65.05
К 68

...ческое
...екомендует

Учебник

Менеджмент

Э. М. Коротков

основы наук

ЮРАЙТ

65.05
К 68

Э. М. Коротков

Менеджмент

УЧЕБНИК

Допущено Учебно-методическим объединением вузов Российской Федерации по образованию в области менеджмента в качестве учебника по направлению и специальности «Менеджмент»

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КрасГМУ
им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого
ИНВ.№ 427174

МОСКВА • ЮРАЙТ • 2011

УДК 658
ББК 65.290-2я73
К66

Автор:
Коротков Эдуард Михайлович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ.

Коротков, Э. М.
К66 Менеджмент : учебник / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2011. — 640 с. — (Основы наук).

ISBN 978-5-9916-1055-1 (Издательство Юрайт)
ISBN 978-5-9692-1072-1 (ИД Юрайт)

Излагается современная концепция менеджмента, отражающая как тенденции его развития в зарубежных странах, так и особенности становления в нашей стране. Содержание учебника соответствует дидактическим единицам государственного образовательного стандарта экономических специальностей. Но при этом данный учебник принципиально отличается от подобных изданий тем, что включает материал инновационного характера. Некоторые проблемы современного менеджмента и сама их постановка рассматриваются впервые: латентный менеджмент, креативный потенциал, энергия веры в механизме менеджмента, технология менеджмента, управление человеческим капиталом, профессионализация менеджмента и др.

Учебник ориентирован на перспективные визуализированные технологии обучения, позволяющие воспринимать знания в логически систематизированном виде. Это способствует более глубокому их усвоению и запоминанию, а также позволяет переводить учебный материал в компьютерные программы обучения.

Для студентов экономических специальностей, будет полезен аспирантам, преподавателям и практическим работникам — менеджерам, работающим в сложных условиях становления и развития рыночной экономики в России.

УДК 658
ББК 65.290-2я73

Учебное издание

Коротков Эдуард Михайлович

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Редакторы *В. А. Киселева, Т. А. Ярмахова*
Корректор *М. Б. Быкова*
Художественное оформление *А. И. Гиренко*
Компьютерная верстка *М. А. Гольдман, Е. Е. Савина*

Формат 84×108 $^{1}/_{32}$.
Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 33,6. Доп. тираж 1500 экз. Заказ № 33

ООО «ИД Юрайт»
140004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д. 1.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru. www.urait.ru

ISBN 978-5-9916-1055-1
(Издательство Юрайт)
ISBN 978-5-9692-1072-1
(ИД Юрайт)

© Коротков Э. М., 2010
© ООО «ИД Юрайт», 2011

Отпечатано с электронных носителей издательства.
ОАО "Тверской полиграфический комбинат". 170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5.
Телефон: (4822) 44-52-03, 44-50-34, Телефон/факс: (4822)44-42-15
Home page - www.tverpk.ru Электронная почта (E-mail) - sales@tverpk.ru

Оглавление

ЧАСТЬ I. ПРИРОДА, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Менеджмент в развитии цивилизации 28
Глава 2. Наука и практика менеджмента 73
Глава 3. Менеджмент: конструирование действий для осуществления воздействия 134

ЧАСТЬ II. КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 4. Менеджмент: согласование деятельности и отношений 194
Глава 5. Потенциал мотивации в системе коммуникаций менеджмента 231
Глава 6. Менеджмент: процесс решения проблем 264

ЧАСТЬ III. ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 7. Технологическое разнообразие менеджмента 302
Глава 8. Проектирование технологий менеджмента 328
Глава 9. Фактор времени в технологии менеджмента 353

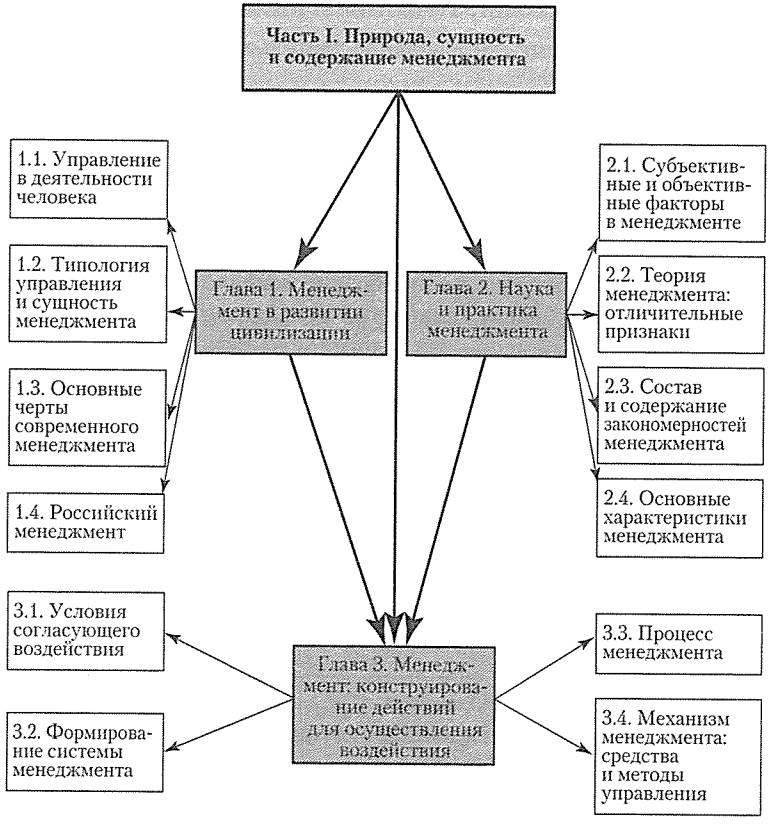
ЧАСТЬ IV. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТА

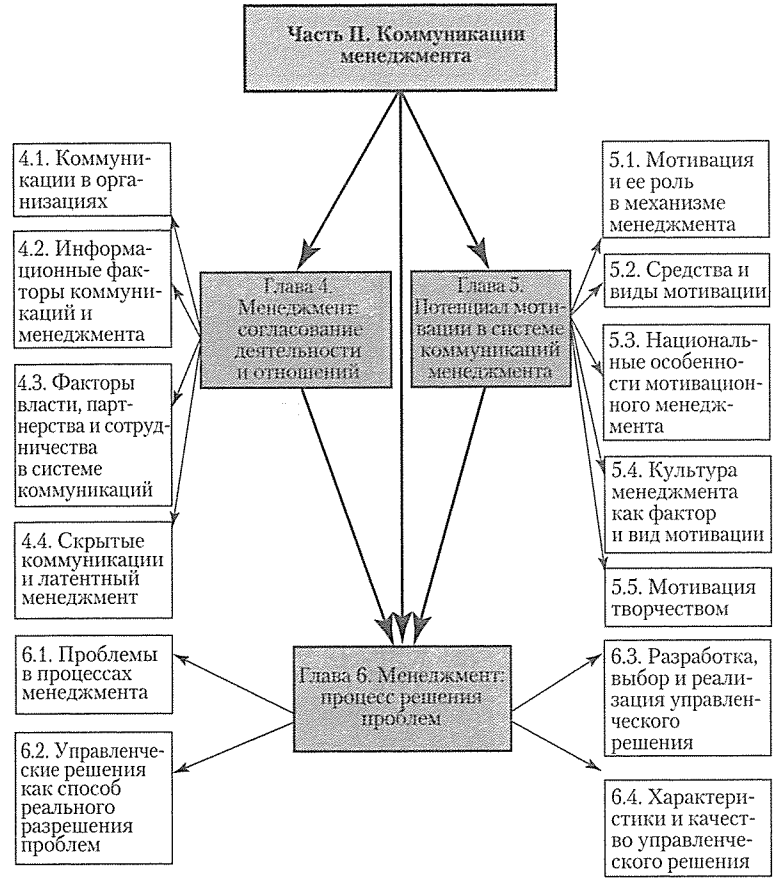
Глава 10. Человеческий капитал как средство и объект менеджмента 370
Глава 11. Лидерство и стиль менеджмента: современность и проблемы развития 423
Глава 12. Креативный потенциал менеджмента 460

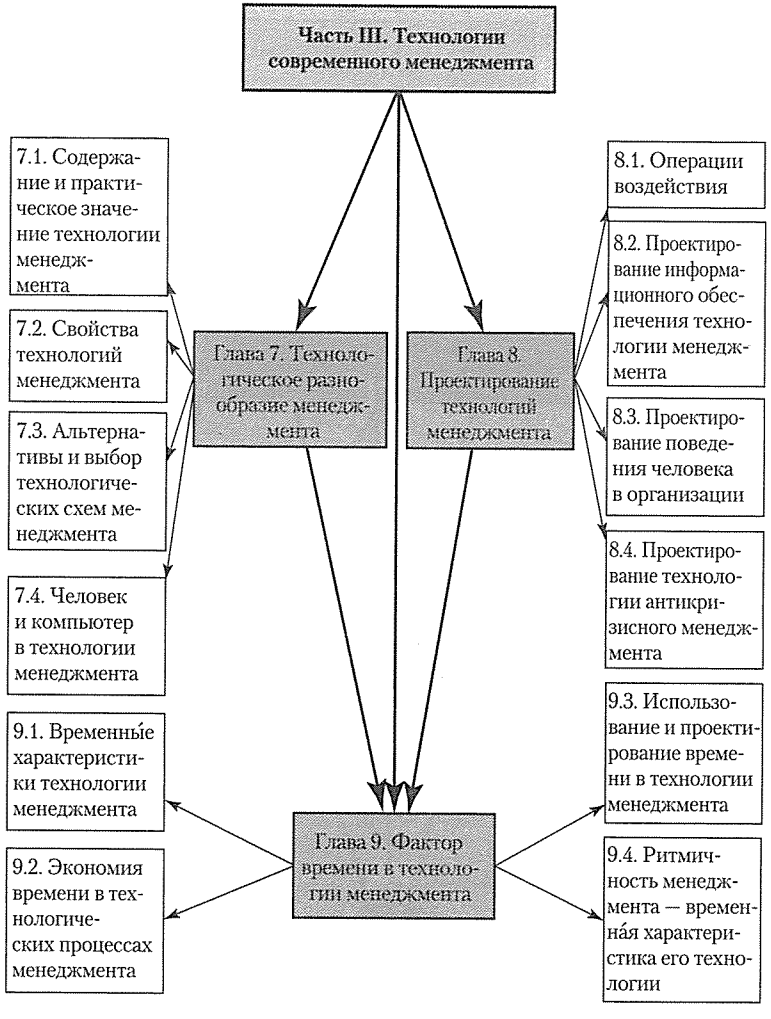
ЧАСТЬ V. МЕНЕДЖМЕНТ: ИМПУЛЬСЫ В БУДУЩЕЕ

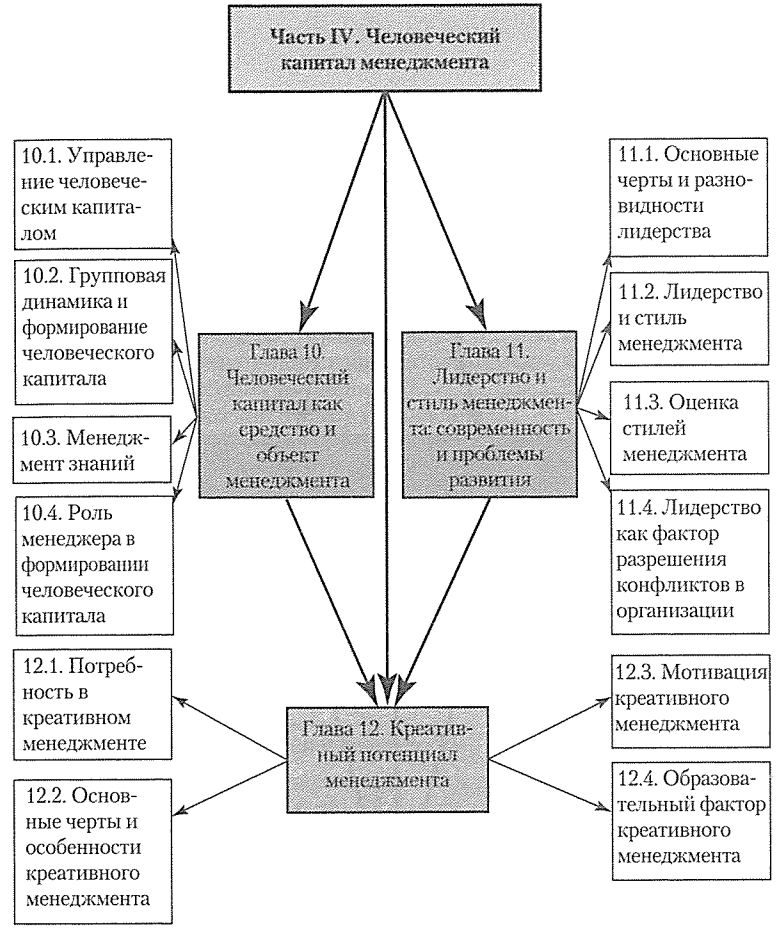
Глава 13. Контролинг, ответственность и риск в менеджменте 492
Глава 14. Качество менеджмента 519
Глава 15. Горизонты и тенденции будущего менеджмента 552
Словарь основных терминов концепции менеджмента 614
Список литературы 634

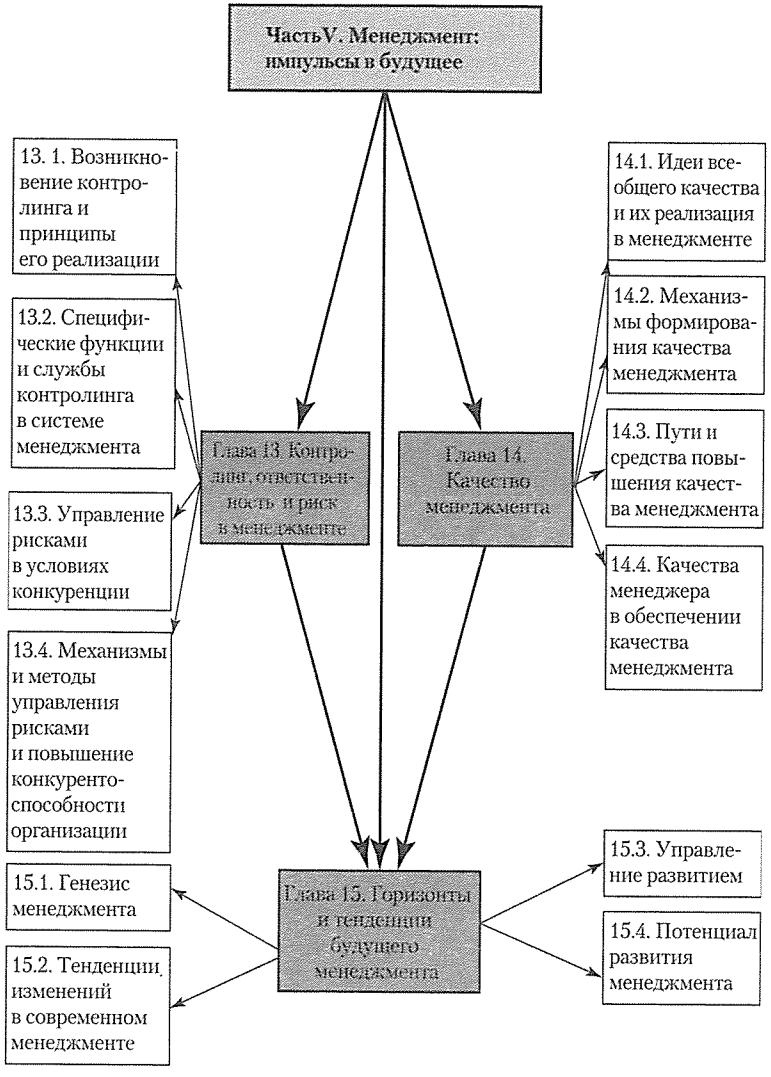
Структурно-логическая схема учебника «Менеджмент»






Часть III. Технологии современного менеджмента
7.1. Содержание и практическое значение технологии менеджмента
7.2. Свойства технологий менеджмента
7.3. Альтернативы и выбор технологических схем менеджмента
7.4. Человек и компьютер в технологии менеджмента
Глава 7. Технологическое разнообразие менеджмента
Глава 8. Проектирование технологий менеджмента
8.1. Операции воздействия
8.2. Проектирование информационного обеспечения технологии менеджмента
8.3. Проектирование поведения человека в организации
8.4. Проектирование технологии антикризисного менеджмента
9.1. Временны́е характеристики технологии менеджмента
9.2. Экономия времени в технологических процессах менеджмента
Глава 9. Фактор времени в технологии менеджмента
9.3. Использование и проектирование времени в технологии менеджмента
9.4. Ритмичность менеджмента — временна́я характеристика его технологии


Часть IV. Человеческий капитал менеджмента
10.1. Управление человеческим капиталом
10.2. Групповая динамика и формирование человеческого капитала
10.3. Менеджмент знаний
10.4. Роль менеджера в формировании человеческого капитала
Глава 10. Человеческий капитал как средство и объект менеджмента
Глава 11. Лидерство и стиль менеджмента: современность и проблемы развития
11.1. Основные черты и разновидности лидерства
11.2. Лидерство и стиль менеджмента
11.3. Оценка стилей менеджмента
11.4. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации
12.1. Потребность в креативном менеджменте
12.2. Основные черты и особенности креативного менеджмента
Глава 12. Креативный потенциал менеджмента
12.3. Мотивация креативного менеджмента
12.4. Образовательный фактор креативного менеджмента



Развернутое оглавление

Введение 20

ЧАСТЬ I. ПРИРОДА, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Менеджмент в развитии цивилизации 28

1.1. Управление в деятельности человека 28
1.1.1. Деятельность и управление 28
1.1.2. Виды деятельности 29
1.1.3. Возникновение управления 31
1.1.4. Управление совместной деятельностью 31
1.1.5. Усложнение управления 32
1.1.6. Человеческий фактор управления 35
1.1.7. Структурно-содержательный аспект управления 36
1.1.8. Процессуально-содержательный аспект управления 38
1.1.9. Специфика управленческой деятельности 39
1.1.10. Ключевые категории концепции управления 39
1.1.11. Потребность в профессиональном управлении 43

1.2. Типология управления и сущность менеджмента 43
1.2.1. Типологический анализ управления 43
1.2.2. Критерии типологического анализа управления 43
1.2.3. Матрица типологического анализа управления 45
1.2.4. Менеджмент в практике современного развития экономики 45
1.2.5. Управление и менеджмент: общее и специфическое 48

1.3. Основные черты современного менеджмента 50
1.3.1. Менеджмент как тип управления в условиях рыночной экономики 50
1.3.2. Проблематика менеджмента 52
1.3.3. Роль цели в менеджменте 54
1.3.4. Методологические и организационные проблемы менеджмента 54
1.3.5. Проблемы социально-экономических и организационных аспектов менеджмента 55
1.3.6. Инфраструктура менеджмента 58
1.3.7. Основные признаки менеджмента 59
1.3.8. Менеджмент в развитии цивилизации 61

1.4. Российский менеджмент 64

1.4.1. Национальные черты менеджмента ... 64
1.4.2. Особенности российского менеджмента ... 65
1.4.3. Факторы, определяющие особенности российского менеджмента ... 66
Тесты ... 72
ПИР ... 72
Глава 2. Наука и практика менеджмента ... 73
2.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте ... 73
2.1.1. Объективность менеджмента ... 73
2.1.2. Субъективные факторы менеджмента ... 74
2.1.3. Сочетание объективного и субъективного в менеджменте ... 75
2.1.4. Научный подход к менеджменту ... 76
2.2. Теория менеджмента: отличительные признаки ... 78
2.2.1. Потребность в теоретическом обосновании менеджмента ... 78
2.2.2. Признаки теоретической концепции менеджмента ... 78
2.2.3. Феномен закономерностей менеджмента ... 80
2.2.4. Закономерности как способ выражения и подтверждения сущности и специфики менеджмента ... 80
2.3. Состав и содержание закономерностей менеджмента ... 81
2.3.1. Закономерность соответствия цели менеджмента социально-экономическим и организационно-техническим условиям развития организации ... 81
2.3.2. Закономерность дифференциации и интеграции менеджмента ... 82
2.3.3. Закономерность диверсификации менеджмента ... 82
2.3.4. Закономерность изменения степени централизации менеджмента по критериям развития организации ... 83
2.3.5. Закономерность возвышения управляемости и роли человеческого фактора ... 83
2.3.6. Закономерность профессионализации менеджмента ... 85
2.3.7. Закономерность достаточности информационного обеспечения для принятия решений в процессах менеджмента ... 86
2.3.8. Принципы менеджмента ... 86
2.4. Основные характеристики менеджмента ... 92
2.4.1. Субъект и объект менеджмента ... 92
2.4.2. Цель, средства и функции менеджмента ... 94
2.4.3. Стратегия и тактика менеджмента ... 96
2.4.4. Интра- и инфраменеджмент ... 100
2.4.5. Методология и организация менеджмента ... 107
2.4.6. Формальное и неформальное управление ... 114
2.4.7. Дифференциация и интеграция менеджмента ... 119
Тесты ... 132
ПИР ... 133

Глава 3. Менеджмент: конструирование действий для осуществления воздействия ... 134
3.1. Условия согласующего воздействия ... 134
3.2. Формирование системы менеджмента ... 135
3.2.1. Понятие системы менеджмента ... 135
3.2.2. Типология системы менеджмента ... 136
3.2.3. Основные характеристики системы менеджмента ... 144
3.2.4. Принципы построения системы менеджмента ... 145
3.2.5. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента ... 147
3.2.6. Степень централизации менеджмента ... 148
3.2.7. Факторы, определяющие степень централизации менеджмента ... 149
3.2.8. Функциональная дифференциация полномочий ... 151
3.3. Процесс менеджмента ... 152
3.3.1. Понятие «процесс менеджмента» ... 152
3.3.2. Этапы процесса менеджмента ... 153
3.3.3. Свойства процессов управления ... 156
3.3.4. Характеристики процесса управления ... 157
3.3.5. Принципы конструирования процесса менеджмента ... 158
3.4. Механизмы менеджмента: средства и методы управления ... 158
3.4.1. Понятие «механизм менеджмента» ... 158
3.4.2. Использование средств менеджмента, рычагов воздействия ... 165
3.4.3. Принципы формирования механизма менеджмента ... 166
3.4.4. Методы воздействия в менеджменте ... 168
3.4.5. Принципы использования механизма менеджмента ... 169
Тесты. Система менеджмента ... 188
ПИР. Система менеджмента ... 188
Тесты. Процесс менеджмента ... 189
ПИР. Процесс менеджмента ... 190
Тесты. Механизм менеджмента ... 190
ПИР. Механизм менеджмента ... 191

ЧАСТЬ II. КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 4. Менеджмент: согласование деятельности и отношений ... 194
4.1. Коммуникации в организациях ... 194
4.1.1. Формирование коммуникаций ... 194
4.1.2. Разновидности коммуникаций ... 197
4.1.3. Коммуникации как ценность современного менеджмента ... 200
4.1.4. Коммуникативная и организационная роль цели менеджмента ... 201
4.1.5. Классификация целей менеджмента ... 202
4.1.6. Принципы управления коммуникациями ... 202
4.1.7. Развитие и эффективность коммуникаций ... 203

