) — человек, индивидуально-психологический тип личности которого сосредоточен на интересах во внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижения личной значимости.

Эмпатия — понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания, проникновения в его субъективный мир. Тот или иной уровень эмпатии является профессионально необходимым качеством для всех специалистов,

работа которых непосредственно связана с людьми (чиновники, руководители, продавцы, менеджеры по персоналу, педагоги, психологи, психотерапевты и пр.).

Эргономика — научная дисциплина, комплексно изучающая трудовую деятельность человека в системах «человек — техника — среда» (СЧТС) с целью обеспечения ее эффективности, безопасности и комфорта.

Этикет — совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Эти правила во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент : учебник. М. : Гардарика, 2002.
2. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. М. : Финансы и статистика, 2004.
3. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М. : ЮНИТИ, 2002.
4. *Грей К.Ф., Ларсон Э.У.* Управление проектами : практическое руководство. М., 2003.
5. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческих решений : учеб. пособие. М. : Русская деловая литература, 1999.
6. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Саломандин Т.О.* Поведение в организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 1999.
7. *Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента : учебник. М., 2004.
8. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом. М. : Зерцало, 1999.
9. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М. : ЮНИТИ, 2003.
10. *Красовский Ю.Д.* Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) : практ. пособие. М. : ИНФРА-М, 1997.
11. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки). М., 1995.
12. *Латфуллин Р.Ф., Громова О.Н.* Организационное поведение. М., 2004.
13. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения : учебник. М. : ЭКМОС, 2004.
14. *Литвак Б.Г.* Экспертные технологии в управлении. М. : Патент, 2004.
15. *Лютенс Ф.* Организационное поведение : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 1999.
16. Менеджмент. Маркетинг. Персонал / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, Ю.В. Якутина. М. : ГАУ, 1997.
17. Менеджмент организации : учеб. пособие / под ред. М.Л. Разу, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 1996.
18. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 1993.
19. Модульная программа для менеджеров (управление развитием организации). Модуль 8. Управление программами и проектами. М. : ИНФРА-М, 1999.
20. *Ньюстром Д.В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб. : Питер, 2000.
21. *Разу М.Л., Якутин Ю.В.* Организация менеджмента. Управление бизнесом. М. : АКДИ, 1994.

22. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.; под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000.
23. Российский менеджмент : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. М., 2003.
24. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
25. Современный российский менеджмент : учебник / под ред. Ф.И. Русинова, М.Л. Разу. М. : ФБК-ПРЕСС, 2003.
26. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001.
27. *Товб А.С., Ципес Г.А.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2005.
28. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 2005.
29. Управление организацией : энциклопедический словарь. М. : ИНФРА-М, 2001.
30. Управление персоналом : учебник / под ред. Т.Ю. Базарова. М. : ЮНИТИ, 2002.
31. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. М. : Высшая школа, 2004.
32. Управление проектами : толковый англо-русский словарь-справочник / под ред. В.Д. Шапиро. М. : Высшая школа, 2000.
33. Управление проектами : учебник / В.Д. Шапиро и др. СПб., 1996.
34. Управление проектом: основы проектного управления : учебник. М., 2006.
35. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, Е.А. Выходцева и др. М., 2002.
36. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006.
37. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами: психологический аспект. М. : Экономика, 1990.
38. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решения. М. : Аудит, 1997.

WWW.BOOK.RU

КНОРУС

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ

КНИГИ ПО ВСЕМ ОТРАСЛЯМ ЗНАНИЙ

- ЛИДЕР В ИЗДАНИИ И РАСПРОСТРАНЕНИИ ДЕЛОВОЙ И УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
- АССОРТИМЕНТ – 30000 НАИМЕНОВАНИЙ КНИГ 2000 РОССИЙСКИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ
- БОЛЕЕ 1000 НАИМЕНОВАНИЙ СОБСТВЕННЫХ ИЗДАНИЙ
- ГИБКАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
- ДОСТАВКА ВО ВСЕ РЕГИОНЫ РОССИИ И СТРАНЫ СНГ
- ИНФОРМАЦИОННАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПАРТНЕРОВ
- ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН – WWW.BOOK.RU

Адрес: 129110, г. Москва
ул. Большая Переяславская, д. 46

Тел./факс: (495) 680-7254, 680-9106
680-9213, 680-1278, 680-0671, 775-8387

E-mail: office@knorus.ru