4.2. Информационные факторы коммуникаций и менеджмента...204
4.2.1. Информация как основа коммуникаций и ресурс менеджмента...204
4.2.2. Движение информации в системе коммуникаций...205
4.3. Факторы власти, партнерства и сотрудничества в системе коммуникаций...209
4.3.1. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте...209
4.3.2. Управляемость как одна из характеристик власти и менеджмента...211
4.3.3. Партнерство и реализация власти...213
4.3.4. Типология власти...214
4.3.5. Управляемость организации и внешняя среда...215
4.4. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент...216
4.4.1. Скрытое воздействие: реальность и осознание...216
4.4.2. Латентный менеджмент...218
4.4.3. Латентный менеджмент и манипуляции...219
4.4.4. Рациональность и иррациональность поведения...221
4.4.5. Латентное управление как возможный источник кризиса организации...223
4.4.6. Слухи как фактор и метод латентного менеджмента...227
Тесты...229
ПИР...230
Глава 5. Потенциал мотивации в системе коммуникаций менеджмента...231
5.1. Мотивация и ее роль в механизме менеджмента...231
5.1.1. Факторы деятельностной активности человека...231
5.1.2. Разнообразие и развитие идей мотивационного менеджмента...233
5.2. Средства и виды мотивации...233
5.2.1. Содержательная мотивация...233
5.2.2. Процессуальная мотивация...234
5.2.3. Мотивация ожиданием...235
5.2.4. Мотивация справедливостью...237
5.2.5. Мотивация эффективностью...238
5.2.6. Мотивация лидерством...238
5.2.7. Мотивация признанием...239
5.3. Национальные особенности мотивационного менеджмента...239
5.3.1. Учет национальных особенностей при мотивации...239
5.3.2. Иерархические факторы мотивации...241
5.4. Культура менеджмента как фактор и вид мотивации...242
5.4.1. Мотивационный потенциал культуры...242
5.4.2. Признаки и характеристики культуры менеджмента...244
5.4.3. Роль менеджера в мотивации культурой...247
5.5. Мотивация творчеством...249
5.5.1. Творчество как фактор и средство мотивации...249
5.5.2. Исследования в деятельности современного менеджера...252

5.5.3. Основные черты креативного менеджера...253
5.5.4. Энергия веры в механизмах менеджмента...254
5.5.5. Вера как средство управления деятельностью человека...258
5.5.6. Вера и искусство управления...260
5.5.7. Сочетание видов мотивации в процессах менеджмента...261
Тесты. Традиционная мотивация...261
ПИР. Традиционная мотивация...262
Тесты. Мотивация верой...262
ПИР. Мотивация верой...263
Глава 6. Менеджмент: процесс решения проблем...264
6.1. Проблемы в процессах менеджмента...264
6.1.1. Понятие проблемы и ее роль в менеджменте...264
6.1.2. Возникновение проблем и подходы к их анализу и оценке...265
6.1.3. Компромиссы в решении проблем...266
6.1.4. Подходы к выявлению и оценке проблем...267
6.1.5. Анализ проблем...268
6.1.6. Определение ограничений и критериев оценки проблемы...271
6.1.7. Определение и оценка альтернатив разрешения проблем...272
6.1.8. Выбор альтернативы...274
6.2. Управленческие решения как способ реального разрешения проблем...274
6.2.1. Сущность и особенности управленческого решения...274
6.2.2. Типологический анализ управленческих решений...277
6.2.3. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и условия...277
6.3. Разработка, выбор и реализация управленческого решения...280
6.4. Характеристики и качество управленческих решений...283
6.4.1. Методы разработки управленческих решений...287
6.4.2. Убеждение как фактор реализации управленческого решения...289
6.4.3. Роль обратной связив реализации управленческого решения...289
6.4.4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений...290
6.4.5. Личностные оценки руководителя...290
6.4.6. Среда принятия решений...291
6.4.7. Ситуационная определенность...291
6.4.8. Фактор риска...292
6.4.9. Ситуации неопределенности...293
6.4.10. Время и изменяющаяся среда...293
6.4.11. Информационные факторы...294
6.4.12. Социально-психологические факторы...295
6.4.13. Значение возможных негативных последствий...296
6.4.14. Взаимозависимость решений...296

Тесты 300
ПИР 300

ЧАСТЬ III. ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 7. Технологическое разнообразие менеджмента **302**

7.1. Содержание и практическое значение технологии менеджмента 302
7.1.1. Роль технологий в современном развитии экономики и производства 302
7.1.2. Факторы формирования технологии менеджмента 305

7.2. Свойства технологий менеджмента 308
7.2.1. Состав основных свойств и характеристик технологии менеджмента 308
7.2.2. Информация в технологии менеджмента 309
7.2.3. Технологические свойства и характеристики информации 311
7.2.4. Дифференциация потоков информации 313

7.3. Альтернативы и выбор технологических схем менеджмента 313
7.3.1. Разнообразие технологических схем менеджмента 313
7.3.2. Диахронические типы технологических схем менеджмента 316
7.3.3. Принципы выбора технологических схем менеджмента 318

7.4. Человек и компьютер в технологии менеджмента 319
7.4.1. Роль компьютерной техники в современном менеджменте 319
7.4.2. Факторы эффективного использования технических средств 321
7.4.3. Компьютерная техника в информационных технологиях менеджмента 321
7.4.4. Нравственные критерии использования компьютерной техники в технологических процессах менеджмента 323

Тесты 327
ПИР 327

Глава 8. Проектирование технологий менеджмента **328**

8.1. Операции воздействия 328
8.1.1. Особенности операций менеджмента 328
8.1.2. Операции целеполагания в технологии менеджмента 330
8.1.3. Определение и оценка ситуаций в технологии менеджмента 331
8.1.4. Согласование и комбинация операций в технологическом процессе менеджмента 334
8.1.5. Принципы проектирования технологии менеджмента 335

8.2. Проектирование информационного обеспечения технологии менеджмента 338

8.2.1. Система поиска и хранения информации 338
8.2.2. Организация информационного обеспечения технологии менеджмента 339
8.2.3. Критерии достаточности информации 340

8.3. Проектирование поведения человека в организации 341
8.3.1. Организация как среда деятельности человека 341
8.3.2. Факторы рационального поведения человека 342
8.3.3. Разрешение противоречий в организации 343

8.4. Проектирование технологий антикризисного менеджмента 344
8.4.1. Изменения в организации и циклы ее развития 344
8.4.2. Стабильность состояния и стабильность развития организации 348
8.4.3. Возникновение кризисов в организации и использование технологий антикризисного менеджмента 350

Тесты 351
ПИР 352

Глава 9. Фактор времени в технологии менеджмента **353**

9.1. Временны́е характеристики технологии менеджмента 353
9.1.1. Время как ресурс, фактор и характеристика менеджмента 353
9.1.2. Использование времени в технологии менеджмента 354

9.2. Экономия времени в технологических процессах менеджмента 355
9.2.1. Тенденции сжатия времени 355
9.2.2. Время — невосполнимый ресурс 356
9.2.3. Разнообразие времени в технологии менеджмента 357

9.3. Использование и проектирование времени в технологии менеджмента 358
9.3.1. Распределение времени 358
9.3.2. Учет и расчет времени 359

9.4. Ритмичность менеджмента — временна́я характеристика его технологии 359
9.4.1. Интенсивность и ритмичность менеджмента 359
9.4.2. Квантификация в технологии менеджмента 360
9.4.3. Сочетание и комбинация квантов воздействия в технологическом процессе менеджмента 363
9.4.4. Проектирование квантификации технологических процессов менеджмента 364

Тесты 367
ПИР 367

ЧАСТЬ IV. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 10. Человеческий капитал как средство и объект менеджмента **370**

10.1. Управление человеческим капиталом....370
10.1.1. Понятие персонала и человеческого капитала менеджмента....370
10.1.2. Система работы с персоналом и формирование человеческого капитала....371
10.1.3. Научное содержание и практическое значение понятия «человеческий капитал»....372
10.1.4. Процессы и факторы формирования человеческого капитала....376
10.1.5. Роль человеческого капитала в современном менеджменте....380
10.1.6. Человеческий капитал как объект современного менеджмента....382
10.1.7. Эффективность управления человеческим капиталом....385
10.1.8. Механизм управления развитием человеческого капитала....386

10.2. Групповая динамика и формирование человеческого капитала....390
10.2.1. Формирование групп в процессах совместной деятельности людей....390
10.2.2. Взаимодействия в динамике группы....391
10.2.3. Социальные функции поведения человека....392
10.2.4. Конфликты в динамике группы....393
10.2.5. Поведение в конфликтах....394
10.2.6. Эффективность управления и динамика группы....395

10.3. Менеджмент знаний....395
10.3.1. Специфика и содержание понятия «знание»....395
10.3.2. Типология знаний....396
10.3.3. Основные параметры и характеристики знаний....399
10.3.4. Знания и современные тенденции развития менеджмента....406
10.3.5. Знания как объект менеджмента....406
10.3.6. Принципы управления знаниями....407

10.4. Роль менеджера в формировании человеческого капитала....410
10.4.1. Деятельность менеджера: научный подход....410
10.4.2. Формирование опыта управленческой деятельности....411
10.4.3. Искусство менеджера....413
10.4.4. Взаимодействие научности, опыта и искусства в практической деятельности менеджера....414
10.4.5. Творчество менеджера....415
10.4.6. Личность менеджера....416
10.4.7. Принципы формирования личностных черт менеджера 417
Тесты. Управление человеческим капиталом....419
ПИР. Управление человеческим капиталом....419
Тесты. Групповая динамика....420
ПИР. Групповая динамика....420
Тесты. Личность менеджера....421
ПИР. Личность менеджера....421

Глава 11. Лидерство и стиль менеджмента: современность и проблемы развития....423

11.1. Основные черты и разновидности лидерства....423
11.1.1.Природа и сущность лидерства....423
11.1.2. Разнообразие и виды лидерства....430

11.2. Лидерство и стиль менеджмента....430
11.2.1. Базовые модели стилей менеджмента....431
11.2.2. Классификация стилей по личным качествам менеджера....433
11.2.3. Виды стилей по критериям приоритетов работе и человеку....436
11.2.4. Сочетание стилевых характеристик....438
11.2.5. Ситуационные модели формирования стилей....438
11.2.7. Модель стилей Врума — Йеттона (модель принятия решений)....444

11.3. Оценка стилей менеджмента....445

11.4. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации....448
11.4.1. Источники конфликтов и альтернативность сотрудничества....448
11.4.2. Типология конфликтов и конфликтных личностей....450
11.4.3. Этапы проявления и разрешения конфликтов....451
11.4.4. Подходы к управлению конфликтами....452
Тесты....458
ПИР....459

ГЛАВА 12. Креативный потенциал менеджмента....460

12.1. Потребность в креативном менеджменте....460
12.1.1. Интеллектуальность современного менеджмента....460
12.1.2. Креативный потенциал: потребность и роль в современном менеджменте....461
12.1.3. Исследования в практике менеджмента....463
12.1.4. Типология и характеристики исследований....466
12.1.5. Исследовательский потенциал менежмента....468
12.1.6. Фактор творчества в креативном потенциале менеджмента....470

12.2. Основные черты и особенности креативного менеджмента 471
12.2.1. Система креативного менеджмента....471
12.2.2. Механизм креативного менеджмента....472
12.2.3. Социально-психологические факторы креативного менеджмента....473
12.2.4. Процессуальные особенности креативного менеджмента 474
12.2.5. Сочетание формального и неформального в креативном менеджменте....474

12.3. Мотивация креативного менеджмента....475
12.3.1. Формы мотивации креативного менеджмента....475

403174
НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КрасГМУ им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого

12.3.2. Общие принципы реализации креативного менеджмента 475
12.3.3. Креативный потенциал в деятельности менеджера ... 476
12.3.4. Интеграция совместного творчества ... 477
12.3.5. Формирование интегрального исследовательского интеллекта ... 479
12.3.6. Организационно-технологические принципы деятельности интегрального интеллекта ... 485
12.4. Образовательный фактор креативного менеджмента ... 487
Тесты. Творчество менеджера ... 488
ПИР. Творчество менеджера ... 489
Тесты. Креативный менеджмент ... 489
ПИР. Креативный менеджмент ... 490

ЧАСТЬ V. МЕНЕДЖМЕНТ: ИМПУЛЬСЫ В БУДУЩЕЕ

Глава 13. Контролинг, ответственность и риск в менеджменте ... 492
13.1. Возникновение контролинга и принципы его реализации ... 492
13.2. Специфические функции и службы контролинга в системе менеджмента ... 500
13.3. Управление рисками в условиях конкуренции ... 506
13.4. Механизмы и методы управления рисками и повышение конкурентоспособности организации ... 512
Тесты ... 518
ПИР ... 518
ГЛАВА 14. Качество менеджмента ... 519
14.1. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте ... 519
14.1.1. Роль качества в развитии цивилизации ... 519
14.1.2. Основные факторы и характеристики качества менеджмента ... 521
14.2. Механизмы формирования качества менеджмента ... 524
14.2.1. Стратегия качества ... 524
14.2.2. Качество менеджмента на основе взаимоотношений потребителя и поставщика ... 525
14.2.3. Проектирование качества менеджмента ... 526
14.3. Пути и средства повышения качества менеджмента ... 528
14.3.1. Построение «дома качества» ... 528
14.3.2. Системологический подход к качеству менеджмента ... 535
14.3.3. Эффективность менеджмента ... 537
14.3.4. Бенчмаркинг в механизме современного менеджмента ... 539
14.3.5. Принципы бенчмаркинга ... 541
14.3.6. Основные характеристики экспертно-аналитической оценки менеджмента ... 541
14.4. Качества менеджера в обеспечении качества менеджмента ... 544
14.4.1. Роль личности менеджера и качество его деятельности ... 544
14.4.2. Основные черты личности менеджера ... 544

14.4.3. Сочетание воли и интеллекта в структуре личности менеджера ... 545
14.4.4. Сочетание профессиональной подготовки и культуры менеджера ... 547
Тесты ... 550
ПИР ... 550
Глава 15. Горизонты и тенденции будущего менеджмента ... 552
15.1. Генезис менеджмента ... 552
15.1.1. Современность: моменты соединения прошлого и будущего ... 552
15.1.3. Приоритеты управления — изменение его типов ... 556
15.1.4. Факторы генетических изменений в менеджменте ... 558
15.1.5. Этапы генезиса менеджмента ... 558
15.2. Тенденции изменений в современном менеджменте ... 572
15.2.1. Разнообразие изменений и их роль в менеджменте ... 572
15.2.2. Исходное состояние и направления изменений в менеджменте ... 575
15.3. Управление развитием ... 579
15.3.1. Человек в организации и обществе: деятельность, существование и развитие ... 579
15.3.2. Развитие организации как потребность ее жизнедеятельности и ценность современного менеджмента ... 580
15.3.3. Основные факторы, средства и особенности управления развитием организации ... 581
15.3.4. Стратегия и развитие: различие и гармония ... 583
15.4. Потенциал развития менеджмента ... 585
15.4.1. Потенциал развития менеджмента: понятие и реальность ... 585
15.4.2. Реализация потенциала развития менеджмента ... 587
15.4.3. Роль личности менеджера в современной практике развития менеджмента ... 588
15.4.4. Модель современного менеджера ... 590
15.4.5. Готовность менеджера к будущему ... 590
15.4.6. Критическая масса профессионализма в современном менеджменте ... 592
15.4.7. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации ... 593
Тесты ... 613
ПИР ... 613
Словарь основных терминов концепции менеджмента ... 614
Список литературы ... 634

Введение

Одним из важных недостатков многих современных учебников по основам менеджмента является дублирование смежных курсов учебного плана подготовки менеджеров в системе высшего образования. В качестве отдельных глав обычно включают материал из специализированных курсов «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение» и др. В результате у слушателей и студентов создается впечатление, что они освоили полный комплекс всех проблем менеджмента. Возникает скептическое отношение к последующим дисциплинам, которые предназначены, опираясь на освоенные основы менеджмента, углублять и конкретизировать знания по различным его аспектам. Нарушается системность формирования менеджмент-образования.

Наука менеджмента, как и другие науки, развивается в направлении дифференциации знаний по отдельным ее проблемам. Это требует оформления фундаментальных основ науки, которые должны играть интегрирующую роль во всей системе знаний в области менеджмента, создавать предпосылки освоения других дисциплин, не дублируя их ни в полной, ни даже в частичной мере. Это и является главной задачей общего курса «Менеджмент».

В данном учебнике сделана попытка сформировать курс «Менеджмент» именно в таком его назначении. В соответствии с этим и построена структура курса, и расставлены соответствующие акценты, и реализована логика подачи знаний, и выделены положения фундаментального характера.

Учебник ориентирован на знания современного менеджмента, и это тоже его специфика. Что такое современный менеджмент? Это концепция менеджмента, построенная на использовании позитивного опыта и учете позитивных и негативных последствий прошлого, а также учете, и это очень важно, предполагаемых условий и потребностей будущего, это видение тенденций развития менеджмента в ракурсе объективных изменений, происходивших в нем в прошлом и происходящих в настоящем. Отсюда и возникает

новое видение уже известных положений и оформление вновь возникающих идей.

Насколько необходим такой подход практике современного менеджмента?

Если существует потребность в перспективном и преобразующем менеджменте, значит, нужна новая концепция, отражающая основные черты этого подхода.

Структура и содержание данного учебника отражают такой подход.

Главными в структуре учебника поставлены проблемы: природы и генезиса менеджмента, создания коммуникаций в организации, построения технологии менеджмента, формирования человеческого капитала в менеджменте, моделирования менеджмента будущего. Конечно, в рамках этой проблематики даются и традиционные знания о структуре и функциях менеджмента, разработке управленческих решений и др. Но эти темы рассматриваются лишь как постановочные перед изучением специальных дисциплин и помогающие понять объективные закономерности менеджмента.

Методика построения и реализации концепции менеджмента предполагает строгость определений и формулировок, богатство визуального материала и, что очень важно, не демонстрационного, а аналитического характера, формирование компьютерных программ обучения.

Учебник отражает современный взгляд на менеджмент, содержит акценты на тех положениях, которые являются наиболее актуальными сегодня и в практике, и в науке менеджмента. Большое внимание уделяется также динамике изменений в менеджменте, тенденциям его развития, представлениям о его будущем.

В систематизированном виде весь материал учебника представлен в логической схеме, отражающей динамику мысли, последовательность рассмотрения проблем и многоаспектность их постановки. Главными подходами в построении концепции данного учебника являются следующие (схема В.1).

1. Парадигма деятельностного подхода к пониманию сущности и содержания менеджмента. Деятельность человека определяет потребность и необходимость в управлении, а приоритеты экономических ценностей рождают тип управления —менеджмент.

Схема В.1. **Основные черты и особенности учебника «Менеджмент»**

2. Многие вопросы проблематичного характера, которые, по мнению автора, способствуют развитию творческого и самостоятельного мышления. Это важные функции и назначение современного учебника.

3. Сделана попытка органичного включение новых идей в систему традиционных и сложившихся представлений. Это можно видеть в главах и параграфах: латентный менеджмент, контролинг, креативный потенциал, фактор времени и др.

4. Особое внимание обращено на логику презентации знаний, движение мысли от общего к конкретному и частному, последовательность и комбинацию тем, четкость определений и формулировок.

5. Важной особенностью логического построения учебного материала является стремление к максимальной завершенности знаний по принципам их генезиса.

6. Учебник содержит много схематического материала, позволяющего в систематизированном виде воспринимать предлагаемые знания. Визуализированные представления лучше запоминаются и усваиваются, могут выполнять роль

опорного конспекта, лучшим образом заполняют долгосрочную память.

7. Все эти особенности способствуют ориентации на формирование компьютерных программ обучения. Автор старался излагать материал в виде сценария компьютерной обучающей программы.

При этом основные положения, излагаемые в учебнике, соответствуют дидактическим единицам государственного образовательного стандарта.

Учебник может быть использован студентами и аспирантами, преподавателями и практическими работниками.

Методические рекомендации по использованию учебника в учебном процессе, самообразовании и в качестве справочного пособия

Данный учебник имеет многоцелевое и многофункциональное назначение. Его можно использовать в учебном процессе, предполагающем последовательное получение и углубление знаний. Реализации этого его назначения способствует логика построения материала, общеконцептуальный подход к организации знаний, методика актуализации и закрепления знаний, понятийного аппарата и акцентирование внимания на ключевых положениях, определяющих конструкционную основу концепции. Этому способствуют аналитический стиль изложения, многочисленные схемы, сочетание и соотношение общетеоретического и конкретно-практического знания, распределение этого сочетания по разным частям и главам.

В соответствии с таким принципом построения учебника предполагается каждую тему обсуждать в аудитории, опираясь на здравый смысл и уже имеющиеся знания по другим учебным дисциплинам. Для этого предназначена рубрика «**Давайте задумаемся**». Использование поставленных в ней вопросов для обсуждения позволяет понять практические и научные проблемы, лежащие в основе темы занятия, и увидеть, что для их понимания и разрешения, для их идентификации необходимы специальные и достаточно глубокие знания. Такой подход является хорошей мотивацией восприятия знаний и показывает их практическую значимость.

Далее учебник включает содержательный материал в виде понятий, концептуальных и научных положений, объяснений. Эта часть насыщена множеством схем, которые

играют важную роль в восприятии знаний. Они показывают их логику и целостность, связи различных положений и тем самым углубляют понимание и формируют системное мышление. Кроме этого, в некоторых главах представлены схемы в виде дополнительного материала для самостоятельного размышления и анализа.

Важной особенностью является включение в текст учебника проблемных суждений, которые показывают неоднозначность многих положений, различные позиции в их понимании и оценке, которые заставляют искать новые аргументы в подтверждении истинности и тем самым развивают диалектическое и творческое мышление.

В заключительной части глав даются тесты для проверки знаний. Они построены не по принципу выбора правильного ответа, а по принципу определения наиболее удачного ответа, наиболее близкого к истине, как ее понял и оценил обучающийся. Критерий и уровень оценки могут задаваться преподавателем.

Ценность предлагаемых тестов, помимо прочего, заключается и в том, что они показывают, что по одной и той же проблеме, по одному и тому же суждению или вопросу может быть множество суждений или ответов, внешне кажущихся правильными, но отличающихся подходами, ракурсами понимания, типом мышления и методами использования знаний. Кроме этого, предлагаемые тесты способствуют развитию аналитического и творческого мышления, которое всегда включается в ситуациях выбора. Они дисциплинируют методологию мышления, заставляя выбирать и ставить сначала критерий оценки, а потом суждение. В жизни не существует правильных и неправильных ответов. Есть удачные и неудачные, эффективные или неэффективные решения. Пониманию этого положения и способствуют в определенной мере предлагаемые тесты.

В заключительной части каждой главы даются также практические рекомендации, которые подводят итог рассуждений и раскрывают практическое значение полученных знаний. Они формулируются в виде практических идей и рекомендаций (ПИР).

Такое построение учебника имеет большое значение и в реализации целей самообразования. Технология освоения курса менеджмента строится по схеме: от общего — к конкретному, от конкретного — к обобщению на основе практических критериев использования знаний.

Работая самостоятельно с учебником, можно получить ценную информацию о различных подходах к пониманию тех или иных положений, составе категорий курса «Менеджмент», перспективных идеях развития науки и практики менеджмента. Это способствует пополнению знаний и развитию прогностических навыков.

Для самообразования очень важна систематизация знаний. Ведь только в систематизированном виде они могут эффективно использоваться в решении практических проблем.

Данное издание разработано таким образом, что может использоваться как справочное пособие. Для этого дается логическая схема построения всей концепции и развернутое квантифицированное содержание всех частей, глав и параграфов, позволяющее без особых усилий находить необходимые материалы (схема В.2).

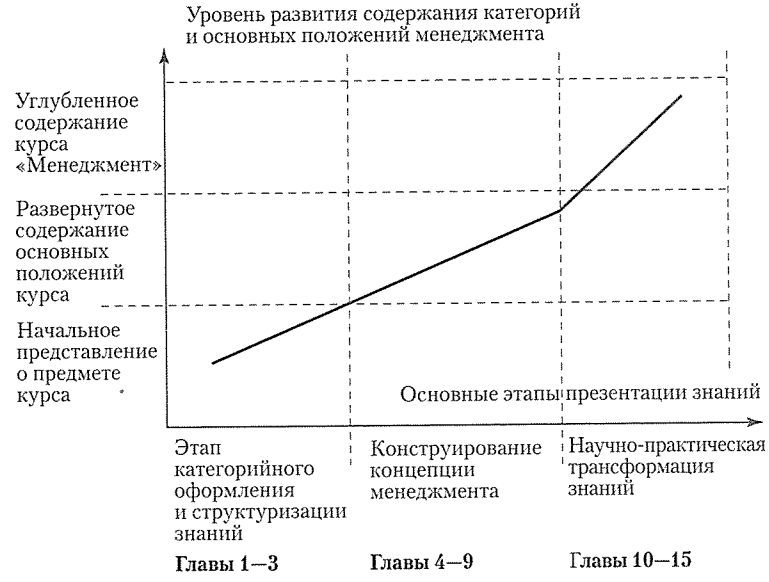


Схема В.2. **Методология и тенденция развития учебного материала**

Важную роль в справочном назначении издания играет и выделение ключевых понятий и положений, практических идей и рекомендаций, а также представление терминологии концепции менеджмента.

Часть I

Природа, сущность и содержание менеджмента

Глава 1

МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ЦИВИЛИЗАЦИИ

Давайте задумаемся

Как можно определить понятие «управление»? Когда и почему возникло управление? Какую роль играет управление в деятельности человека? Зависит ли от управления развитие экономики? Если зависит, то как и почему? Каковы связь и различие, если они существуют, между понятиями «управление» и «менеджмент»? Как связано управление с процессами развития цивилизации?

1.1. Управление в деятельности человека

1.1.1. Деятельность и управление

Деятельность человека является основой его существования и развития. Она представляет собой сознательное, а значит, целесообразное приложение усилий для изменения среды существования, обеспечения определенной комфортности жизни. Деятельность оказывается тем успешней, чем в большей мере она согласована по составу действий, их соответствию друг другу и последовательности. Этим и определяется потребность и необходимость управления, которое выступает средством согласования и обеспечения целевой направленности деятельности.

Вдумайтесь, вглядитесь внимательно в окружающую нас действительность. Была бы возможна преобразующая деятельность человека, если бы она не была организована? А чтобы организовать ее, надо предвидеть результат, надо оценивать действия по этому результату, т.е. контролировать деятельность, надо, наконец, быть просто заинтересованным в этом результате, понимать свой интерес и видеть реальность успеха.

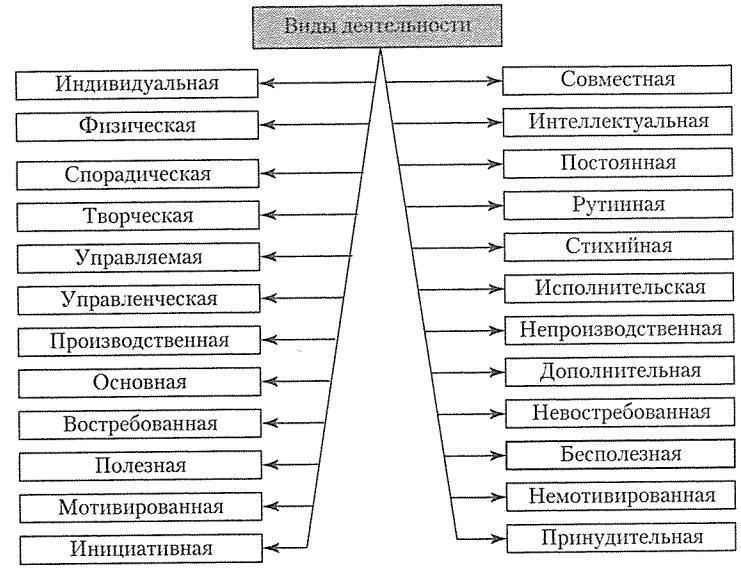


Схема 1.1. **Виды деятельности человека**

В обобщенном практическом представлении все это называется **управлением**. Все это показывает, что управление всегда сопровождает деятельность человека и всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность.

Управление должно учитывать характер и вид деятельности, и в то же время от управления зависят многие ее характеристики. Это станет ясным, если проанализировать разновидности деятельности человека с позиций потребности управления и его влияния на деятельность (схема 1.1).

1.1.2. Виды деятельности

Деятельность может быть разнообразной: *индивидуальной, коллективной* и *общественной*. Коллективная, а тем более общественная деятельность требуют более сложного управления и даже построения специальной системы управления.

Деятельность может быть *экономической, организационной* и *социальной*. Потребность в управлении и этими видами деятельности очевидна.

Бывает деятельность *полезной* и *бесполезной*. Польза деятельности зависит в значительной мере от управления. Если управление имеет реальную цель, хорошо организовано, то и деятельность будет более успешной.

В жизни человека так же, как и в деятельности группы людей или коллектива, нетрудно увидеть и еще два вида деятельности — *мотивированную* и *немотивированную*. Последняя имеет случайный характер, осуществляется спонтанно. Мотивированная деятельность всегда имеет управление, которое не только использует мотивы в организации совместной деятельности, но и создает их в целях достижения эффективности.

Деятельность может быть *инициативной* и *принудительной*. Понятно, какая из этих видов деятельности является более успешной и приятной. Но ведь проявление инициативы зависит не только от особенностей самого человека, но и от управления, которое может либо сковывать инициативу, либо развивать ее.

В понимании роли управления в деятельности человека очень важным оказывается разделение деятельности на осознанную и неосознанную.

Осознанная деятельность — это деятельность, построенная на основе предварительно представленного результата, на основе предвидения, на основе запрограммированной координации действий, ведущих к предполагаемому результату.

Неосознанная деятельность — это действия рефлекторного типа, это реакция на проявление потребности, это поведение.

Конечно, и то и другое нуждается в управлении и осуществляется на основе управления. Но управление в первом случае и во втором различно, и это различие проявляется в сложности, в уровне развитости управления, его роли в деятельности, вероятности успеха и пр. Поведение животного определяется рефлекторным управлением. Поведение человека — осознанными действиями.

Нас в рамках данного курса интересует управление деятельностью, а не рефлекторным поведением, которое в определенной мере может быть присуще и человеку.

Только человек, единственное существо в мире, имеет сознание, позволяющее ему строить планы и контролировать их реализацию, организовывать свою деятельность и деятельность других людей.

1.1.3. Возникновение управления

Если управление является необходимым элементом любой деятельности человека и отражает его потребность, то можно утверждать, что всякую деятельность можно разделить на две части или два вида — первую (основную) часть (результативная, производственная) и вторую часть (согласующая, регулирующая), которая и является управлением.

Таким образом, можно утверждать, что **управление** — это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере оформления в сознательную деятельность по созданию необходимых человеку благ. Особенностью этого вида деятельности являются предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей. В этом и заключается сущность управления.

? Полемическое суждение

Для управления необходима информация. Может быть, ее наличие, поступление и обработка составляют сущность управления?

! Ответное суждение

Об информации разговор впереди. Но понятие «сущность» отражает главные причины и факт самого существования явления. Осознание потребностей человека и деятельности по реализации этих потребностей включает наличие информации. Но управление возникает не от наличия информации, а от потребности человека в деятельности, которая, конечно же, невозможна без информации и которая таким образом отражает условие, а не сущность управления.

Действительно, что бы мы ни делали, мы распределяем свои действия, определенным образом оцениваем свои потребности, обеспечиваем соответствие этих действий нашим потребностям, распределяем наши усилия. Это и значит, что мы управляем своими действиями, управляем собой.

1.1.4. Управление совместной деятельностью

Но это управление индивидуальной деятельностью. В нашей жизни главную роль играет совместная производственная деятельность, которая нас кормит, благодаря которой мы строим карьеру, самоутверждаемся, реализуем свои цели.

В производственной деятельности мы работаем совместно с другими людьми, и здесь необходимо согласовывать свои действия не только с собой, своими потребностями и интересами, но и с действиями других людей. В этом случае управление как бы выходит за рамки нашей собственной деятельности, оно выделяется как часть совместной

деятельности, а впоследствии обособляется. Так возникает управляющий, который уже не занят производственной деятельностью, а только управляет. Теперь уже он, оценивая общие мотивы, устанавливает цель, согласует деятельность разных людей посредством организации их труда, контроля, мотивирования и пр. При возрастании объемов управленческой деятельности у него появляются помощники, которым он передает часть функций и полномочий.

Управление — это вид деятельности человека, возникшей, выделившейся и обособившейся в процессах развития совместного труда, его разделения и кооперации (схема 1.2).

Особенность этого вида деятельности в социально-экономической системе отражается множеством характеристик (схема 1.3), которые можно представить в разделении по критериям: функции, ролевая особенность, позиционная направленность, поведение в процессах деятельности, статус, полномочия. Одно обозрение этих характеристик показывает, насколько сложным видом деятельности является управление.

Управление — это объективная потребность всякой деятельности человека и всех видов деятельности.

1.1.5. Усложнение управления

Но это только практическое представление об управлении, хотя именно в этом утверждении и заключена его сущность.

Утверждения того, что управление является необходимым элементом всякой деятельности и имеет большое значение в достижении результатов этой деятельности, еще недостаточно. Важно понимать, что в процессе усложнения деятельности роль управления и его сложность также повышаются. Вот почему сегодня актуальной становится задача совершенствования управления и его профессионализации. Чем сложнее деятельность, тем большего профессионализма она требует (схема 1.4).

? Полемическое суждение

Потребность в профессионализме управления определяется не столько сложностью проблем, сколько их составом и изменяющимися условиями разрешения проблем. Знание компьютера, умение работать с большими массивами информации определяют видение проблем, а следовательно, потребность и возможность их разрешения.

! Ответное суждение

С этим нельзя не согласиться. Но следует добавить, что все эти условия определяют не только видение проблем, но и понимание их

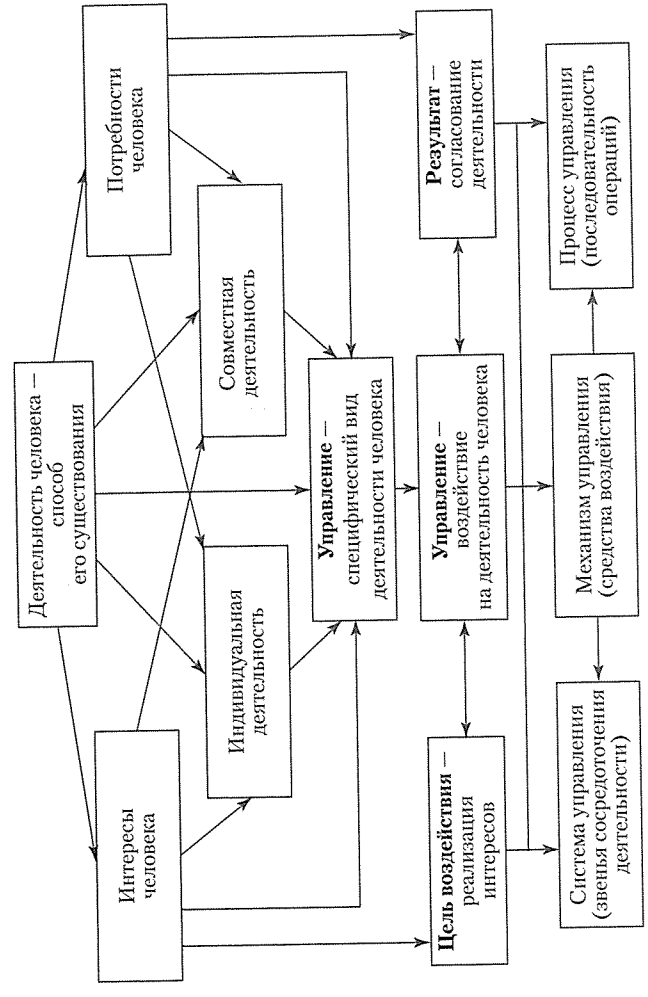


Схема 1.2. **Парадигма управления: потребность деятельности человека**

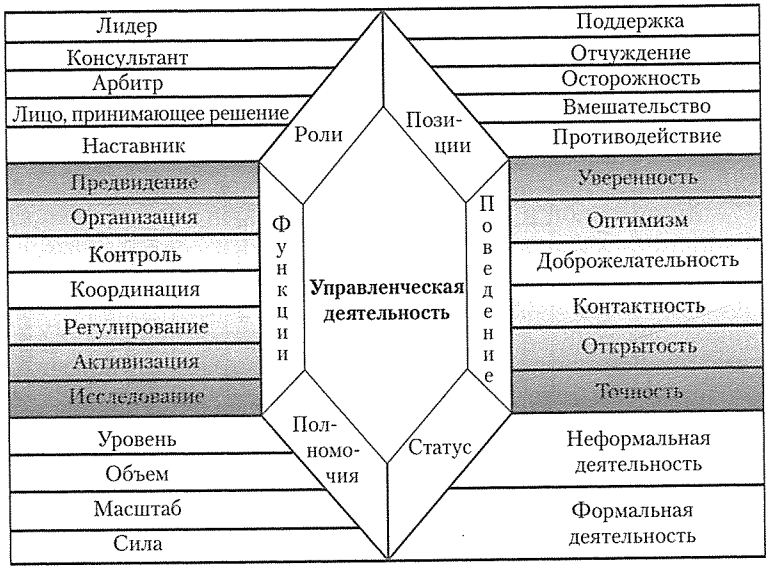


Схема 1.3. **Характеристика управленческой деятельности**

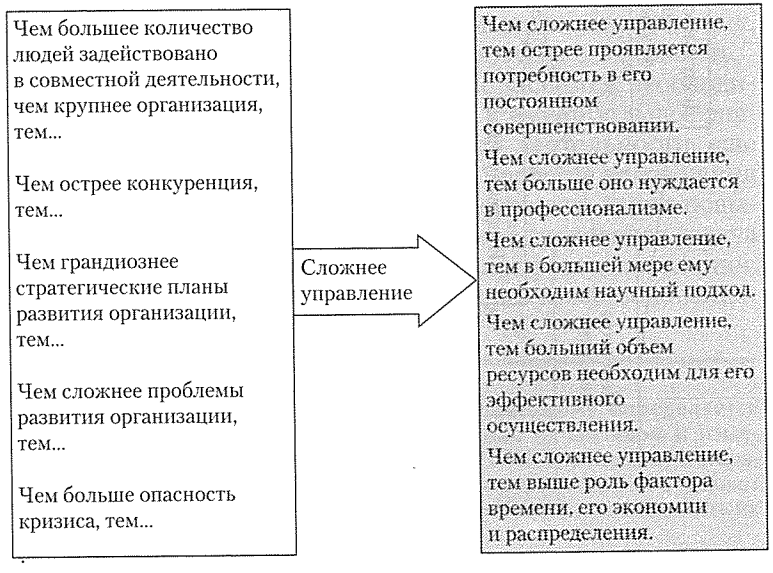


Схема 1.4. **Тенденции усложнения управления в процессах развития организации**

сложности. В свою очередь, сложность решения проблем определяется не только их количеством, но и качеством, т.е. их содержанием.

Управление — это не только простая потребность, но и фактор успеха деятельности. Это нетрудно увидеть и проверить в практике. Чем лучше управление, тем выше вероятность успеха. Почему? Потому, что от управления зависит реальность предвидения результата, от управления зависят четкость и согласованность работы людей, от управления зависит, в какой мере человек — участник совместного труда — заинтересован в общем результате. Вот почему, начиная с определенного этапа развития производства и общества, все больше и больше внимания уделяется управлению, ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определения возможностей его развития посредством использования новой техники, обогащения информацией и пр.

Управление определяет качество результата, время его получения и его соответствие потребностям, а также затраты усилий. Это эффективность деятельности, зависящая от управления.

1.1.6. Человеческий фактор управления

Понятие «человек» во всех его особенностях и основных чертах определяет понятие управления. А главным в понимании человека является его деятельность, в которой обнаруживают себя такие важнейшие особенности человека, как интересы, ценности, установки, цели и пр. В этом и проявляются потребность, и возможность, и необходимость управления. Можно иметь информацию о ценностях и можно иметь сами ценности. Именно они, являясь элементом сознания, определяют успех деятельности, именно они являются опорой управления.

? Полемическое суждение

Но как же тогда оценивать функционирование природы? Разве там нет таких процессов, которые напоминали бы управление, которые можно было бы назвать согласованием, гармонизацией и т.д.?

! Ответное суждение

Да, есть такие процессы, внешне напоминающие процессы управления. Но это процессы регулирования, которые происходят в соответствии с действием объективных законов и лишь внешне похожи на управление. Они отличаются тем, что не имеют целевых установок, не имеют результата, не предвидятся кем-либо. Это бесконечные процессы регулирования под воздействием совокупного

действия законов природы. А регулирование и управление отождествлять не следует.

Итак, сущность управления в том, что это специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения результата в индивидуальной и тем более в совместной деятельности. Но следует помнить, что виды деятельности различны, и это определяет и разнообразие видов управления.

1.1.7. Структурно-содержательный аспект управления

Было бы неплохо разобраться с содержанием того вида деятельности, который мы называем управлением. Без содержания пропадает или, по крайней мере, становится непонятной специфика управления как вида деятельности человека. Ведь любое явление необходимо рассматривать с позиций **сущности, содержания и специфики**.

В понимании управления не надо ничего выдумывать. Надо наблюдать за практической деятельностью и исследовать ее. Именно это дает знание и понимание того, что представляет собой управление.

Содержание управления можно установить посредством практического анализа. Проведите такой эксперимент. Спросите у разных менеджеров, что они делают, управляя организацией? Какие виды деятельности составляют в основном их работу? Что необходимо делать, чтобы управление было успешным?

Конечно, ответы будут разные, ибо каждый менеджер отвечает на этот вопрос в соответствии со своим опытом, стилем управления, приоритетами и т.д. Но можно вывести обобщенное представление, и оно будет следующим.

Любое управление предполагает необходимость предвидения, организации, контроля. Это основа всякого управления. Но это еще не все управление. Необходимо мотивировать деятельность людей, потому что без заинтересованности человек не будет работать хорошо, как бы вы его ни организовывали и ни контролировали. Но лучше этот вид назвать *активизацией*, потому что она включает и мотивирование, и воодушевление, и стимулирование.

Помимо этого, управлению необходимо и регулирование, потому что не все процессы являются управляемыми, т.е. не все процессы можно изменять в направлении цели, но при этом можно и нужно их регулировать, т.е. поддерживать в определенном состоянии. Это особенно актуально

для управления в условиях рыночной экономики и действия рыночных механизмов.

Регулирование — это действия по устранению отклонений от объективно обусловленных режимов функционирования, обеспечение естественных возможностей проявления объективных процессов и тенденций. Ведь управление всегда связано с тем, что мы что-то хотим изменить в соответствии с поставленной целью, а что-то мы должны допустить, понимая, что это изменить нельзя без отрицательных последствий. Понимание этого очень важно для управления. Стремление управлять «всем и вся» губит многих руководителей и менеджеров. Регулировать — это значит действовать по объективным законам, поддерживать режим деятельности в рамках действия объективных законов.

Такая деятельность проявляется и существует как во внутреннем управлении (ее мы и называем регулированием), так и во внешнем поведении управляемой системы. Этот вид деятельности называется *координацией*.

Современное управление немыслимо, и это подтверждает практика, без еще одного вида деятельности — исследования. В экономических условиях конкуренции, высоких темпов технологического развития, в сложных условиях современной общественной и социально-экономической жизни управлять без исследовательского подхода невозможно.

? Полемическое суждение

Состав основных видов деятельности различными авторами определяется по-разному. Почему бы в него не включить такие виды, как руководство, информирование, анализ, учет и т.д.?

! Ответное суждение

Выделение основных видов деятельности можно сделать по разным критериям и принципам классификации. Содержание управления характеризуют те виды, которые имеют обобщающий характер, не дублируют друг друга, отражают необходимый вид деятельности. Например, анализ и учет являются необходимыми элементами контроля, а руководство более точно и конкретно выражено в регулировании, координации и активизации, информирование отражает необходимую информационную среду деятельности и не является содержательной функцией управления, но при этом является специфической функцией.

Таким образом, структурно-содержательный аспект управления или состав видов деятельности, характеризующих содержание управления, можно представить следующим образом: **предвидение (планирование), организация, контроль, регулирование, координация, активизация,**

исследование. (Часто регулирование и координацию объединяют одной функцией — руководство.)

Эти семь функции названы основными функциями управления, потому что они отражают содержание управления как такового, независимо от конкретных условий или сфер управления. Для того чтобы управлять, всегда необходимо предвидеть (планировать), организовывать работу, контролировать ее в той или иной мере (это обратная связь), координировать и регулировать деятельность людей, активизировать (мотивировать) ее и, наконец, исследовать все процессы деятельности людей, чтобы находить наилучшие варианты управленческих решений.

Способности и образование менеджера также связаны с этими функциями. Они отвечают на вопрос: что должен знать, уметь менеджер, какими качествами он должен обладать?

1.1.8. Процессуально-содержательный аспект управления

Но это структурно-содержательный аспект понимания управления. Основные функции еще не характеризуют обязательную последовательность действий, не отражают процесса деятельности. А в понимании управления необходим еще и процессуально-содержательный аспект. Как строится в управлении последовательность действий?

Ответ на этот вопрос также надо искать в практическом исследовании и наблюдениях. Сначала менеджер ставит цель, позволяющую ему оценить существующее положение дел и увидеть проблему, попытаться решить ее посредством своих организационно-практических действий. *Целеполагание* — вот с чего начинается процесс управления. А далее именно оно и определяет всю последовательность действий. Второй этап — определение ситуации, т.е. распознавание и оценка того положения, в котором находится организация, или иначе — оценка состояния управляемой системы относительно цели управления. Конечно, цель и ситуация окажутся неадекватными, потому что цель — это всегда то, чего мы желаем достичь, а ситуация — это то, что имеем сейчас.

Из этой неадекватности и вытекает понятие проблемы. То противоречие, которое оказывается главным, ведущим в несоответствии цели и ситуации и которое необходимо разрешать в первую очередь, и характеризует понятие проблемы. А дальше надо иметь решение этой проблемы. Эти этапы процесса

управления и характеризуют процессуально-содержательные функции управления: **целеполагание, определение ситуации, определение проблемы, осуществление** решения проблемы (перевод управляемой системы в новое состояние).

1.1.9. Специфика управленческой деятельности

Функции управления отражают его содержание во всей своей совокупности, но специфику управления можно выразить одним словом, одним понятием — воздействие.

Воздействие — это влияние на деятельность человека, посредством которого возможно согласовывать его труд с деятельностью других людей. Оно ведет к достижению общей цели или общего результата.

? Полемическое суждение

Не противоречит ли понимание воздействия процессам и проблемам демократизации управления развитию самоуправления?

! Ответное суждение

Понятие специфики управленческой деятельности как целенаправленного воздействия не противоречит никаким тенденциям развития управления, в том числе и демократизации. Демократическое управление проявляется в целях и видах воздействий, процессах разработки решений (методология управления), в формах и мере участия в управлении коллективов, работников фирмы. Но всегда при этом управление остается воздействием, несущим в себе общую цель, потенциал согласования деятельности и необходимые всем условия получения общего результата.

Такое понимание специфики управленческой деятельности определяет многие ее характеристики. Среди них наиболее важными являются роли, функции, полномочия, позиции, поведение, статус. Конкретизация каждой из этих характеристик определяет и требования, которые предъявляются к менеджеру.

Это специфика управления как вида деятельности человека. Но, кроме этого, есть и специфика, отражающая особенности объекта управления. Она находит свое выражение в составе специфических функций управления (иногда их называют конкретными).

1.1.10. Ключевые категории концепции управления

Теперь нам предстоит сделать очень важные выводы, которые отражают все наши последующие рассуждения, их логику, содержание. В этих выводах — структура всего курса менеджмента. Нам надо определить ключевые категории концепции

управления, на которых и строится вся ее конструкция. Общее понимание управления — это только первый шаг.

Если управление — это специфический вид деятельности человека, то существуют *методология и организация управления*, ибо методология характеризует всякую деятельность человека так же, как и ее организация. Не может быть неорганизованной деятельности. Деятельность всегда целесообразна и предполагает вполне определенные подходы и методы ее осуществления, осознанную логику использования этих методов. Это и есть методология деятельности, методология управления.

Если управление — специфическая вид деятельности человека, то существует *социально-экономический* и *организационно-технический аспекты* этой деятельности. Человек существо социальное и живет в обстановке взаимодействия экономических интересов и отношений, и они не могут не проявляться, не существовать в любом виде его деятельности. Но в зависимости от того, что это за вид деятельности, социальные и экономические отношения человека проявляются по-разному. Организационно-технический аспект деятельности характеризует возможности организации и конкретные ее виды. Специфика управленческой деятельности определяет специфику организации управления.

Никакая деятельность не может быть реализована без необходимых для этой деятельности *ресурсов*. Каковы ресурсы управления, в какой мере и как они отражают социально-экономический и организационно-технический аспекты управления? Это очень важный вопрос в понимании управления.

Наконец, если управление — вид деятельности человека, то ему присущи определенные *функции*, отражающие его содержание, структуру ресурсов, социально-экономические и организационно-технические его стороны.

Если управление — это воздействие, то существуют *объект* и *субъект* управления. Иначе говоря, любую управляемую систему можно представить в виде субъекта и объекта управления, управляющей и управляемой систем (схема 1.5).

Если управление — это воздействие, то существуют *система, механизм и процесс* управления.

Понятие «система управления» характеризует статику управления, его статическую основу, необходимые связи, по которым и благодаря которым можно осуществлять воздействие.

ЕСЛИ	*ТО СУЩЕСТВУЮТ*
Управление → Воздействие,	*→ Объект управления* *→ Субъект управления*
СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом	ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — социально-экономическая система (организация), воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития

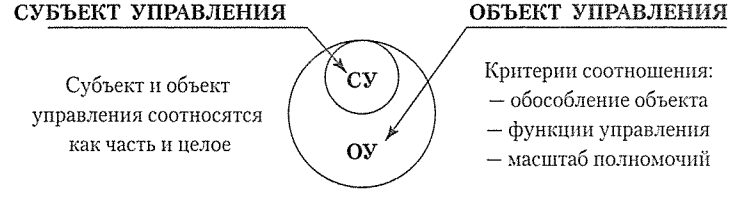


Схема 1.5. **Субъект и объект управления**

Понятие «процесс управления» отражает динамику управления, его временные характеристики, технологические особенности.

Понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы и ценности человека, ожидания и опасения, потребности и цели, и все названные понятия могут быть экономическими, социально-психологическими, организационными. Благодаря им воздействие ведет к изменению ситуаций, потенциал управления как бы превращается в деятельность людей, в производственные процессы, в развитие организации (схема 1.6).

Проблемное суждение

Почему понятие механизма ставится в один ряд с понятиями системы и процесса управления? Может быть, механизм включает в себя все элементы и системы, и процесса управления?

Ответное суждение

Механизм помогает разрешать противоречия системы и процесса управления. Он включает в себя не функциональные и полномочные звенья, как система, и не операции, как процесс, а средства, при помощи которых осуществляется воздействие. Если у исполнителей деформированы интересы и ценности, воздействие окажется невозможным при наличии звеньев системы управления и операций, которые они выполняют. Можно сколько угодно планировать

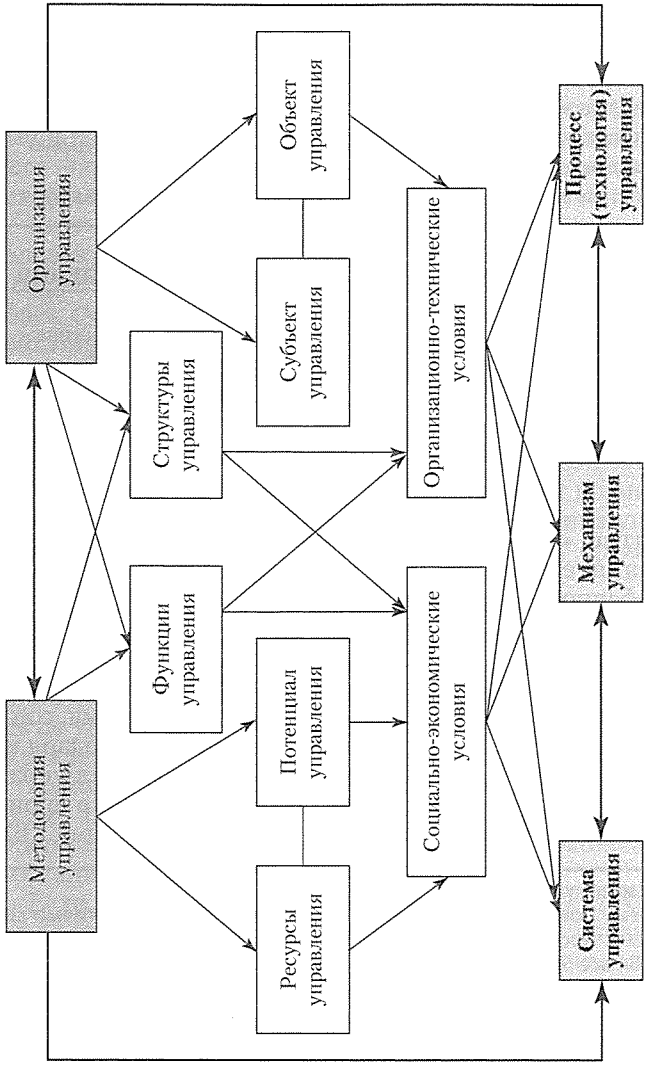


Схема 1.6. **Ключевые категории концепции управления**

развитие, обеспечивать ресурсами и т.д., но, если у персонала нет к этому интереса, не будут реализовываться планы. Искусство управления предполагает ви́дение интересов и ценностей и формирование их. Это и есть проблемы механизма управления.

1.1.11. Потребность в профессиональном управлении

Сегодня управление становится все в большей и большей мере управлением профессиональным. А *профессиональное управление* начинается с глубоких знаний. Вот почему сегодня для того, чтобы успешно управлять, надо учиться управлению, овладевать навыками профессионального управления, развивать те способности, которые определяют успех управленческой деятельности.

1.2. Типология управления и сущность менеджмента

1.2.1. Типологический анализ управления

Особенности менеджмента обнаруживаются не только в практическом его проявлении, но и в научном анализе управления. Главным инструментом такого анализа является построение типологии управления.

Обдумывая уже полученное представление об управлении, нетрудно сделать вывод, что управление может быть различным: эффективным и неэффективным, гибким и жестким, ориентированным на разные цели, использующим различные средства воздействия. Даже в обиходе мы часто употребляем термины «бюрократическое управление», «административное», «гибкое» и пр. Все это вызывает необходимость представить управление в комплексе его типологического разнообразия и определить место менеджмента в этой типологии.

1.2.2. Критерии типологического анализа управления

В основе любого типологического анализа лежат критерии выделения типов управления, которые характеризуют ключевые свойства некоторого образца, или эталона. Рассмотрим различные типы управления по таким критериям их выделения, как приоритеты в средствах управления, мотивация, роль рынка в осуществлении управления, организационные формы управления, распределение полномочий, личностный фактор управленческой деятельности и роль руководителя (схема 1.7).

Критерии типологического анализа				
приоритеты в средствах управления; мотивация	**роль рынка в осуществлении управления**	**организационные формы управления (степень формализации)**	**распределение полномочий**	**личностный фактор; роль руководителя**
Командно-административное управление	Планово-директивное управление	Регламентное управление	Высокоцентрализованное управление	Автократическое управление
Экономическое управление	Маркетинг	Нормативное управление	Децентрализованное управление	Коллегиальное управление (профессионализм)
Социально-экономическое управление (человеческий фактор)	Целевое управление (стратегическое)	Социально-регулируемое управление	Гибкое управление (делегирование полномочий)	Корпоративное управление
Технократическое управление	Программно-целевое управление	Распорядительное управление	Ситуационное управление	Либеральное управление

Менеджмент — тип управления отвечающий современным потребностям рыночной экономики

Менеджмент — научная концепция, одно из направлений развития науки управления

Необходимыми **условиями менеджмента** являются:
- свобода предпринимательства
- рыночная экономика
- профессионализация управления (подготовка менеджеров)

Освоение менеджмента — комплекс знаний, творческое мышление, качества предпринимателя (предприимчивость), навыки успешного решения проблем

Схема 1.7. **Типология управления и понятие менеджмента**

1.2.3. Матрица типологического анализа управления

По каждому из этих факторов можно выделить, по меньшей мере, по четыре типа управления. Получается своеобразная типологическая матрица (схема 1.8). Если оценивать ее типы по рациональности, опыту успешного управления за рубежом и в нашей стране, тенденциям развития практики управления (представление о будущем), то можно видеть, что наиболее важными являются срединные характеристики типологической матрицы.

Не является ли менеджмент разновидностью или, точнее говоря, типом управления, присущим определенным условиям развития экономики? Случайно или нет возникло понятие «менеджмент» тогда, когда мы стали проводить экономическую реформу и у нас реально стали развиваться рыночные отношения? Совершенно очевидно, что не случайно.

Понятие менеджмента мы органично связываем с управлением в условиях рыночных отношений, конкуренции, с изменением форм собственности, с управлением акционерным обществом, корпорацией, фирмой, с управлением, лишенным административного нажима государственных структур.

Можно ли командно-административное, планово-директивное и высокоцентрализованное управление назвать менеджментом? Наверно, нет, и не случайно раньше у нас этот термин не приживался. При переводе западных учебников на русский язык всегда использовался термин «управление». Сегодня мы понятие «менеджмент» связываем с организационно гибким, мотивационным управлением, осуществляющимся на профессиональной основе, управлением, в котором экономические интересы играют ведущую роль.

1.2.4. Менеджмент в практике современного развития экономики

В практике современного развития экономики сложилось представление, что **менеджмент** — это вид профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях рационального использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма управления.

Менеджмент — управление в условиях рынка, рыночной экономики — означает:
- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию

Приоритеты в средствах управления	Роль рынка в управлении	Степень организационной жесткости	Распределение полномочий	Роль менеджера	Приоритет мотивации	Специфика объекта управления	Приоритеты в организации управления	Уровень конфликтности (опасность кризиса)	Потенциал научности
Командно-административное управление	Планово-директивное управление	Регламентное управление	Высокоцентрализованное управление	Автократическое управление	Административный менеджмент	Управление отраслевым комплексом	Функционально-производственное управление	Вероятностно-кризисное управление	Политизированное управление
Экономическое управление	Рыночное регулирование	Нормативное управление	Децентрализованное управление	Коллегиальное управление (профессионализм)	Менеджмент естественного мотивирования	Управление диверсифицированным объектом (корпорация)	Управление по результатам (маркетинг)	Предкризисное управление	Научно-концептуальное управление
Социально-экономическое управление (человеческий фактор)	Целевое управление	Социально-регулируемое управление	Гибкое управление (делегирование полномочий)	Корпоративное управление	Мотивационный менеджмент	Управление проектом	Стратегическое управление	Антикризисное управление	Эмпирическое управление (рациональное)
Технократическое управление	Проблемно-ориентированное управление	Распорядительное управление	Ситуационное управление	Либеральное управление	Антимотивационное управление	Управление предприятием (фирма)	Программно-целевое управление	Управление стабилизацией	Прагматическое управление

Схема 1.8. **Развернутая типологическая матрица управления**

производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению наилучших результатов с меньшими затратами;
- самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений и экономическую ответственность за конечные результаты деятельности;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии наиболее успешных решений.

Термины «менеджмент» и «менеджер» прочно вошли в нашу лексику в соответствии с реформированием экономики, переходом к рыночным условиям развития производства.

Проблемное суждение

Однако существует мнение об абсолютной тождественности понятий «управление» и «менеджмент». Они имеют одинаковое содержание по общим функциям управления, основным принципам и другим признакам. Их можно использовать как синонимы.

Ответное суждение

Наука, построенная на синонимах, взаимозаменяемых категориях, а тем более, когда они являются ключевыми, никогда не будет точной, непротиворечивой и логически гармоничной. В настоящей науке не должно быть взаимозаменяемых категорий. Назовите синонимы ключевых понятий из физики — масса, сила, энергия, атом, или из политэкономии — капитал, труд, прибыль, цена и т.д. Синонимы полезны лишь в литературе.

Но в любой науке есть понятия *общие* и *специфические*. Есть физика и физика твердого тела, есть понятие «металл» и специфические понятия «железо», «золото» и пр.

Главное в понимании основных категорий — *принципы методологии* построения современной научной концепции. Одним из них является диалектический принцип *разделения общего* и *специфического*.

То, что у менеджмента и управления много общего, еще не свидетельствует о том, что это взаимозаменяемые категории.

1.2.5. Управление и менеджмент: общее и специфическое

Взаимодействие понятий «управление» и «менеджмент» можно проанализировать по трем направлениям: логический анализ, методология науки и потребности и реальности практики.

Уместно представить следующую логическую схему.

Не всякое управление можно назвать менеджментом. Управление взрывом, управление машиной, управление химической реакцией, управление ядерными процессами, даже управление войсками или войсковой операцией никто не назовет менеджментом.

Но менеджмент в любом своем проявлении всегда есть управление.

Значит, понятие «управление» шире понятия «менеджмент», которое представляет собой *специфический тип управления*.

Его специфика: объект менеджмента, приоритеты, связанные с человеческим фактором и экономическими интересами, рыночные механизмы (условия конкуренции, экономического риска), профессионализм, технологии менеджмента (участие персонала, разработка решений и пр.), корпоративность, стиль, лидерство.

Все это категории менеджмента и по исторической практике, и по его концепции.

Специфика любой науки наиболее ярко проявляется в составе изучаемых проблем. В совокупности проблем менеджмента ведущее место занимают неформальное управление, личностный фактор, взаимодействие социально-экономических и организационно-технических проблем, диверсификация менеджмента и другие проблемы, которые возникли именно в практике менеджмента и отражают ее потребности в научном обосновании.

Вообще в научном анализе всех проблем управления можно построить *типологическую матрицу*, которая покажет общее и особенное управления и менеджмента. Типология — самый продуктивный метод анализа и исследования. Например, периодическая таблица Менделеева отражает один из универсальных и весьма эффективных методологических подходов к исследованию в любой области знаний.

Типологический анализ управления также убедительно показывает специфику менеджмента.

Теперь возьмем практическую сторону менеджмента. Именно в ней столь важную роль играют *приоритеты*.

Из практики менеджмента возникла идея человеческого капитала как главного приоритета менеджмента. В практике менеджмента возникли и существуют такие понятия, как корпоративность, полномочия, стиль и др. Но при этом необходимо изучать и аксиологический аспект, и систему ценностей.

Все это запросы практики к науке менеджмента, и именно менеджмент является основой и определяет структуру знаний менеджера.

Можно также разделить понятия «управление» и «менеджмент» по составу **концептуальных принципов** того и другого (схема 1.9).

Основными принципами общего управления являются: разделение управления на управляющую и управляемую системы (блоки, модули и пр.), управляемость (реакция на воздействие или сигнал), необходимая централизация управления (в определенной мере), обратная связь, гомеостат, эмерджентность, функциональная стабильность.

Основные принципы менеджмента: человеческий фактор, менеджмент знаний (интеллектуальный потенциал), качество и эффективность менеджмента, экономика менеджмента (затраты и ресурсы), сотрудничество и корпоративность, власть и партнерство, конкурентоспособность, целеполагание, развитие как деловое существование.

Принципы менеджмента и принципы управления не противостоят друг другу. Они находятся во взаимодействии.

Пинципы общего управления	Принципы менеджмента
• Разделение на управляющую и управляемую систему • Управляемость (реакция на воздействие или сигнал) • Необходимая централизация (мера) • Обратная связь • Гомеостат • Эмерджентность • Функциональная стабильность	• Человеческий фактор — главное • Менеджмент знаний (интеллектуальный потенциал) • Качество и эффективность менеджмента • Экономика менеджмента (затраты и ресурсы) • Сотрудничество и корпоративность • Власть и партнерство • Конкурентоспособность • Целеполагание • Развитие как способ существования

Схема 1.9. **Принципы управления и менеджмента**

Но тем эффективнее это взаимодействие, чем глубже мы осознаем особенности менеджмента в понимании общего управления, в понимании менеджмента как социально-экономической науки.

Таким образом, можно сделать вывод, что понятия «управление» и «менеджмент» могут быть ваимозаменяемыми и тождественными только для *определенного класса проблем,* у этих понятий есть общие черты, но есть и различия, специфика менеджмента не отрицает общего понимания управления, но включает его общие черты. Сегодня необходимо развивать концепцию менеджмента, осваивая все новые и новые области знаний в области менеджмента (контролинг, аксиология менеджмента, социокультурные проблемы менеджмента, экологический менеджмент, антикризисный менеджмент, креативный менеджмент и пр.).

Концепция менеджмента показывает, какими знаниями — фундаментальными, специальными и конкретно-практическими должен обладать специалист в области менеджмента и как строить их сочетание.

1.3. Основные черты современного менеджмента

1.3.1. Менеджмент как тип управления в условиях рыночной экономики

Термин «менеджмент» (management) — американского происхождения, и употребляется всегда применительно к управлению экономической деятельностью, тогда как для других значений в английском языке используются иные слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления —«government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности, экономическому управлению организацией.

Основные черты современного менеджмента включают следующие положения.

1. Менеджмент как вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер может быть независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера.

2. Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

3. Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления.

Возросшие требования к менеджменту обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации менеджмента, которые осуществляют также наблюдение и контроль выполнения принятых решений.

Таким образом, менеджмент относится к тем категориям организаций, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Деятельность современной фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

? Проблемное суждение

Можно ли назвать менеджером руководителя какой-либо государственной организации, для которой не является целью получение прибыли?

! Ответное суждение

Менеджер — это не всегда название должности, это вид профессионализма, специального образования. Руководитель государственного учреждения, не называемый менеджером, может быть

подготовлен в системе образования в соответствии с принципами менеджеризма, которые будут в его практической деятельности способствовать повышению эффективности управления. Квалификация «менеджер» отражает вид профессионального образования, которое реализуется и в государственном управлении.

4. Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы (management by objectives) — это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами.

5. Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

1.3.2. Проблематика менеджмента

Если менеджмент — тип управления, то такое управление должно иметь собственную концепцию, которая, конечно же, не противоречит общим вопросам понимания управления, его сущности, но которая отражает именно этот тип управления в своих акцентах, в структуре проблем, методологии. Конечно, обобщающая схема проблематики менеджмента нуждается в пояснениях, без которых в ней трудно разобраться. Пояснения необходимы и для того, чтобы не было разнотолков и ясна была логика ее построения (схема 1.10).

Проблематика менеджмента представлена в виде логической схемы, которая построена по принципу атомарной модели. Условно она имеет ядро и оболочку, на орбитах которой расположены проблемы, сдвоенные по принципу единства и противоречивости. В центре — понятие управления, соответствующее в своих существенных чертах понятию менеджмента, ибо менеджмент — это также управление и в соответствии с пониманием управления менеджмент — это тоже вид деятельности человека в социально-экономической системе. Но это управление в условиях рыночной экономики.

Проблемы, характеризующие концепцию менеджмента, разворачиваются вокруг ядра в данной схеме по четырем орбитам. Так композиционно решена схема. В такой композиции — и *целостность* концепции менеджмента, и *системность* представления всех ее составляющих проблем.

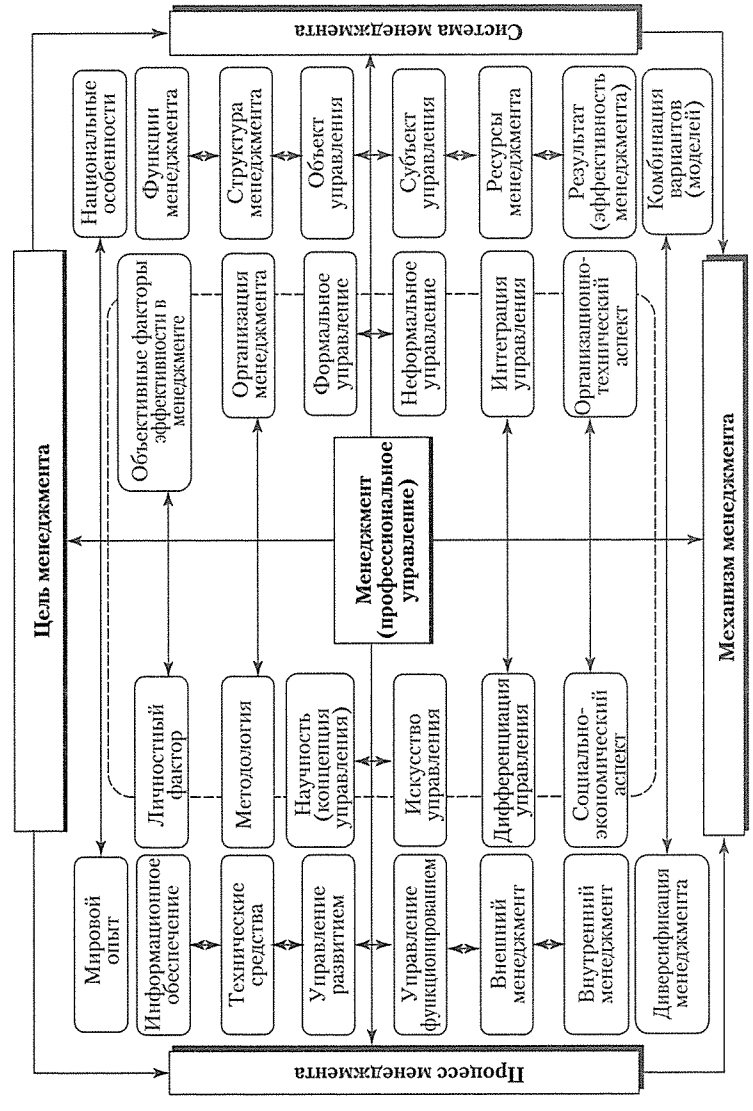


Схема 1.10. **Проблематика и концепция менеджмента**

1.3.3. Роль цели в менеджменте

Оболочка, или четвертая орбита, включает четыре проблемы, расположенные так, как они связаны в практике.

Цель менеджмента. Как она разрабатывается, устанавливается и формулируется? Какую роль она играет в методологии и организации управления? Как она объединяет работников, и существуют ли противоречия общих и индивидуальных целей? Их решение в управлении играет важную роль. С цели начинается управление и реальными шагами к достижению цели оно заканчивается. Цели пронизывают все действия управления.

Цель формируется на основе возможностей воздействия, а эти возможности определяются совокупностью интересов и ценностей, мотивов, ограничений, существующих в коллективе, в группе работников. А это уже проблема *механизма менеджмента,* которая неотрывна от цели и в то же время представляет собой некоторую противоположность ей в практике управления. Механизм определяет эти возможности достижения целей, а следовательно, и ее постановки и поиска.

На этой же орбите находятся и две другие проблемы — *системы* и *процесса* менеджмента. Одна отражает статику управления как совокупность связей, благодаря которым осуществляется воздействие, другая — процесс управления, т.е. динамику управления как последовательность действий, формирование воздействия во времени и пространстве или в поле взаимодействий, можно сказать, в системе управления, или в проблематике функционирования объекта управления. Пространство многомерно, и оно представляет собой множество пересекающихся полей — функций, взаимодействий, проблем, ситуаций и пр.

1.3.4. Методологические и организационные проблемы менеджмента

Теперь посмотрим на модели концепции менеджмента, расположенные на ближней к ядру орбите.

Проблемы *методологии* и *организации* менеджмента. Первая отражает пути, средства и подходы управления, принципы эффективности и методы анализа проблем, ситуаций, целей, определение тенденций развития. А вторая устанавливает определенный порядок, необходимый для воздействия. Организованы должны быть и система управления, и процесс управления, и механизм. Далее мы подробнее рассмотрим эти проблемы.

Проблемы *дифференциации* и *интеграции* управления. В системе менеджмента существует разделение деятельности по функциям, дифференциации полномочий, требований и т.д. Но любая дифференциация требует интеграции деятельности. Как осуществляется первое и второе? Какие факторы определяют степень, возможности, эффективность дифференциации и интеграции деятельности в системе менеджмента?

Важными для менеджмента проблемами выступают проблема построения *научно-концептуального управления,* опирающегося на специальную подготовку, знания; проблема *искусства управления,* которое играет большую роль и проявляется в развитии способностей определенного типа, способностей коммуникаций, включения интуиции, творческого подхода к решению проблем и т.д. Как формируется искусство управления, от чего зависит его реальное проявление в практике управления, как оно сочетается с необходимостью научно-концептуального подхода к управлению и с необходимостью профессиональной подготовки? Вот круг проблем и вопросов, отражающих проблематику этого класса.

Управление может быть *формальным* и *неформальным.* Это нетрудно увидеть в самых простых примерах деятельности менеджера. Опытный и искусный менеджер управляет не столько приказами и распоряжениями, сколько своим отношением к подчиненным, своим поведением и отношением к делу, проблемам, тем или иным функциям, явными или неявными приоритетами. Но без формальных приемов управление тоже не может быть эффективным. Как найти наилучшее сочетание формального и неформального управления? От чего оно зависит? Какие факторы определяют эффективность этого сочетания?

1.3.5. Проблемы социально-экономических и организационных аспектов менеджмента

Теперь рассмотрим комплекс проблем второй орбиты концепции менеджмента. Известно, что в менеджменте играет большую роль *личностный фактор*, но эта роль может быть различна. На этой основе можно выделить персонифицированный и персонализированный менеджмент. В первом случае главным фактором является личность менеджера, конечно, при соответствующих условиях работы с персоналом, его подбора и расстановки, во втором случае главным фактором является опора на персонал, подобранный

соответствующим образом, чтобы каждый был самостоятелен, профессионально подготовлен, лоялен к целям фирмы или офиса. В этом случае даже не очень подготовленный менеджер может иметь успех в управлении.

Но, помимо этого, существуют еще и *объективные факторы эффективности* управления. Как их следует учитывать, что это за факторы? Как они сочетаются с личностными факторами управления? Каковы тенденции субъективизации и объективизации управления и чем они вызваны?

Проблемы субъективных и объективных тенденций управления следует рассматривать в ракурсе проблем различия и связи социально-экономических аспектов управления и организационно-технических аспектов. *Социально-экономический аспект* характеризует систему интересов и ценностей, господствующих в обществе, уровень общественного развития, общественное сознание которого оказывает непосредственное влияние на управление. Этот аспект проявляется и в цикличности социально-экономического развития — потребности реформ, проведение реформ, их назначение и характер. *Организационно-технический аспект* отражает потребность в определенных видах и типах организации управления, которые бы соответствовали определенным образом социально-экономическим условиям развития производства и общества. Где вариант гармонии или минимальной противоречивости социально-экономических условий управления и его организационного построения? Чем определяется эта гармония? В какой мере она зависит от усилий менеджера, его опыта и образования?

Проблема *функций* менеджмента и *структуры,* которая строится по функциональному разделению деятельности, является конструкционной основой системы управления. Как происходит процесс разделения, выделения и распределения функций в системе управления? Как функции влияют на формирование структуры системы управления? Какие существуют структуры систем управления и есть ли возможность выбора необходимых параметров структур или их определенного типа? Должна ли изменяться структура управления по мере развития менеджмента, каковы объективные потребности и реальные моменты изменения структуры управления, являющейся главным стабилизирующим фактором управления?

Любая социально-экономическая система может быть представлена в виде *субъекта* и *объекта* управления.

Понятие этих категорий и реально существующих частей социально-экономической системы следует из понимания управления и реальной практики организации управления. Но где граница между субъектом и объектом управления, если понимать, что система управления имеет иерархическое строение и на каждом ее уровне существуют управляющие, руководители, менеджеры и т.д.? Какую роль субъектно-объектное деление социально-экономической системы играет в решении конкретных проблем развития управления, повышения его эффективности, построения организации управления?

При определении сущности и содержания управления говорилось уже, что управление, как и всякая деятельность человека, не может осуществляться без использования определенных ресурсов, и именно *использование ресурсов* определенной величины и структуры дает необходимый эффект. Но какие ресурсы присущи управлению? Каковы их структура и состав? Как меняется эта структура и существуют ли потребности изменения структуры ресурсов в процессах развития менеджмента? В какой мере ресурсы определяют результат и эффективность менеджмента? Это тоже предмет специального рассмотрения.

Управление невозможно без информации. Всякое управление имеет *информационное обеспечение,* которое сегодня строится на широком и все возрастающем использовании компьютерной техники и других технических устройств. Но как регулировать информационное обеспечение? Где критерий достаточности информации и существует ли такой критерий? Как реализовывать возможности техники в информационном обеспечении процессов управления? Как определяется и оценивается ценность информации для тех или иных категорий управленческих решений?

Любая социально-экономическая система — производство, общество, фирма, предприятие, офис и пр. находятся в состоянии *развития.* Что это за состояние, чем оно характеризуется? Всегда ли развитием необходимо управлять или оно должно происходить само по себе? Существует ли установка на управление развитием или управление должно быть только *управлением функционированием,* а развитие будет происходить как бы само по себе, если является успешным управление функционированием? Что такое управление качеством и как оно согласуется с идеей управления развитием? Каковы организационные аспекты управления развитием?

И наконец, последняя группа проблем — это проблемы *интра- и инфраменеджмента*. Известно, что объектом внимания и специальных действий менеджмента являются не только проблемы *внутреннего функционирования* фирмы, но и *внешние процессы*, процессы окружения. К таким процессам относятся процессы маркетинга, политического лоббирования, паблик рилейшенз, рекламы и пр. Как строится и сочетается управление внешними и внутренними процессами в системе маркетинга? Чем определяется такое сочетание? Как оценивать поведение фирмы в социально-экономической среде? Как разрешать конфликты?

Менеджмент как тип управления характеризует не только комплекс проблем, но и их сочетание, структуру и взаимодействие.

1.3.6. Инфраструктура менеджмента

Помимо внутренней структуры проблем, существует еще и инфраструктура менеджмента, которая показывает, в каких условиях возможен менеджмент, как он проявляется в том комплексе проблем, которые были представлены в его концепции. Существует внешняя среда, которая делает менеджмент и возможным, и необходимым. Каковы признаки и основные черты этой среды?

Можно выделить, по крайней мере, три группы характеристик, определяющих *возможность* и *необходимость* менеджмента.

Это *менталитет*, т.е. образ мышления, господствующий в обществе; *потенциал знаний*, или научное сознание, которое характеризует не только накопленный объем знаний, но и использование их в практической деятельности, существование их не как багажа, а как действующего стиля деятельности, подходов, принципов поведения и пр.; и наконец, *потенциал цели общественного развития*, или общественной установки, скажем, на реформы, рыночную экономику и пр. — это общественная среда, совокупность тех отношений между людьми, которые сложились и реально существуют в настоящее время. Каждую из этих групп можно конкретизировать по целой совокупности признаков инфраструктуры менеджмента.

Менталитет характеризуют система ценностей, традиции, уровень общей культуры (организационной, технологической, экологической, личной, социально-психологической, бытовой и пр.).

Важным признаком менталитета является социально-политическая атмосфера, господствующая в обществе. Надо отметить также роль экономической психологии и правового сознания, о которых раньше не говорили, но которые сейчас являются необходимыми элементами менталитета; степень их развития в направлении правового государства и психологической реакции на экономические процессы развития страны, реформирования экономики и пр.

Потенциал знаний включает:

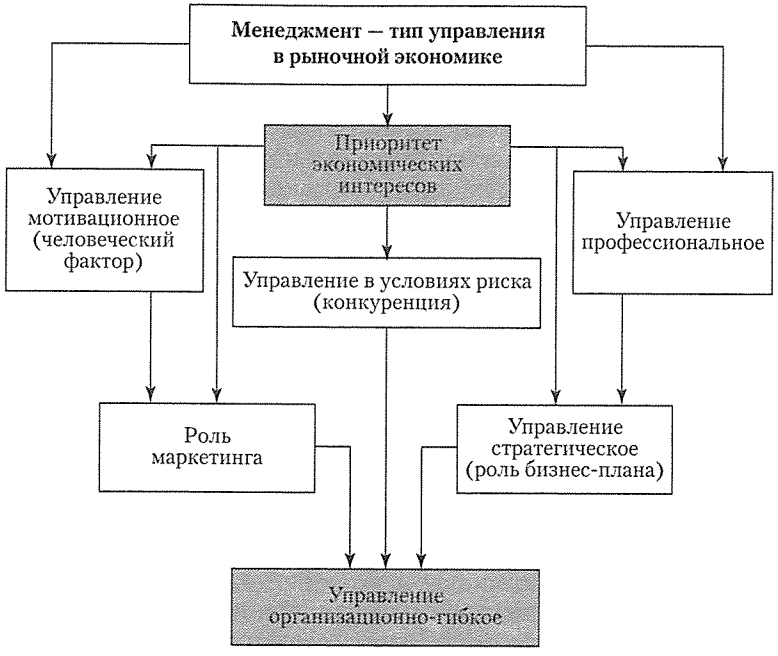
- развитость в обществе экономических знаний в области менеджмента;
- понимание проблем качества в самом широком представлении этих проблем — от качества жизни до качества изделия;
- социологические и психологические знания, позволяющие видеть фактор человека в управлении и строить управление по решающей роли этого фактора;
- знания в области финансов, которые играют ведущую роль в решении всех экономических проблем в системе менеджмента.

Потенциал общественных отношений, общественная среда менеджмента также имеют большое значение, и их можно рассмотреть по отдельным признакам.

Рыночные механизмы экономики создают ту питательную почву, которая необходима для менеджмента. Важным признаком является наличие профессиональной подготовки специалистов в области менеджмента, потому что менеджмент, как это уже упоминалось, — это профессиональное управление и развитость системы профессиональной подготовки менеджеров. Система подготовки менеджеров также характеризует инфраструктуру менеджмента. Профессиональная подготовка должна быть дополнена определенным уровнем общего образования, потому что она будет полезной и действенной только в том случае, если будет базироваться на определенном образовательном уровне. Это позволит менеджерам быть творческими личностями, полнее видеть тенденции развития экономики и управления, разрабатывать успешные стратегии управления и развития фирмы.

1.3.7. Основные признаки менеджмента

Подводя итог сказанному, можно сделать следующий обобщающий вывод об особенностях менеджмента (схемы 1.11, 1.12).



Вопросы к размышлению по схеме
Существуют ли другие типы управления?
Возможны ли разновидности менеджмента?
Является ли менеджмент международным явлением?
Как меняются эти признаки при изменении масштабов управления?

Схема 1.11. **Основные признаки менеджмента**

Основными признаками менеджмента как своеобразного типа управления являются:

- область деятельности (экономическое поведение объекта управления, социально-экономические интересы человека);
- условия деятельности (рыночные механизмы развития экономики, управление в условиях конкуренции и риска, организационные формы управления, достаточно гибкие и адаптированные к процессам рыночного поведения фирмы);
- требования к менеджеру и персоналу управления (профессионализм, организационные приоритеты);
- человеческий фактор, опора на механизмы мотивации;

Схема 1.12. **Особенности концепции менеджмента относительно общей теории управления**

- управление стратегическое, роль бизнес-плана;
- личностный фактор (творчество и искусство менеджера);
- роль функции маркетинга.

Но это общие признаки, которые проявляются в различных типах реального менеджмента: функциональных, смешанных, проблемных (схема 1.13). Каждый из них предполагает определенные приоритеты, которые отражают реальные условия и потребности осуществления менеджмента. Но между этими типами нет жесткой границы. Они отражают лишь преобладание приоритетов, но реально существуют в определенном сочетании.

1.3.8. Менеджмент в развитии цивилизации

Обобщающее понимание условий и тенденций развития человека и общества отражает понятие цивилизации. Существует множество определений этого понятия. Наиболее часто используется следующее: **цивилизация** — ступень общественного развития материальной и духовной культуры. Она связана с разделением труда и рационализацией производства, потребления и распределения, формированием гражданского общества, совокупностью материальных и духовных ценностей, отражающих определенный уровень

Типы менеджмента по критериям		
функциональные	**смешанные**	**проблемные**
Финансовый менеджмент	Маркетинг	Мотивационный менеджмент
Региональный (муниципальный) менеджмент	Управление проектом	Экологический менеджмент
Производственный менеджмент	Контролинг	Инновационный менеджмент
Административный менеджмент	Информационный менеджмент	Управление риском
Социальный менеджмент	Антикризисное управление	Корпоративный менеджмент
Технологический менеджмент	Стратегический менеджмент	Креативный менеджмент

Схема 1.13. **Типология менеджмента**

исторического развития общества и человека. В упрощенном представлении цивилизацию можно определить как комплекс характеристик (особенностей), присущих определенному этапу развития общества, человечества. Основными ее характеристиками являются следующие (схема 1.14).

1. Способы производства. Человечество прошло большой и тяжелый путь от примитивного изготовления самых необходимых продуктов до современных условий не только реализации существующих потребностей человека, но и формирования невиданных ранее потребностей, удовлетворение которых меняет человека и всю его жизнь, и эти изменения несут в себе массу противоречий, которые усложняют управление процессами развития цивилизации.

2. Экономика, определяющая материальное благосостояние человека, создание благоприятной среды его существования и жизнедеятельности.

3. Социальное устройство, отражающее структуру и отношения различных слоев и групп общества.

4. Общественное сознание, которое характеризует общий уровень интеллектуального развития, понимание явлений общественной жизни, критерии восприятия действительности, менталитет, поведение в ситуациях общественной жизни.

5. Культура — комплекс установок, ценностей, интересов, привычек, пристрастий и приоритетов, традиций и принципов духовной жизни.

6. Взаимодействие человека с природой. Оно меняется в процессах общественного развития, возникают концепции

Цивилизация — комплекс характеристик (особенностей), присущих определенному этапу развития общества

Схема 1.14. **Основные характеристики цивилизации**

защиты природы от чрезмерной активности человека, концепции экологической безопасности и восстановления благоприятных условий жизнедеятельности человека и функционирования природы.

7. Развитие техники и технологий, усложнение отношений человека и технико-технологических систем. Эти процессы требуют управления, ставят вопросы: каким должно быть управление в решении этих усложняющихся проблем, как защитить человека от создаваемых им технических устройств?

8. Состояние, тип, роль и назначение образования. Оно влияет на формирование общественного сознания, способствует ускорению развития цивилизации, влияет на состояние и изменение всех ее характеристик. В образовании — истоки будущего цивилизации. Если цивилизация — это этапы и процессы общественного развития, ее трудно представить без

науки как способа позитивного (т.е. во благо человека) освоения и познания природы, мироздания, человека и общества.

9. Интеграция всех этих характеристик осуществляется посредством управления общественными процессами, без которого невозможно функционирование, оформление и развитие цивилизации. Управление также является необходимым элементом цивилизации, и в процессе ее развития изменяется тип управления, меняются его приоритеты и характер, усиливается социально-экономическая и профессиональная составляющая управления, формируется организационное и культурологическое искусство целенаправленного влияния на деятельность людей, появляется управление типа менеджмента.

Менеджмент преобразует общество, экономику, производство, науку, культуру, так как он отражает наиболее эффективные механизмы управления в конкретных условиях национальных особенностей, экономического, социального и политического развития; он опирается на науку и реализуется как искусство управления; он требует учета человеческого фактора управления и ориентирован на повышение качества управленческой деятельности в условиях постоянного усложнения проблем цивилизации (схема 1.15).

1.4. Российский менеджмент

1.4.1. Национальные черты менеджмента

Менеджмент имеет общие и специфические черты не только относительно управления, но и относительно самого себя. *Общие* отражают этап развития цивилизации, модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень научно-технического прогресса и пр. Они присущи всем странам. *Специфические* черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономического развития в конкретной стране, а также культуру.

Реальный менеджмент всегда содержит общее и особенное в определенном соотношении и сочетании. В мире существует понимание не только менеджмента вообще как концепции, философии, типа управления, но и понимание различных моделей менеджмента — японского, немецкого

Схема 1.15. **Роль менеджмента в развитии цивилизации**

и т.д. Очевидно, по аналогии с этим можно говорить и о российском менеджменте.

1.4.2. Особенности российского менеджмента

Понимание российского менеджмента имеет большое значение для современной практики развития управления в нашей стране. Увлечение концепцией менеджмента не должно приводить в прямому переносу американского менеджмента в Россию. Это были бы малоэффективные усилия. Знать, понимать и учитывать специфику России при использовании опыта и концепций зарубежного управления — это значит полнее реализовывать идеи менеджмента.

Особенности российского менеджмента проявляются в четырех факторах: во-первых, приоритеты в проблематике, акценты внимания и усилий, во-вторых, инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления, в-третьих, комплекс факторов, благоприятствующих укреплению менеджмента в России и затрудняющих его, в-четвертых, культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить в одночасье и не нужно изменять.

Приоритеты в проблематике определяются состоянием экономики, потребностями экономической реформы, складывающимися условиями профессионализации управления, отношением к западному опыту эффективного менеджмента, противоречиями кризисного состояния современного производства в России.

Наиболее актуальными проблемами управления сегодня в России становятся проблемы управления конверсионными процессами, антикризисного управления, управления занятостью, информационных технологий управления, поддержки предпринимательства и малого бизнеса, мотивирования экономической активности в сфере производства, банковского менеджмента. Это далеко не полный перечень приоритетов в проблематике российского менеджмента. Но главное не перечень, а ранжирование приоритетов. В этом наиболее ярко проявляется специфика и в этом — наибольшие трудности в понимании современного менеджмента в России.

Иной ракурс понимания особенностей российского менеджмента — противоречивое взаимодействие факторов, благоприятствующих укреплению концепции менеджмента в российской действительности и затрудняющих ее (схема 1.16).

1.4.3. Факторы, определяющие особенности российского менеджмента

Все факторы, характеризующие особенность российского менеджмента, надо рассматривать в систематизированном виде, надо сбалансированно оценить, что благоприятствует развитию менеджмента в России, а что затрудняет его (схема 1.17).

1. Регионально-политический аспект развития экономики России создает трудности менеджмента. Экономические связи оказываются в сильной зависимости от политических процессов, затрудняют коммуникации, создают атмосферу опасения при инвестировании, иногда наблюдается явное преувеличение национально-региональных целей и особенностей экономики, центробежные

Схема 1.16. **Основные факторы, влияющие на национальные особенности менеджмента**

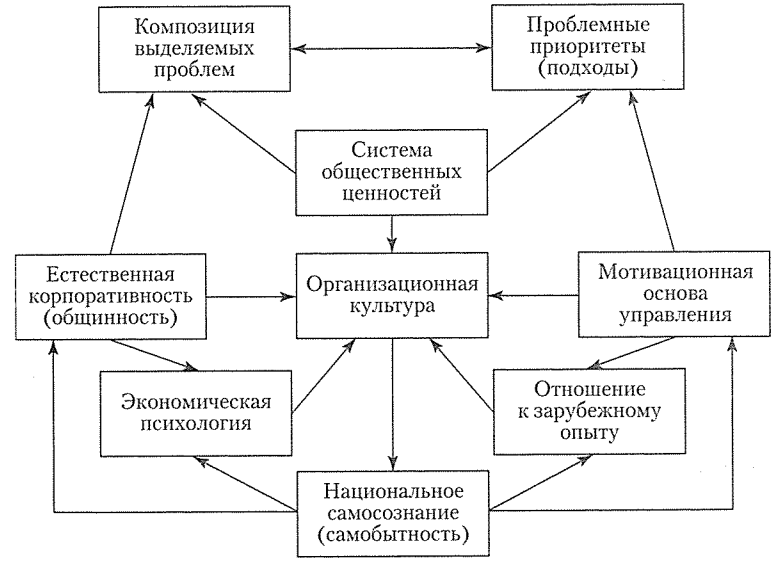


Схема 1.17. **Особенности российского менеджмента**

тенденции. Процессы развития рыночных механизмов происходят неравномерно по разным регионам.

Но при этом существует в России развитая склонность к благотворительности и спонсорству. В сложных ситуациях переходного периода она играет определенную роль в решении проблем реконструкции управления.

2. В менеджменте важную роль играет профессионализация управления, которая определяется, в первую очередь, подготовкой кадров менеджеров, экономистов, финансистов. В России система подготовки профессиональных кадров менеджеров все-таки находится еще в стадии становления и развития. Однако в системе образования России есть хорошая традиция, которая может ускорять процессы подготовки менеджеров и работать на высокое качество их образования. Это сложившаяся десятилетиями традиция ориентации на фундаментальную подготовку, научность профессионального образования в отличие от сугубо прагматической подготовки, которая существует во многих западных странах.

3. В каждой стране складываются собственные традиции в организационной культуре. Это проявляется в отношении к тем или иным видам организации. Наиболее заметны в мире особенности организационной культуры в Германии, Японии. Россия также имеет собственную организационную культуру, которая складывалась исторически и которая накладывает отпечаток на современное управление.

Нередко в российском менеджменте сталкиваются западная и российская организационные культуры.

Но есть и такое качество российской культуры, которое способствует менеджменту. Это высокий научно-интеллектуальный потенциал, который признан во всем мире и который может сыграть положительную роль в понимании менеджмента и эффективном его использовании. Ведь чем глубже способен человек понять, что ему необходимо делать, тем лучше он сделает работу.

4. Современное состояние экономики России характеризуется деформированной структурой. В нашем народном хозяйстве много высококонцентрированных производств, хозяйственных комплексов, предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК). Но до настоящего времени оказываются неразвитыми предприятия малого и среднего бизнеса. Многое в менеджменте зависит от структуры экономики.

Однако мы имеем и хороший опыт государственного регулирования экономики. Если его использовать в соответствии с новыми задачами реформирования экономики и управления, то это может дать необходимый эффект, способствовать

формированию нового управления. Опыт надо уметь использовать, понимая позитивные и негативные его стороны. Это для нас сейчас актуально.

5. Существуют еще в России и прежние традиции технократического подхода к управлению, который характеризуется смещением центра внимания руководителя на проблемы техники и технологии производства в ущерб решению конкретных проблем экономической и социально-психологической мотивации. Это управление, не сбалансированное по экономическим факторам развития, способствующее усилению административного подхода к решению проблем. Руководитель — командир производства, и у него все должны работать как часы.

В то же время наш опыт освоения высоких технологий, управления этими процессами не может не пригодиться в построении нового управления. Развитие высоких технологий зависит от управления, и если мы смогли освоить эти технологии, значит, есть в нашем опыте управления те черты, которые необходимы в управлении научно-техническим прогрессом.

6. В экономическом развитии наша страна переживает еще переходный период рыночной экономики, когда существуют и действуют и прежние, и новые методы управления. Это также создает определенные трудности для менеджмента.

Но дух предприимчивости не исчез за многие годы командно-административного управления. Он вспыхнул с новой силой в процессах экономических реформ и играет очень важную роль в утверждении менеджмента как типа управления. Ведь не может быть менеджмента без предприимчивости и предпринимательства.

7. Российский менталитет также характеризуют определенные особенности в решении проблем, их выборе, подходах, реакции на те или иные ситуации. Он отличается от западного и влияет на использование моделей западного менеджмента, создает при этом определенные трудности. Но есть в нашем менталитете и такие качества, которые хорошо согласуются с идеями менеджмента и отвечают условиям этого типа управления. Здесь имеется в виду потребность в целеустремленности, понимании миссии. Многое в истории России способствовало закреплению этого свойства в российском менталитете. Сегодня оно должно сыграть свою роль в экономической реформе и совершенствовании управления.

Далее приводятся дополнительные схемы 1.18, 1.19 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

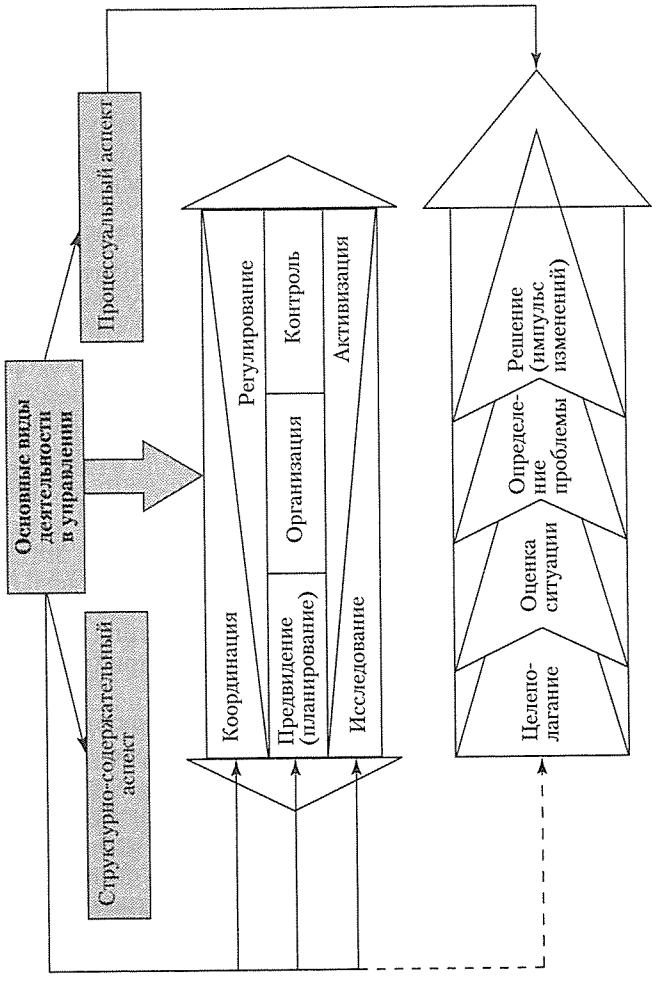


Схема 1.18. **Содержание управления: виды деятельности**

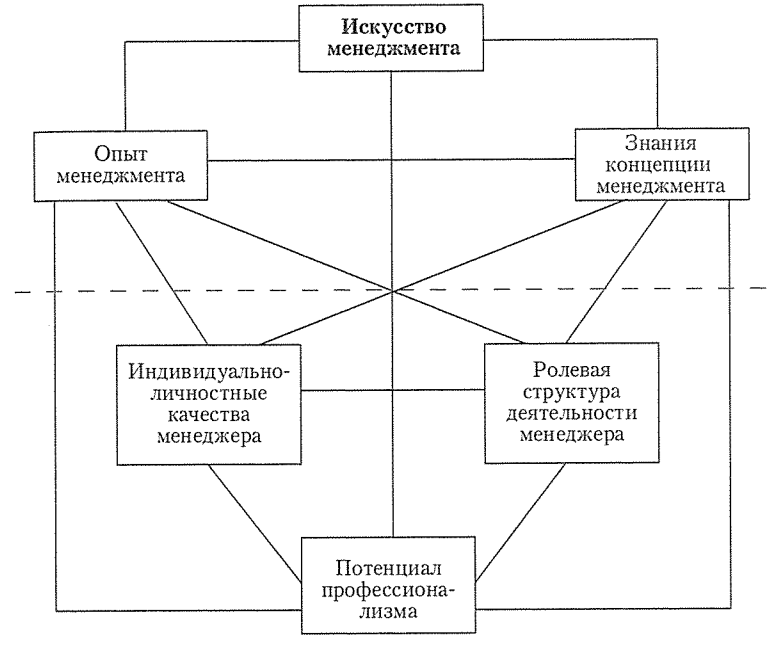


Схема 1.19. **Факторы профессионализма менеджмента**

Тесты

1. Возможность и необходимость управления определяются:
   а) развитием совместной деятельности людей;
   б) информационным обеспечением деятельности людей;
   в) потребностью сознательного выбора поведения человека;
   г) наличием прямой и обратной связи, позволяющей добиваться эффективности функционирования управляемой системы;
   д) обеспечением целенаправленного воздействия на деятельность человека.

2. Понятия «управление» и «менеджмент» соотносятся как:
   а) русское и английское название одного и того же явления;
   б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
   в) общее и специфическое явление;
   г) понятие «управление» используется в биологических системах, а понятие «менеджмент» — в социально-экономических;
   д) менеджмент — разновидность управления.

3. Типологическое представление об управлении и менеджменте позволяет:
   а) оценивать качество того и другого по признакам, характеристикам и специфическим показателям;
   б) конструировать менеджмент с учетом его особенностей;
   в) полнее учитывать конкретные условия менеджмента и тем самым обеспечивать его эффективность;
   г) иметь теоретическое представление, позволяющее лучше решать проблемы;
   д) главным образом, развивать науку менеджмента.

ПИР

1 Управление возникло в процессах развития совместной деятельности и является объективной потребностью ее реализации.

2. По мере развития цивилизации роль управления повышается. Осознание этого фактора способствует ускорению развития.

3. Управление может быть разнообразным. Менеджмент — один из типов управления, отражающих социально-экономические приоритеты в функционировании и развитии организации.

4. Главной тенденцией развития менеджмента является его профессионализация как ответная реакция на усложнение проблем развития.

5. При осуществлении менеджмента необходимо учитывать национальные черты и особенности.

Глава 2

НАУКА И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Можно ли говорить о научном подходе к менеджменту? Если «да», то в чем он проявляется? Как соотносятся теория и практика менеджмента? Что влияет на это соотношение? Существуют ли закономерности функционирования и развития менеджмента? Какова роль субъективного фактора в менеджменте?

2.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте

2.1.1. Объективность менеджмента

Управление является необходимым, значит, объективным элементом всякой деятельности. Но объективность управления не ведет автоматически к успеху, не означает гарантированной эффективности.

Управление осуществляют люди, и поэтому оно объективно несет в себе и личностные, т.е. субъективные представления людей об объективных процессах действительности. Иначе это положение можно сформулировать так: любое управление представляет собой сочетание субъективных и объективных факторов воздействия.

Конечно, это в той же мере присуще и менеджменту.

Объективные факторы проявляются уже в самой потребности в управлении для осуществления любой деятельности. Это потребность — в основных функциях, отражающих содержание воздействия, и в тех свойствах управления, которые характеризуют его как специфический вид деятельности человека. Назовем лишь те из свойств, которые наиболее важны для

менеджмента: целенаправленность, согласование действий для получения общего результата, разделение и специализация управленческой деятельности, профессионализация, информационность, временна́я и пространственная протяженность, полномочия, возможности воздействия, функционирование прямой и обратной связи, развитие, человеческий фактор.

Объективными они являются потому, что их невозможно исключить из управленческой деятельности, но при этом можно использовать в достижении успеха или в обеспечении эффективности управления. и это использование определяется знаниями и опытом менеджера и персонала.

2.1.2. Субъективные факторы менеджмента

Но, помимо объективных, всегда существуют и субъективные факторы. Они отражают *особенности личности менеджера*, которому принадлежит решающая роль в принятии решения. Главными из субъективных факторов являются следующие: психологические черты личности, качество и особенности опыта человека, уровень и качество знаний, личностные взаимоотношения в группе, мотивация в деловых ситуациях, ценностная ориентация личности, система индивидуальных интересов, эмоциональная структура личности (развитость души), интеллектуальный потенциал и особенности интеллекта, личная организованность (организационная культура).

Но было бы неправильным сводить субъективные факторы только к личности менеджера. Они отражают общее проявление натуры (природы) современного человека и ее влияние на управленческую деятельность.

Полемическое суждение

Деятельность человека всегда субъективна, потому что это деятельность человека, а не просто проявление каких-то явлений природы. Возможно ли объективное в его деятельности?

Ответное суждение

Самая элементарная практика показывает, что объективное является необходимым элементом деятельности человека. От учета объективных факторов зависит успех, и к максимальному их учету всегда стремился и стремится человек. Объективность — критерий достижимого, она определяет характер и меру проявления субъективного, их сочетание. Объективность в решениях менеджера зависит от его опыта, знаний, аналитического подхода к менеджменту.

Субъективные факторы при коллективном управлении отражают особенности субъекта управления в целом, и тогда это не просто психологические особенности отдельной личности (пусть это будет даже сам менеджер), но и особенности

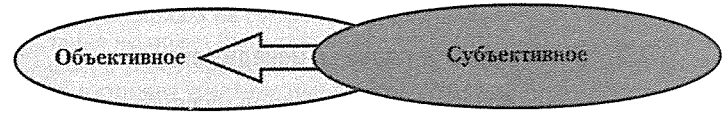
системы психологического функционирования всего аппарата управления, всей управляющей системы. Ведь структуру интересов и психологических (социально-психологических) особенностей имеет не только отдельная личность, но и вся группа в целом. Это структура господствующих, ведущих интересов в деятельности группы, и она необязательно тождественна структуре интересов отдельной личности.

Объективность проявляется в самом факте независимого от человека существовании того или иного явления, субъективность — в формах, вариантах этого существования, которые определяются деятельностью человека, пониманием или непониманием им сути явлений, учете или игнорировании им этой сути.

Субъективные явления — это явления, вызванные деятельностью человека и зависящие от характера этой деятельности. Так, садовник сажает кусты по собственному, субъективному представлению о красоте и гармонии, но кусты объективно растут при различных вариантах посадки. Деталь, изготовленная токарем Петровым, существует объективно, но характеристики этой детали, качество ее отражают субъективные факторы изготовления: опыт, квалификацию, психологическое состояние Петрова.

2.1.3. Сочетание объективного и субъективного в менеджменте

В управлении всегда находит свое проявление сочетание субъективных и объективных факторов. Это сочетание может быть различным, с преобладанием первых или вторых факторов. *Объективное* — все, что происходит независимо от желаний и возможностей человека. *Субъективное* — все, что определяется представлениями человека и зависит от его воли, желаний и возможностей (схема 2.1).



Объективное — все, что происходит независимо от желаний и возможностей человека

Субъективное — все, что определяется представлениями человека и зависит от его воли, желаний и возможностей

Схема 2.1. **Сочетание объективного и субъективного в менеджменте**

Если преобладают субъективные факторы, часто говорят о субъективизме или иной его разновидности — волюнтаризме в управлении. Часто это оценивается как отрицательное явление. Но следует признать, что субъективизм в определенных условиях может играть и положительную роль, отражать искусство управления. Ведь субъективные факторы всегда действуют в комплексе. Важно не просто оценивать и констатировать преобладание субъективных факторов над объективными, но видеть и структуру, комплекс субъективных факторов, а также условия их проявления. Иногда в кризисной ситуации, социальном конфликте именно субъективные факторы могут сыграть решающую роль. Это личность менеджера, ценности и позиции его помощников, его команды. и часто эти факторы действуют вопреки объективным тенденциям развития.

Самое время вспомнить о таком понятии, как *«харизма»* — это особый комплекс качеств менеджера, позволяющих ему управлять поведением людей в самых невероятных обстоятельствах. Харизма построена на вере в неограниченные возможности менеджера, данные ему природой. Это вызывает преклонение перед ним и необъяснимую, безоговорочную веру в успех любой его деятельности, любых его решений.

Слово «харизма» (греческое «благодать») означает некое особое свойство, придающее магическую силу какой-либо личности. При этом в понимании харизмы предполагается, что это свойство не является приобретенным. Оно даровано человеку природой, судьбой. Оно лежит в основе неформальной власти, которая может быть укреплена и поддержана формальными положениями. Получается управление, построенное на вере, подкрепляемой преувеличенным успехом и силой характера. Это управление хоть и субъективное, но имеющее заметный успех.

Харизма является ярким примером использования субъективных факторов управления.

2.1.4. Научный подход к менеджменту

Преобладание объективных факторов над субъективными всегда рассматривалось как научный подход к управлению. Действительно, наука дает человеку знание об объективных процессах мира и общества, и чем более полно и умело использует человек в своей деятельности эти знания, тем больший успех он имеет. Знание законов физики позволяет взлетать в воздух, получать электричество, быстро передвигаться в пространстве. Знание биологических законов позволяет

делать операции, лечить от болезней и во многих случаях спасать человека от преждевременной смерти.

Знание законов развития общества позволяет регулировать общественные отношения и спасать человека от социальных катаклизмов. Правда, законы общественного развития — это наиболее сложные законы природы, и эффективно использовать их человек пока еще не научился. Но так или иначе знания, которые дает нам наука, позволяют действовать человеку более успешно, чем при отсутствии знаний. Использование знаний в любых видах деятельности — это научный подход. Но использование знаний в управлении — это научный подход в квадрате. Именно это и характеризует объективные факторы управления.

Но, как это ни покажется странным, управление, построенное только на использовании объективных законов, необязательно должно быть успешным и не может быть обязательно эффективным.

Управление — это всегда работа с людьми, взаимодействие людей, возможное противодействие интересов и ценностей. Человек — это постоянная динамика настроений, мыслей и чувств, динамика изменения сознания. Не в меру объективизированное управление может превратиться в технократический подход, при котором исчезает человек, а существуют только единицы объективных процессов, некие винтики в зацеплении.

Только флуктуирующее сочетание объективных и субъективных факторов управления может иметь действительный успех.

? Полемическое суждение

Но что такое флуктуирующее сочетание? Нет ли здесь некоторой искусственности в представлении проблемы?

! Ответное суждение

Если мы согласимся с тем, что сочетание всегда существует, то далее не сможем не согласиться с утверждением того, что это сочетание не может быть застывшим или постоянным даже на небольшом отрезке времени. Оно постоянно изменяется (флуктуирует) то в сторону усиления или преобладания объективных факторов, то в сторону усиления субъективных факторов. При этом усиление субъективных факторов вовсе не характеризует отрицание объективных. Это изменение приоритетов в управлении, корректировка методик разработки управленческих решений, использование иной структуры информации и т.д.

Гибкость и *адаптивность* управления, помимо всего прочего, означает и флуктуацию сочетания субъективных и объективных факторов управления.

Но тогда возникает вопрос: существует ли понятие оптимального сочетания? Можно вполне определенно ответить, что не существует. Для каждой организации в отдельности, для каждого этапа ее развития, а иногда и для каждого момента ее развития существует свое сочетание. Выбор его уходит в понимание искусства управления, в котором нет критерия оптимальности.

2.2. Теория менеджмента: отличительные признаки

2.2.1. Потребность в теоретическом обосновании менеджмента

По мере усложнения менеджмента все острее проявляется потребность в научном подходе к его осуществлению. Менеджмент оформляется как наука социально-экономического характера. Но основой любой науки, ее ядром всегда являются объективные закономерности, раскрывающие основные зависимости и черты сущности лежащего в основе этой науки явления. Закономерности не только объясняют поведение явления, но и позволяют более успешно использовать его свойства в практической деятельности человека.

Потребность в теории менеджмента определяется потребностью практики эффективного управления. Не случайно утверждают: «Нет ничего практичнее хорошей теории».

? Полемическое суждение

Любая наука содержит теоретическую часть. Но, может быть, теоретической частью менеджмента является экономика? Ведь именно экономические интересы являются главной движущей силой деятельности человека. На эти силы и опирается менеджмент.

! Ответное суждение

Безусловно, менеджмент опирается на действие экономических законов. Но он использует и законы социально-психологического поведения человека, и законы построения организации, законы, формулируемые в теории организации.

Но если менеджмент является специфическим видом деятельности человека в процессах развития экономики, то эта специфика объективно отражается в его теоретических положениях, главными из которых являются закономерности менеджмента.

2.2.2. Признаки теоретической концепции менеджмента

Любая теория представляет собой комплекс обобщенных положений, отражающих в систематизированном виде

объективные свойства, черты, характеристики, зависимости изучаемого и наблюдаемого явления. Основными признаками теоретической концепции менеджмента являются следующие.

1. Логически и практически выделенные предмет и объект изучения (познания, анализа, практического использования и т.д.) в виде реально существующего явления или целостной совокупности явлений. Для теории менеджмента *объектом изучения* является социально-экономическая среда, а *предметом* — управленческая деятельность (процессы управления, отношения управления и т.д.).
2. Комплекс специфических свойств и характеристик менеджмента, обобщенных в научных категориях (функции менеджмента, механизмы и методы менеджмента, управленческие решения и т.д.).
3. Объективные зависимости, основные из которых проявляются в виде закономерных связей (свойств, характеристик, состояний и т.д.).
4. Возможность использования теоретических положений в практической деятельности.
5. Соответствие основным функциям науки: описание, объяснение, предвидение изучаемых явлений.
6. Возможность развития теоретической концепции в направлении углубления знаний о предмете и предвидении его изменений (схема 2.2).

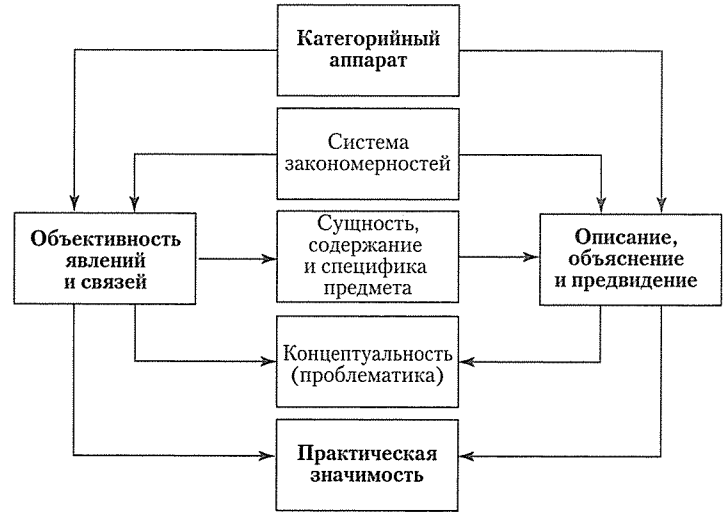


Схема 2.2. **Признаки теоретической концепции менеджмента**

2.2.3. Феномен закономерностей менеджмента

В основе любой научной концепции, которая давала бы достаточно глубокое объяснение проблемам и явлениям в определенной области деятельности человека и позволяла бы организовывать ее с максимальным эффектом, находятся *теоретические положения,* целостный комплекс которых и составляет понятие теории.

Теоретические положения, обладающие определенным уровнем абстракции и обобщения, чаще всего формулируются в виде *законов, закономерностей и принципов,* отражающих объективные связи явлений, составляющих предмет науки.

Менеджмент является не только областью деятельности, но и областью знаний, которые накапливает практика, и обобщение которых осуществляет теория менеджмента. Развитие теории, углубляющей понимание менеджмента, способствует совершенствованию его практики.

Известно, что наивысший уровень понимания сущности явления отражают объективные законы и закономерности, устанавливающие связи их свойств и характеристик. Учет этих связей и способствует совершенствованию практики менеджмента.

Менеджмент — это целесообразное согласование деятельности людей на основе ведущей роли их экономических интересов. Следовательно, теоретическую основу менеджмента должны составлять закономерности, определяющие такое согласование, иначе говоря, закономерности, отражающие объективные связи основных явлений такого согласования, т.е. связей, без которых согласование невозможно.

2.2.4. Закономерности как способ выражения и подтверждения сущности и специфики менеджмента

Если управление — деятельность с углубляющейся спецификой, то должны быть объективные законы, отражающие и определяющие эту специфику и все тенденции ее изменения.

Все явления подчиняются законам, отражающим сущность явлений, глубинные процессы их существования и проявления. По законам мы оцениваем и специфику явлений. Но знание законов может быть различным.

Использование законов определяет успех любой деятельности. Без понимания законов управления невозможно достичь достаточной его эффективности.

Законы менеджмента — это не законы правового регулирования деятельности, это объективные законы возникновения, функционирования и развития менеджмента. **Юридические законы** — это лишь правовая основа, это форма практического использования требований объективных законов менеджмента и не только его: экономики, социологии и др.

Законы менеджмента определяют строение, функционирование и развитие системы менеджмента. Они характеризуют существенные (необходимые), устойчивые (повторяющиеся), объективные (независимые от желаний и настроений человека) связи свойств менеджмента.

Существует также понятие закономерностей, которые отражают общие тенденции изменения всех явлений, характеризующих менеджмент. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления. Скорее всего, они характеризуют и то и другое. Ведь и законы, и закономерности бывают разными.

Не будем углубляться в полемику о соотношении понятий закона и закономерности. Будем считать, что функционирование и развитие менеджмента, имея свои особенности и тенденции, подчиняются действию определенных закономерностей, которые не исключают понимания закона менеджмента.

2.3. Состав и содержание закономерностей менеджмента

2.3.1. Закономерность соответствия цели менеджмента социально-экономическим и организационно-техническим условиям развития организации

Если менеджмент — это согласование деятельности людей в соответствии с целью, к достижению которой стремится организация, то реальность цели, ее достижимость и значительность зависят от того, в какой мере она отражает и учитывает социально-экономические и организационно-технические условия развития организации. Связь этих факторов объективна, существенна, необходима и устойчива, а следовательно, закономерна. В процессах развития организации связь этих факторов меняется и должна меняться, но она всегда существует и определяет успех менеджмента. Ее нельзя отменить или игнорировать, ее можно только учитывать и в определенных пределах изменять. В этом находит свое отражение практическое использование закономерности.

2.3.2. Закономерность дифференциации и интеграции менеджмента

Следующей закономерностью является закономерность дифференциации и интеграции функций и полномочий менеджмента.

Возрастающий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации и интеграции. Они проявляются, в первую очередь, в распределении функций и полномочий. Так формируется система менеджмента, дифференцирующая и одновременно интегрирующая совместную деятельность персонала.

Эту закономерность можно сформулировать следующим образом: процессы менеджмента предназначены для интеграции различных видов деятельности людей, что и позволяет достигать общую цель. Увеличивающийся объем работы менеджмента и потребность его эффективности требуют дифференциации самой управленческой деятельности и соответствующей ей интеграции. Менеджмент осуществляется посредством воздействия, опирающегося на интересы человека и разделяющего группу совместной деятельности на субъект и объект менеджмента, функции и обязанности. Право воздействовать формально закрепляется полномочиями, неформально — лидерством.

Эта закономерность устанавливает связи между ключевыми категориями менеджмента (деятельность, воздействие, полномочия, интеграция, субъект и объект воздействия) и тем самым и отражает его сущность.

2.3.3. Закономерность диверсификации менеджмента

Одной из важнейших тенденций современного менеджмента является его диверсификация, которая представляет собой совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций и пр., вызванных потребностями практики. Главной из них является диверсификация производства. Но и внутренние потребности самого менеджмента заставляют его диверсифицироваться. Это потребности рационального использования потенциала управления, организационных форм, соответствующих динамике развития, стратегичности и гибкости, ориентации на качество и эффективность менеджмента.

Менеджмент разнообразен, и количество его альтернатив увеличивается по мере развития общества, человека, производства. Успешно управлять — это, помимо всего

прочего, удачно и обоснованно выбирать тот тип менеджмента (или комбинацию типов), который будет наиболее подходящим или эффективным в конкретных условиях. Для этого надо знать возможные типы менеджмента и иметь методики их выбора. В этом и проявляется суть диверсификации менеджмента.

2.3.4. Закономерность изменения степени централизации менеджмента по критериям развития организации

Любое управление организацией имеет иерархическое строение. Вершиной иерархии может быть должность, неформальный лидер, собрание акционеров, совет директоров и пр. Иерархия формируется на основе распределения полномочий. Без иерархии нет полномочий. Без полномочий, формальных или неформальных, нет менеджмента. Развитие управления организацией не уничтожает его иерархического строения, но усложняет его матричными и сетевыми структурами.

Распределение полномочий в иерархии менеджмента характеризует степень его централизации, которая не может быть раз и навсегда данной, которая изменяется и изменяется не произвольно и стихийно, а в соответствии с особенностями и тенденциями развития организации. Эти изменения называются *делегированием полномочий*. Мера и характер делегирования, т.е. изменения степени централизации менеджмента, должны отражать объективные потребности успешного, позитивного развития организации. Это объективный процесс, но он зависит от профессионализма, системы компетенций, отношения к цели.

Таким образом, степень централизации менеджмента и ее изменение характеризуют возможности развития организации и определяются человеческим фактором, информацией, структурой ресурсов, характером цели, системой действующих интересов и мотивов, масштабами организации. Это все взаимосвязанные объективные факторы (схема 2.3).

2.3.5. Закономерность возвышения управляемости и роли человеческого фактора

Менеджмент опирается на потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека. В этом проявляется человеческий фактор менеджмента, определяющий его суть и специфику. По мере общественного развития изменяются характеристики человека, а также его зависимости

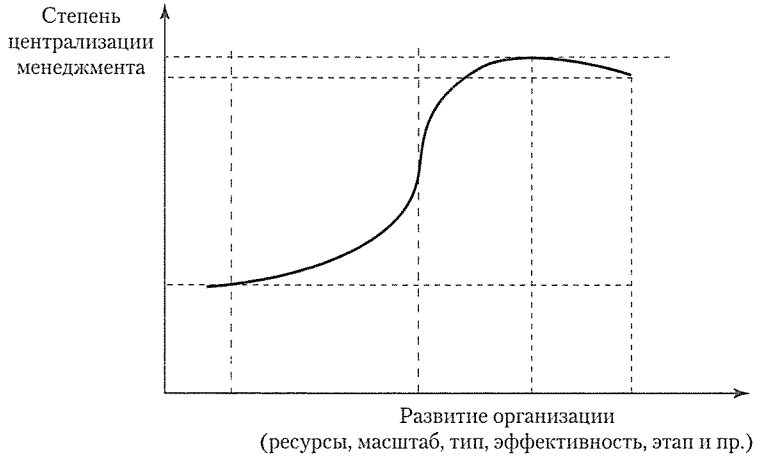


Схема 2.3. **Закономерность изменения степени централизации менеджмента по мере развития организации (объекта управления)**

от многих факторов. Действие человеческого фактора менеджмента также изменяется определенным образом. Общее проявление этих изменений — усиление роли человеческого фактора в осуществлении менеджмента. Это ведет к поиску и реализации новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий менеджмента. Это определяет развитие механизма менеджмента.

Одной из комплексных характеристик проявления человеческой фактора в процессах менеджмента является управляемость (схема 2.4).

Управляемость — это реакция организации на акты управляющего воздействия. В общей своей тенденции в развивающейся организации она должна повышаться. Это свидетельствует о понимании целей развития организации, готовности к активной деятельности по достижению этой цели, возможностях персонала решать сложные проблемы развития.

Современные условия усложнения менеджмента могут отрицательно сказываться на управляемости. Необходимо видеть объективные зависимости повышения управляемости, важнейшим фактором которой является формирование и наличие человеческого капитала. Концепция человеческого капитала становится наиболее актуальной в современных условиях менеджмента.

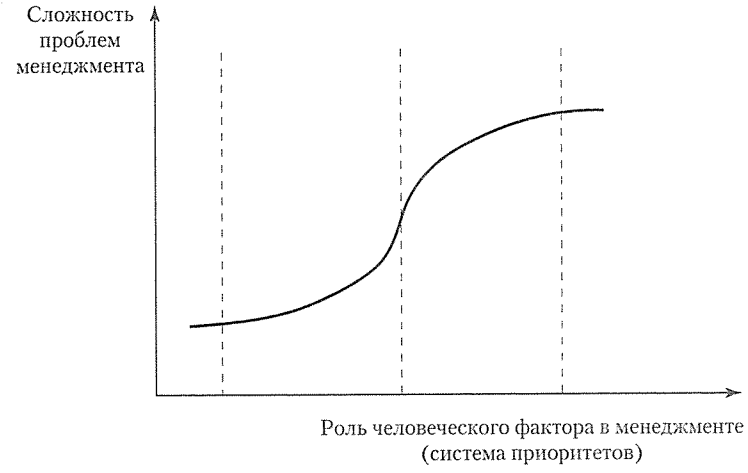


Схема 2.4. **Закономерность возрастания роли человеческого фактора по мере усложнения проблем менеджмента**

2.3.6. Закономерность профессионализации менеджмента

Менеджмент осуществляется как процесс реализации управленческого решения, разрабатываемого на основе цели и определяющего последовательное движение к ее достижению. В процессе менеджмента происходит и функционирование его системы, и ее развитие. Возможны застойные явления, кризисы, последовательное или скачкообразное изменение качества менеджмента. Менеджмент, как и любое социально-экономическое явление, изменяется цикличным образом. Сочетание стабильного функционирования и динамичного развития менеджмента объективно характеризует состояние менеджмента и возможности его совершенствования. В свою очередь, совершенствование менеджмента определяется профессионализмом его осуществления во всех звеньях и, главным образом, в вершине иерархии системы менеджмента. Ведь здесь совершается акт принятия управленческого решения, от которого зависит качество развития организации. Обзор прошлого, анализ настоящего и взгляд в будущее менеджмента свидетельствуют о росте и развитии, об объективной необходимости его профессионализма. Именно профессионализм завязывает на себе такие факторы, как качество, эффективность, тенденция развития, экономия ресурсов, человеческий капитал и др.

Профессионализм менеджмента зависит от образования и специальной подготовки менеджеров и всего персонала управления. Большую роль играет освоение опыта, новых методологий и технологий разработки управленческих решений, владение современной техникой информационного обеспечения менеджмента.

2.3.7. Закономерность достаточности информационного обеспечения для принятия решений в процессах менеджмента

Информация определяет возможность управления, коммуникационную среду его осуществления. Менеджмент в значительной мере зависит от достаточности, но не избыточности, достоверности, но не ложности, ценности, но не бессмысленности информации. Эти характеристики объективно влияют на все процессы менеджмента и зависят от построения системы его информационного обеспечения.

2.3.8. Принципы менеджмента

Закономерности менеджмента действуют не по отдельности, а в системе. Взаимодействие закономерностей отражает суть управления и возможность их использования в практической деятельности.

Использование закономерностей — это учет их требований в практической деятельности. Действия менеджера должны соответствовать закономерностям.

Нельзя взлететь, не имея крыльев, но, зная законы физики, можно построить летающий аппарат. Нельзя управлять деятельностью людей, не зная, на какой основе и каким образом можно согласовывать их действия, не зная закономерностей управления или не учитывая их действие.

Закономерности управления действуют в совокупности всех законов социально-экономической системы, их использование не может быть оторвано от использования и экономических, и социальных, и других законов. Они дополняют их систему.

Формы использования закономерностей могут быть различны. Они включают: предвидение последствий решений, формулирование принципов, установление ограничений, видение и оценку факторов успеха, разработку рекомендаций, а также показателей, расчетных формул, методик. Но начинается использование с практического понимания и формулирования принципов менеджмента.

? Полемическое суждение

Каждая из закономерностей может быть рассмотрена как принцип менеджмента. Зачем необходимы дополнительные формулировки, «засоряющие» систему знаний?

! Ответное суждение

Конечно, каждая из закономерностей может рассматриваться как принцип менеджмента. Так очень часто и делают. Однако в практике использование закономерностей осуществляется не всегда по каждой из них в отдельности, а в некоторой их совокупности. Кроме того, принципы отражают не только непосредственные требования закономерностей, но и опыт, систему реальных проблем, их статусное соотношение и пр.

Таким образом, принципы менеджмента являются средством практического использования его закономерностей. Особенность их заключается в том, что они отражают потребность совокупного, совместного использования закономерностей.

Принципы — основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей, оценке ситуаций, понимании проблем. Они являются главным фактором, определяющим деятельность менеджера.

Принципы могут быть различными. Классификационная схема принципов включает научные и прагматические, общие и частные, функциональные и комплексные, методологические и организационные, принципы ограничений и установок, главные и второстепенные, ситуационные и постоянные, жесткие и мягкие, социально-экономические и организационно-технические, проблемные и целевые (схема 2.5). Определяющую роль играют основные принципы,

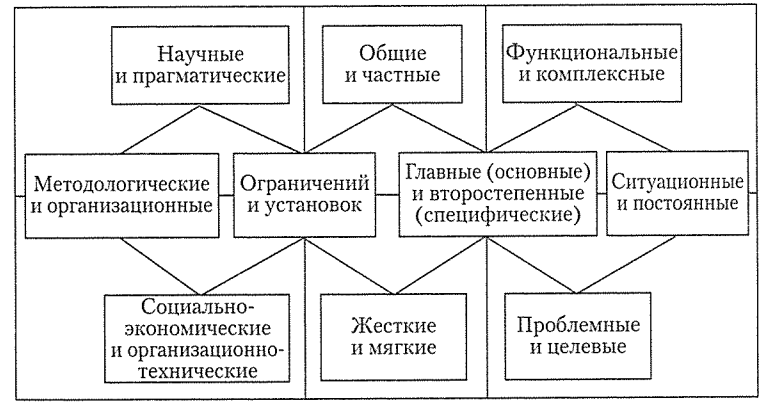


Схема 2.5. **Разнообразие принципов менеджмента**

отражающие научный подход к менеджменту и требования объективных закономерностей, а также наиболее острые проблемы современного менеджмента.

1. Сочетание опыта, научности и искусства менеджмента. В практической деятельности нелегко дается это сочетание, но его поиск и реализация имеют большой успех в достижении эффективности менеджмента. Этот принцип действует не только в деятельности менеджера, но и всего персонала менеджмента. Его реализация находит свое отражение в подборе персонала, организации обучения, обмене опытом, развитии способностей, распределении функций, мотивации и во многом другом.

Этот принцип требует разработки и реализации практической концепции управления, построенной на основе исследований, использования научного инструментария. Научный подход должен дополняться искусством управления, которое требует создания соответствующих условий.

2. Инновационность и развитие. Управление всегда должно быть ориентировано на развитие, которое определяет стратегический характер управления, его целеустремленность и перспективность. Развитие — это новое качество. Решающую роль в осуществлении развитии организации и менеджмента играет инновационный потенциал менеджмента. Он должен формироваться и умело использоваться.

3. Динамичность и адаптивность менеджмента. Эти качества определяются как организацией управления, так и характеристиками персонала. Это принцип своевременной модернизации управления по потребностям функционирования и развития организации.

4. Сочетание методологии и организации менеджмента. Эти два фактора дополняют друг друга. Методология отражает цели, пути, средства и методы достижения результатов, организация — необходимый порядок оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности, соответствующего методологическим подходам к менеджменту.

Такое разделение может произойти неформально. Но для стабильности управления оно требует организационного закрепления регламентами, нормативами, ответственностью. Это предохраняет от бессистемной и хаотической флуктуации функций и полномочий, повышает ответственность и создает условия ее реализации.

5. Сочетание формального и неформального управления. Этот принцип призван ограничивать тенденции излишней формализации управления, создающей опасность его бюрократизации и в то же время ограничения возможности стихийных процессов и создания условий проявления и реализации творчества, изобретательности, самостоятельности.

6. Делегирование полномочий. Этот принцип способствует созданию наилучших условий для профессионального решения проблем, разгрузки линейных менеджеров, развития инициативы, повышения ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления.

7. Интеграция процессов управления. Этот принцип заключается в регулировании меры функционального участия процессах менеджмента, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности.

8. Мотивация деятельности. Менеджмент может быть устойчиво успешным только в том случае, если он опирается на позитивные мотивы деятельности человека (интересы, ценности, установки и пр.). Опасения, страх, неприязнь, манипулирование сознанием, обольщение обещанием, искажение ситуации и пр. не дают действительного эффекта управления.

9. Участие в разработке решений и их реализации создает атмосферу демократизма, доверия, позволяет использовать коллективный разум, понять интересы, точнее оценить ситуацию.

Использование этого принципа повышает управляемость, инициативность персонала, самостоятельность и поиск средств улучшения работы.

10. Экономия времени в процессах менеджмента. Время является главным невосполнимым ресурсом. В его использовании — и рациональность организации управления, и ритмичность работы, и профессионализм персонала, и качество решений.

11. Диверсификация менеджмента отражает одну из важнейших тенденций его развития в современных условиях. Это тенденция совмещения, сочетания и соединения различных типов менеджмента по потребностям решения усложняющихся проблем, комбинации использования ресурсов, особенностей развития современных организаций, изменения общих условий развития экономики и общества. Учет этой тенденции является одним из основных правил современного менеджмента.

12. Обучающий менеджмент. Суть этого принципа заключается в том, что современный менеджмент не должен ограничиваться только решением деловых или производственных проблем, он должен способствовать «производству» новых качеств персонала, и эти процессы должны быть управляемыми. Их надо планировать, контролировать и организовывать.

13. Управление преобразованиями. Современный менеджмент должен быть преобразующим. Преобразования — это череда позитивных и управляемых изменений. Преобразования становятся сегодня объектом менеджмента, гармонизирующим и согласующим процессы функционирования и развития организации. Преобразования — это изменения, опирающиеся на положительные достижения прошлого, предполагающие видение будущего и исключающие недостатки настоящего (схема 2.6).

Выделение этих принципов отражает не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но

Схема 2.6. **Общие принципы менеджмента**

и практические проблемы и условия менеджмента. В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы (схема 2.7).

Принципы Фредерика У. Тейлора (1865–1915)	1. Научный подбор рабочих. 2. Научное обучение рабочих. 3. Специализация работы.	4. Мотивация заработной платы. 5. Распределение ответственности между рабочими и управляющими
Принципы Харрингтона Эмерсона (1853–1931)	1. Отчетливая цель. 2. Экономический подход. 3. Привлечение специалистов. 4. Контроль и учет.	5. Экономичность норм. 6. Обеспечение условий. 7. Стандартизация операций. 8. Вознаграждение за производительность
Принципы Анри Файоля (1841–1925)	1. Ответственность за решения. 2. Единоначалие, дисциплина. 3. Иерархичность управления. 4. Подчиненность индивидуальных интересов общим. 5. Общность интересов.	6. Специализация. 7. Справедливость вознаграждения. 8. Удовлетворенность оплатой труда. 9. Соответствие работы и работника. 10. Стабильность персонала. 11. Поощрение инициативы
Принципы Макса Вебера (1864–1920)	1. Четкое разделение труда — квалификация специалистов. 2. Иерархичность управления — для контроля подчиненных. 3. Взаимоувязанная система формальных правил — скоординированность задач.	4. Формальная обезличенность роли официального лица — устранение субъективных ошибок. 5. Наем на работу по квалификационным требованиям, устранение произвола

Схема 2.7. **Принципы менеджмента в исторической перспективе развития науки и практики менеджмента**

2.4. Основные характеристики менеджмента

В характеристиках менеджмента обнаруживается проявление его свойств и особенностей. Строго говоря, к его характеристикам относятся и закономерности, и принципы. Но их следует рассматривать лишь как основу выявления и определения характеристик. Практике анализа и совершенствования менеджмента необходимы конкретные характеристики, которые можно представить в виде показателей состояния и развития менеджмента (схемы 2.8, 2.9).

2.4.1. Субъект и объект менеджмента

Часто объект менеджмента рассматривается как организация, социально-экономическая система, ограниченная определенными организационными положениями и факторами от внешней среды.

Такое понимание объекта менеджмента ограничивается только внутренними процессами организации. Внешняя среда предстает перед менеджером как стихия, которой он

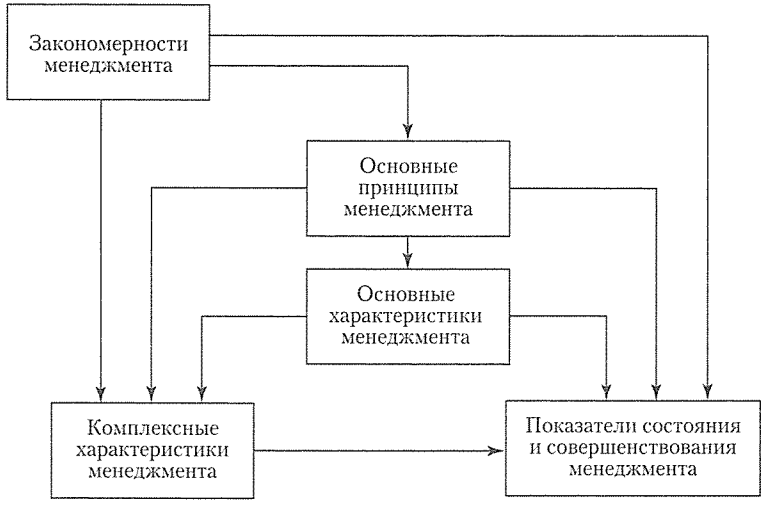


Схема 2.8. **Истоки характеристик менеджмента**

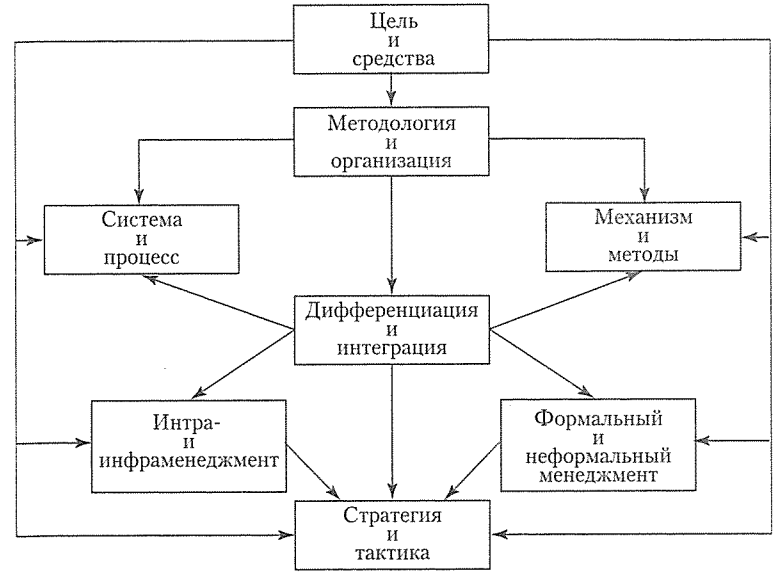


Схема 2.9. **Основные характеристики менеджмента**

сопротивляется посредством решения внутренних проблем. Это подобно деятельности капитана корабля: есть море с его непредсказуемым характером и есть корабль, управление которым позволяет двигаться вперед, несмотря на течения, волны, ветра и штормы. Изменить поведение моря невозможно, но приспособиться к нему и сопротивляться необходимо.

Но реальность менеджмента заключается в том, что менеджер воздействует не только на параметры внутренней среды организации, но и на процессы внешней среды. В этом, например, суть маркетинга. Получается, что объектом менеджмента становится комплекс процессов внутренней и внешней среды, поддающихся управляющему воздействию. Объект менеджмента — это поле деятельности субъекта менеджмента. А субъект — часть социально-экономической системы (организации), обладающая необходимой для целенаправленного воздействия властью (полномочия, реальное лидерство).

? Полемическое суждение

А не искажает ли это содержание понятия «организация»? Может ли быть организация, не имеющая границ?

Ответное суждение

Современная практика менеджмента показывает, что границы организации все более становятся «размытыми», но ядро организации всегда существует. Да и вообще организации бывают разных видов: холдинг, картель, кластер и др. Многие ее элементы лишь, скажем, на 30% являются внутренними и на 70% — внешними, и управление такими организациями выходит за их жесткие границы.

2.4.2. Цель, средства и функции менеджмента

Цель — очень важное понятие в менеджменте. Нельзя в ней видеть только лишь представление о будущем. Она имеет сложную структуру.

Цель менеджмента — это идеальный образ необходимого, возможного и желаемого состояния управляемой системы (объекта управления). Если понимать, что управляющая система является частью управляемой, то станет понятно, что в идеале цель интегрирует деятельность и той и другой.

Управление осуществляется для того, чтобы достигнуть такого состояния управляемой системы, которое в представлении менеджера является наилучшим. Это представление содержит понимание действия объективных законов (необходимое), опыт ошибок и достижений, оценки реальностей (возможное) и фантазии относительно будущего (желания).

Конечно, можно отождествить понятия цели и результата. Практически многие менеджеры так и делают. Но это неверно и в научном, и в практическом плане. Цель — нечто большее, чем результат. Это маяк, определяющий путь движения. Цель отражает ценность результата и его достижимость. Но сама цель недостижима. Она отодвигается по мере движения к ней и ведет к новым результатам. Цель и результат не могут полностью совпадать.

Вышеназванные элементы цели могут находиться в различных соотношениях. Тщательный учет действия объективных законов делает менеджмент научным, определяет научный подход. Преобладание фантазии и эфемерных желаний превращают управленческую деятельность в субъективизм и волюнтаризм. Если главное внимание уделяется оценке возможностей и использованию опыта, то управление становится осторожным, прагматическим. Это неплохое управление, но в нем исчезает понимание перспективы.

Отсюда важной является способность менеджера отделить желаемое от нежелательного, возможное от невозможного, необходимое от случайного. Цель должна

разрабатываться аналитически, она зависит от учета всех факторов ее формирования — информации, методологии, профессионализма, организации разработки, осознанного опыта, интуиции менеджера.

При этом нельзя не учитывать, что цели могут быть различными.

И науке, и практике необходима классификация целей. Науке — для более глубокого понимания роли цели в менеджменте, практике — для более обоснованной разработки и удачного выбора цели.

Классифицировать цели можно по разным критериям. *По масштабам* можно выделить цели локальные и общесистемные; *по формулировке* — четкие и размытые; *по области деятельности* — экономические, социальные, организационные, технологические, в ином ракурсе этого критерия — производственные, маркетинговые, цели управления персоналом, проектные; *по временно́му лагу* — стратегические и тактические; *по содержанию* — структурированные и неструктурированные; *по значимости* — судьбоносные и незначительные.

Цель определяет все характеристики менеджмента. Она является главным фактором методологии, несет в себе организационно и социально интегрирующий заряд, закладывается в основу стратегической программы развития организации, позволяет готовиться к возможным изменениям.

Но такая роль цели зависит от ее содержания и классификационной принадлежности. Конечно, цель мелкая, недальновидная, незначительная не обеспечивает эффективного управления. Разработка и формулирование цели являются важнейшей функцией менеджмента. В условиях нестабильности экономической обстановки роль цели повышается, но и разработка ее усложняется.

Поскольку цель — это видение будущего, она несет в себе и элемент индивидуальности менеджера, его искусство понимать обстановку и предвидеть изменения.

Функции менеджмента в своем сочетании должны соответствовать цели. Такое соответствие должно быть и между целью и средствами управления, и между целями и технологиями менеджмента.

Очень часто при рассмотрении функций менеджмента ограничиваются только составом основных функций, которые характеризуют содержание управленческой деятельности. Конкретные виды ее отражают те функции, которые

выделяются при организации менеджмента, совмещаются друг с другом, закрепляются за определенным лицом или подразделением.

Функции менеджмента можно классифицировать любым образом, пользуясь различными критериями. Но реальность функции определяется не ее классификационной принадлежностью, а комплексом операций, которые совмещаются по определенным признакам. Главным признаком является цель управления. Функция может находиться в противоречии с целью менеджмента или быть в гармонии с ней. *Функция* — это работа, которая выполняется не только для получения какого-либо результата, но и для последовательного движения от одного результата к другому, для движения к цели.

Основные функции — это содержание управленческой деятельности. Достижение цели требует не просто реализации основных функций, а вполне определенного их сопряжения, динамики приоритетов в этих функциях.

Понятие функций менеджмента не ограничивается только основными функциями. Функции разнообразны, и их комбинация определяет успех в движении к цели.

Чем определяется соответствие функций и целей? Его можно обнаружить, сопоставляя характеристики цели и функционального содержания менеджмента. При этом последнее отражает не просто состав функций, а их сочетание. Действительно, даже в основных функциях можно отдавать приоритет тем из них, которые в большей мере соответствуют характеристикам цели.

2.4.3. Стратегия и тактика менеджмента

Стратегия менеджмента — это направление развития организации (фирмы, предприятия и пр.) в соответствии с поставленной целью. **Тактика** — это пути и этапы движения в рамках этого направления. Стратегия — это своеобразный «коридор» использования различных тактик.

Стратегия менеджмента проявляется не только в программах развития фирмы, но и в особом качестве функций менеджмента и управленческих решений, персонала менеджмента и организации менеджмента.

Стратегия менеджмента находит свое реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений.

Стратегия — нечто большее, чем прогноз. **Прогноз** — это предвидение и позитивных, и негативных черт будущего, это возможное будущее. Стратегия, опираясь на прогноз, формулирует позитивные черты, которые желательно и необходимо достигнуть, и исключение, насколько это возможно, негативных явлений. Стратегия — это не предвидение и предсказание, а программа действий (схема 2.10).

Во-первых, понятие стратегии всегда надо соотносить с понятием развития. Нет стратегии без развития. В этом отношении стратегия есть совокупность изменений, определяющих жизнестойкость фирмы и увеличивающих вероятность ее выживания или потенциал выживаемости в условиях изменяющейся среды.

Во-вторых, понятие стратегии неотделимо от понятия цели, которая в развитии выступает в качестве маяка, главного ориентира развития, отражает тенденции изменения интересов, которые определяют деятельностную активность человека. Цель фокусирует проблемы, позволяя выделять из них главные и строить на этом тактику менеджмента.

В-третьих, понятие стратегии невозможно отделить от понятия прогнозирования. Стратегия выступает как

Схема 2.10. **Разновидности стратегий и тактик менеджмента**

результат осмысленного и аналитического, точнее сказать, научного предвидения будущего, реальностей его достижения, понимания необходимого.

В-четвертых, понятие стратегии нельзя оторвать и от понятия «миссия», которая характеризует назначение фирмы и ее роль в общих тенденциях развития человека, общества, цивилизации и человечества.

В-пятых, понятие стратегии неразрывно связано с понятием «методология менеджмента». Методология требует стратегического подхода к менеджменту, а стратегия менеджмента немыслима и невозможна без методологии менеджмента, без соответствующего внимания к методологии менеджмента.

Стратегия является одной из важнейших характеристик менеджмента. Если менеджмент строится на добротной стратегии и с учетом ее основных положений, его называют *стратегическим менеджментом.*

Может ли стратегия сама по себе характеризовать положительное свойство менеджмента? Ведь стратегии могут быть различными. Лучше управлять без всякой стратегии, чем ориентироваться в менеджменте на ошибочную и неэффективную.

Конечно, благо не в формальном наличии стратегии, а в стратегическом менеджменте, имеющем ожидаемый и реальный успех не только в будущем, но и в настоящем.

Стратегия — это так же, как и тактика, категория выбора и предмет разработки. Стратегии могут быть различными: размытыми и ясными, рассчитанными (спланированными) и в виде общего представления. Стратегия может отражать экономическое, социальное, организационное, технологическое или научно-техническое развитие. Может быть стратегия производства и стратегия маркетинга, стратегия внутреннего и внешнего развития, стратегия конкуренции, стратегия качества, стратегия инновационной деятельности, стратегия в работе с персоналом.

Успех стратегии определяется тактикой управления, которая представляет собой выбор путей и этапов движения к цели в рамках стратегического направления или направления, устанавливаемого стратегией.

Стратегия не может быть реализована без тактики

Тактика — это тоже одна из характеристик менеджмента, которая связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Без определенной тактики невозможна

реализация стратегии. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невозможно учесть при разработке стратегии. Это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, которыми богата жизнь, неожиданными противоречиями. В тактике находят свое выражение реальная траектория движения к цели, зигзаги удачи и неминуемые потери.

Тактика менеджмента — это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования фирмы.

Тактика — это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла.

Тактики могут быть различными: выжидания, осмотрительности, агрессивности (существует понятие агрессивного маркетинга), шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции (обманные движения), прессинга (непрерывного давления) двойной меры, решительности, настойчивости. Разнообразие тактик надо знать и умело использовать. Многое в этом зависит от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможны использование и реализация различных тактик.

С позиций стратегии и тактики можно проанализировать любую проблему, ситуацию, управленческое решение.

Стратегия так же, как и тактика, должна быть предметом специальных разработок, опирающихся на исследования, прогнозирование, цели, оценки возможностей (ресурсы, опыт, потенциал и пр.).

В современной практике менеджмента исключительное значение имеет сочетание стратегии и тактики, их соответствие. Это сочетание проявляется в том, что стратегия определяет последовательность в действиях менеджера, позволяет сопрягать каждое решение с последствиями его исполнения, обеспечивает непрерывность развития. Тактика позволяет выбирать наилучшие варианты поведения и действий в конкретных обстоятельствах. Но в любом тактическом решении заложены принципы выбранной стратегии.

Разработка стратегии и тактики менеджмента требует различных методологий. Если в разработке стратегии главным является цель, отражающая видение будущего, прогнозы развития, то разработка тактики построена на оценке текущего, анализе конкретной ситуации, определении

проблем, выборе пути движения к цели. Иногда эти пути не являются прямыми, линейными. Может возникать представление о нарушении стратегического замысла. Возможна и корректировка стратегии, конечно, до определенных пределов, иначе это не стратегия, если не дает возможности определения тактики достижения цели.

Связь стратегии и тактики в значительной мере зависит от персонала. Его понимание стратегического замысла, его профессионализм в реализации тактики определяют реальность любых программ. Вот почему разработка стратегии и тактики, обеспечение их соответствия зависят не только от менеджера. Это характеристики менеджмента в целом — его методологии, организации, персонала, информационного обеспечения, мотивации и пр.

2.4.4. Интра- и инфраменеджмент

Управление социально-экономической системой (организацией) предполагает управление как внутренними процессами, так и в определенных границах — внешними.

Если попробовать графически представить себе объект менеджмента, то надо нарисовать его границы размытыми. Для любой социально-экономической системы внешние процессы могут быть отдаленными и ближайшими, управляемыми, условно управляемыми и неуправляемыми. Впрочем, так можно сказать и о внутренних процессах. Различие лишь в том, что их управляемость выше и количество внутренних управляемых процессов больше.

Реальностью менеджмента является то обстоятельство, что не все процессы, которыми мы хотели бы управлять, являются и могут быть управляемыми. Это относится как к внутренним процессам функционирования и развития организации, так и к внешним, которые тоже желательно сделать управляемыми, и часто менеджер предпринимает для этого определенные усилия, например продвижение товара на рынке, создание общественного мнения о фирме и ее товаре, о миссии фирмы и т.д.

Бессмысленными оказываются желания управлять теми процессами, которые по своему характеру не могут быть управляемыми. Такое управление представляет собой пустое использование ресурсов. Поэтому в управлении очень важно отделять управляемые процессы внешние и внутренние от внешних и внутренних неуправляемых. Например, невозможно управлять, по крайней мере пока, климатом и погодой.

Следует разделять понятия «учитывать в управлении» и «управлять». Внутренними процессами надо управлять, а бóльшую часть внешних процессов надо учитывать. Менеджер не может на них воздействовать. Для этого у него нет полномочий, ресурсов и практических возможностей.

Но воздействие может быть неформальным, которое имеет большой арсенал средств. Ведь не всякое воздействие опирается на формальные полномочия, и полномочия могут быть неформальными. Возможность воздействия на некоторые внешние процессы подтверждается реальной практикой управления. Это предполагает учет внешних обстоятельств. Кроме того, многие внешние процессы так связаны с внутренними, что управление ими становится просто очевидным и необходимым.

Менеджеру не надо стремиться управлять «всем и вся», надо управлять хорошо теми процессами, которые определяют достижение цели, которые являются главными. Найти и увидеть такие процессы и является искусством управления. Кроме того, важно понять, какого типа воздействие определяет наибольший успех в управлении этими процессами — прямое или опосредованное.

Надо найти соотношение приоритетов внешних и внутренних управляемых процессов. Приоритет — это выделение времени, акцентирование и концентрирование внимания, поиск проблем, дифференциация информации по критериям внешних и внутренних ее источников.

Соотношение приоритетов может меняться в зависимости от конкретных ситуаций, организации управления (распределения функций), ролевой структуры деятельности менеджера.

Но если менеджер не контролирует и не оценивает соотношение этих приоритетов, он может ввести фирму в опасную зону кризисного развития, которая является следствием упущений, недооценки тех или иных проблем внутреннего и внешнего характера.

В соответствии с высказанными положениями одной из характеристик менеджмента может быть сочетание инфра- и интраменеджмента. Оно в значительной мере определяет успех управления. Известны случаи, когда менеджер чрезмерно «увлечен» внешними факторами развития организации и при этом упускает из виду многие внутренние проблемы, которые накапливаются и обостряются до критической массы и в последующем превращаются в кризис.

Возможно и обратное — невидение внешних проблем ухудшает положение организации (фирмы) и также приводит к кризису.

Иногда в системе управления существует четкое распределение полномочий и функций: топ-менеджер, первое лицо сосредоточивает свою деятельность во внешней среде, его главная задача — инфраменеджмент, а его первый заместитель или вице-президент следит за внутренними проблемами. Такое разделение не абсолютизируется, но поддерживается для эффективного управления. В нем проявляется сочетание интра- и инфраменеджмента. Это сочетание включает следующие факторы.

1. Тип внутренней организации деятельности. Он требует большего или меньшего внимания внутренним проблемам.
2. Стратегия развития и соответствующая ей динамика изменений. По этим факторам возникает проблема, более ли менее внимания уделять оценке и регулированию внешней среды, изучению тенденций рынка, социально-политической обстановки.
3. Прогнозирование тенденций социально-экономического и научно-технического развития.
4. Анализ состояния управляемой системы, сильных и слабых сторон, угроз и критических факторов ее развития.
5. Квалификация персонала и менеджера.
6. Информационное обеспечение менеджмента.
7. Методология целеполагания и разработки решений.

Сегодня внешняя среда является для любой организации, а для производственной тем более, постоянным источником проблем. Способность и возможность приспосабливаться к ним характеризует важнейшую сторону жизнедеятельности организации и успеха менеджмента. Сегодня это условие выживания и развития.

С другой стороны, организация не только приспосабливается к изменениям во внешней среде, но и сама влияет на них. Если это влияние целенаправленно и сознательно осуществляется, то это управление внешней средой. Наиболее ярко это можно наблюдать в случае экологического менеджмента, паблик рилейшенз, маркетинга. Все это действия по созданию определенной, благоприятной для организации обстановки во внешней среде.

Любое воздействие имеет определенную направленность, имеет субъект и объект менеджмента, всегда существуют источник и преемник воздействия. Направленность

воздействия может отражать либо сугубо внутренние проблемы, либо внешние.

Инфраменеджмент имеет как положительные характеристики — создание имиджа организации, продвижение товара на рынке, противодействие конкурирующим организациям, так и отрицательные — подкуп чиновников, экономический шпионаж, подключение к чужой компьютерной сети.

В процессах менеджмента происходит обособление системы и, следовательно, возникает условное разделение ее на внешнюю и внутреннюю среду.

Но если это так, то менеджмент можно рассматривать в двух видах — управление внутренними и управление внешними процессами. Можно это назвать интра- и инфраменеджментом.

И в том и в другом случае имеется определенная степень управляемости. Очевидно, в инфраменеджменте управляемость ниже. В этом — одна из его особенностей. Большое значение в инфраменеджменте имеет сложность внешней среды. Она может быть различной, она определяет границы организации, ее поведение и внутренние процессы.

Микросреда включает те факторы, которые могут оказывать прямое на нее воздействие, — конкуренты, посредники, поставщики, потребители, «контактные аудитории».

Макросреда представляет собой совокупность политических, экономических, правовых, технологических, социально-культурных, природно-географических и международных факторов, которые влияют не столько непосредственно на организацию, сколько опосредованно через влияние на всю ее микросреду.

Вообще разделение на внешнюю и внутреннюю среду имеет условный характер. Эта условность определяется границами деятельности организации (ее видом — фирма, предприятие, корпорация, холдинг и пр.) и полномочиями на управление этой деятельностью. Так, для подразделения какой-либо фирмы внешней средой являются ее же подразделения, выполняющие роль потребителя, поставщика и пр.

Посредники помогают в продвижении и реализации продукции, закупке ресурсов, оказании дополнительных услуг (транспортных, оформительских и пр.). Они также могут диктовать свои условия в отношении цен, комиссионных, тарифов, условий оплаты и поставки. Организация может осуществлять на них воздействие. Это выбор посредников,

установление встречных требований, создание определенных условий их деятельности.

Поставщики также могут оказывать давление на организацию, нарушая условия поставки, выдвигая дополнительные требования, поднимая цены на поставляемую продукцию, снижая ее качество. Организация может воздействовать и на поставщиков посредством их замены, если имеется такая возможность, договариваясь о ценах, контролируя качество и выставляя встречные требования.

Потребители воздействуют посредством требований снижения цен, повышения качества продукции или услуг, улучшения организации обслуживания и т.д. Но организация также может воздействовать на эти требования путем их учета и разъяснения своего отношения к ним, путем рекламы или каких-либо встречных предложений.

«Контактные аудитории» — это различные внешние организации, проявляющие интерес к данной организации и способные каким-либо образом влиять на ее деятельность. К ним относятся государственные учреждения (налоговые органы, местная администрация и пр.), финансовые круги (банки, страховые компании, инвестиционные фонды), консалтинговые, информационные и рекламные фирмы, средства массовой информации, общественные и религиозные организации и пр.

Среди факторов макросреды наибольшее значение имеют *экономические факторы*. Они отражают состояние экономики, покупательную способность населения, инфляционные процессы, уровень занятости и др. От экономической обстановки зависят стоимость и доступность ресурсов, объемы производства, наличие производственных мощностей и рабочих мест.

Политические факторы характеризуют стабильность политической обстановки, отношение органов власти к бизнесу, процессы государственного регулирования экономики.

Правовые факторы отражают законодательную систему, которая содержит определенные «правила игры» на рынке.

Научно-технические и *технологические факторы* характеризуют научно-технический прогресс, возможности обновления техники и технологии производства.

Социокультурные факторы — это факторы образования, культурных традиций и обычаев, демографии, психологии общественного поведения, социологии.

Природно-географические факторы включают климатические условия, состояние окружающей среды, доступность сырья и энергии, наличие дорог и путей сообщения.

Международные факторы представляют собой те тенденции и события в международной жизни, которые могут влиять на макросреду организации.

Прямое воздействие на все факторы макросреды организация не может оказывать, хотя если это крупная организация, то такое возможно (транснациональная фирма, очень солидная компания, например IBM), но косвенно такое влияние часто осуществляется, и его также следует рассматривать как инфраменеджмент. Ведь управление может быть прямым и косвенным.

Однако четкой границы между внешней и внутренней средой так же, как и между отдельными факторами той и другой, не существует. В чистом виде их выделить невозможно, но в практике управления учитывать необходимо, и этот учет проявляется в методологии управления (подходы, приоритеты, системность, миссия и пр.).

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней, которая определяет поведение организации. При этом важно не пассивное приспособление, а стремление влиять в пределах возможного на изменения внешней среды. Все это достигается в процессах менеджмента, ибо он в конечном счете определяет поведение организации. Очень часто компании, продолжая конкурировать, объединяют совместные усилия для создания новых видов продукции, более полного удовлетворения запросов потребителя и обновления ключевых сегментов рынка.

Преимуществами такого сотрудничества являются снижение рисков, совместное использование различных знаний, экономия ресурсов, обусловленная ростом масштабов производства, взаимодополнения технологий, блокирование конкуренции, доступ к сырью, труду, капиталу, каналам сбыта, покупателям и пр. Такое сотрудничество может привести и к слиянию или поглощению компаний. Но чаще всего организации сохраняют независимость и сотрудничают в рамках таких сетевых структур. Возможно и формирование стратегического альянса со своими бывшими конкурентами.

Внутренняя среда организации характеризуется комплексом факторов, определяющих состояние организации

и изменения ее характеристик. К этим факторам относятся следующие.

1. Структура организации и система ее менеджмента. Этот параметр характеризует состав звеньев, подразделений организаций и служб менеджмента, их организационный статус, функции и масштабы. В деятельности этих звеньев можно увидеть условную границу внешней и внутренней среды.

2. Коммуникации, отражающие полный комплекс отношений и связей между звеньями, каналы движения информации.

3. Персонал, осуществляющий деятельность всей организации, ее функционирование и развитие. Состояние персонала характеризуется параметрами профессионализма, образования, квалификации, системой интересов и ценностей, накопленным опытом.

4. Корпоративность, существование и проявление в той или иной степени корпоративного духа, культуры, верности традициям организации.

5. Потенциал, который находит свое отражение в составе и структуре ресурсов, возможностях их использования, сопряжении.

6. Методология менеджмента, проявляющаяся в господствующих в организации подходах и принципах решения проблем, освоенных методиках анализа ситуаций и разработки управленческих решений.

7. Финансовое состояние организации.

8. Уровень технологического развития и состояние техники.

9. Социально-психологическая атмосфера деятельности, которая характеризуется такими факторами, как уверенность, верность, энтузиазм.

Сочетание интра- и инфраменеджмента изменяется в процессах развития организации и изменений внешней среды.

Это изменение проявляется не только в преобладании того или другого, но и в смене методов менеджмента, функционального содержания управленческой деятельности, структурных преобразованиях системы менеджмента.

Тенденции изменения сочетания интра- и инфраменеджмента можно рассмотреть по этапам развития систем менеджмента.

1. Управление на основе функции контроля за исполнением (постфактное управление) с акцентом на бюджетно-финансовый контроль. Такое управление предполагает подход — будущее есть повторение прошлого, внешняя среда неизменна.

2. Управление на основе экстраполяции — приоритет долгосрочному планированию. Внешняя среда изменяется, предвидение событий и ситуаций — продолжение существующих тенденций.

3. Управление на основе предвидения проблем и возможностей, выбора и формирования стратегических позиций, оценки изменений. Внешняя среда рассматривается как комплекс изменений, и учет их допускает множество альтернатив.

4. Управление на основе ранжирования стратегических решений, определения «слабых сигналов», учета неожиданностей и рисков. Внешняя среда рассматривается как объемное поле. Проблемы надо рассматривать не только пространственно, но и в глубину.

Сочетание интра- и инфраменеджмента требует глубокого анализа внутренней и внешней среды, который позволяет установить и оценить угрозы и возможности, сильные и слабые стороны. Существует специальная методика SWOT-анализа, по которой различные факторы внешней и внутренней среды оцениваются по критериям экономического, социального, организационного, технологического состояния.

Сочетание интра- и инфраменеджмента наиболее ярко проявляется в стратегическом менеджменте, а также в типе системы управления, которая должна строиться, ориентируясь на факторы сложности внешней и внутренней среды.

2.4.5. Методология и организация менеджмента

Всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики. **Методология** — это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. **Организация** — это упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом и структурой. Методология и организация теснейшим образом связаны, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию — как способ упорядочения деятельности.

Оценивая реальную практику менеджмента, есть смысл говорить и о методологии, и об организации менеджмента, потому что эти две характеристики должны быть заложены

в систему, процесс и механизм менеджмента, потому что они играют важную роль в повседневной деятельности менеджера.

Функционирование фирмы — это всегда совокупность различных зависимостей, которые проявляются в показателях, свойствах, характеристиках и других факторах. Вообще все проблемы, которые приходится решать менеджеру, — это проблемы оценки и нахождения зависимостей, устранение одних из зависимостей и установление других. Надо ли менеджеру иметь возможности распознавать эти зависимости, знать, как они проявляются, к какому классу относятся, надо ли понимать их и учитывать? Конечно, без этого невозможно разрабатывать эффективные решения. Как менеджер оценивает зависимости, с каких позиций, на основе каких подходов, какими пользуется при этом принципами — все это находит свое отражение в том, что мы называем методологией менеджмента (схема 2.11).

По своим методологическим признакам менеджмент может быть различным. Существует, например, методология концептуального подхода к управлению, которая играет большую роль в понимании профессионализма управления, может быть методология прагматизма и др.

Но для детального рассмотрения методологии менеджмента можно выделить 12 признаков, характеризующих ее содержание: цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути, элективы (выбор), средства, методы. Именно по этим признакам строится методология менеджмента.

Наиболее явно методология управления реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, которая представляет собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми строится и осуществляется управление. Методология менеджмента отвечает на вопросы: какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления, что главное в управленческой деятельности менеджера и его команды, на что опирается менеджер в своей деятельности, какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений, как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления, какие зависимости он учитывает?

Менеджмент, как и всякая совместная деятельность, должен быть организованным. Нет деятельности без

Функционирование организации — совокупность зависимостей: свойств, показателей, характеристик, типов, состояний, процессов, причин, факторов и пр.

ВАЖНО И НЕОБХОДИМО	• знать • распознавать • понимать (оценивать) • учитывать • выбирать (последовательность, комбинацию и пр.)	ЗАВИСИМОСТЬ

РАЗНООБРАЗИЕ ЗАВИСИМОСТЕЙ	
непосредственные	опосредственные
явно выраженные	слабо выраженные
главные	второстепенные
внешние	внутренние
существенные	несущественные
постоянные	временные
устойчивые	случайные

Методология реализуется посредством концепции управления

Концепция управления — целостный комплекс положений (идей, принципов и пр.), в соответствии с которыми строится и осуществляется управление	• какие приоритеты • что главное • на что опираться • ориентация (цели, стратегия) • связь подходов и пр.

Схема 2.11. **Методология менеджмента**

организации, и управленческая деятельность в этом отношении не исключение.

Организация менеджмента строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции. Поставим так вопрос: что надо сделать, чтобы организовать управление? Первое — надо определить, какие функции должны составлять управленческую деятельность. При этом необходимо иметь две группы функций — интеграции и дифференциации деятельности. Второе — необходимо сформировать обязанности, ибо функции могут иметь разный статус — статус обязательных функций или возможных. **Обязанности** — это необходимые виды деятельности среди возможных. Они определяются важностью функции, той ролью, которую она играет в управлении. Ведь роли функций могут быть различны.

Следующим элементом организации является *ответственность,* которая представляет собой установление санкций за невыполнение, или недостаточное, или плохое выполнение функций и обязанностей. Ответственность — это порицание человека или коллектива. Существуют понятия меры ответственности и формы ответственности.

Организация управления немыслима без *полномочий.* Она предполагает установление и закрепление прав на принятие решения за определенными звеньями или должностными лицами.

Элементом организации является и *компетенция,* которая определяет возможность принятия решений не только с позиций полномочий и закрепленных функций, но и с позиций имеющейся информации и квалификации менеджера или служащего по данной функции.

Но каждый из этих признаков организации реализуется с помощью организационных средств. Такие средства делятся на две группы — средства формальной и неформальной организации.

К средствам формальной организации относятся регламенты, нормативы и распоряжения.

К средствам неформальной организации относятся инструкции, лидерство, авторитет, групповая интеграция.

В практике менеджмента очень большое значение имеют взаимодействие и взаимосвязь его методологии и организации. Это взаимодействие проявляется в различных факторах менеджмента, в том числе в предпочтениях. Можно в конкретной работе отдавать предпочтение либо организации менеджмента, либо его методологии.

Если отдается предпочтение методологии менеджмента относительно организации, то возможно возникновение опасности недостаточного учета организационного потенциала, может возникнуть противоречие между целью и средствами ее достижения, отрыв цели от реальности организации. В проблеме сочетания организации и методологии менеджмента наиболее ярко проявляется соответствие цели и средств ее достижения. Средства — это один из критериев выбора и постановки цели. А процесс достижения цели — это, помимо всего прочего, и процесс развития средств, возникновение новых, корректировка старых. Нельзя исходить из формулы, что цель рождает или оправдывает средства ее достижения. Цель опирается на средства, определяется их возможностями, влияет на их выбор, ограничивает использование, как бы отсекая неэффективные и не соответствующие нравственным принципам.

Если внимание процессам организации уделяется в ущерб методологии управления, то возникает опасность бюрократизма, организационной консервативности, закостенелости. Ведь **методология** — это выбор методов управления, подходов для эффективного решения проблем, и организация управления должна этому способствовать. Методология заставляет учитывать человеческий фактор, потребность неформального решения проблем. Методология — это антибюрократический фактор управления.

Если удается достичь гармонии методологии и организации управления, т.е. такого их соотношения в приоритетах, при котором не остается без соответствующего внимания и то и другое, тогда возникает действительно эффективное управление, ибо оно в этом случае опирается на сознание, мотивацию, образование, профессионализм. Все это — результат внимания к методологии и хорошей организации, опирающейся на методологические принципы.

Но методология может быть построена на различных факторах и разном их сочетании. Наиболее существенными факторами, имеющими практическое значение в формировании методологии менеджмента, являются следующие: логика, интуиция и здравый смысл.

Понимание **логики** предполагается не просто как механизм мышления, а механизм использования знаний через определенный тип профессионального мышления. Логика выступает как свойство профессионального мышления,

определяется объемом и структурой знаний, характером образования и интеллектуальной культурой.

Интуиция — это способность предугадывать, предполагать, предвидеть. Эта способность отражает не только индивидуальные особенности личности менеджера, но и необходимую развитость интуиции, которая достигается в процессе накопления опыта, приобретения образования и совершенствования профессиональной подготовки.

Здравый смысл — это осмысленный опыт жизни, профессиональной деятельности, обостренное чувство реальности.

Очевидно, что в деятельности каждого менеджера присутствуют все эти три компонента, но в различной степени, в различной комбинации и в разных ролевых нагрузках. Вот это и есть особенность методологии управления, на что в первую очередь и опирается менеджер. В какой степени у него развиты интуиция и здравый смысл, как знания, полученные им в процессе образования и специальной подготовки, определяют реальный успех деятельности?

Можно образно представить себе различные варианты комбинации интуиции, здравого смысла и знаний в деятельности менеджера. Какой из возможных вариантов лучше? Это менеджер выбирает сам. Главная задача заключается в том, чтобы сознательно строить методологию управленческой деятельности. В практике нет универсальных решений и рекомендаций. Есть только объективные тенденции, факторы, проблемы, методы. Надо знать их особенности, возможности учета и условия использования и на этом строить успех своей деятельности.

Методология управления — это умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые и раскрывают содержание проблем и подсказывают пути их решения.

В практике управления менеджер, как правило, сталкивается с двумя видами зависимостей. Зависимости первого вида позволяют распознавать, что есть что, в отличие от известного, очевидного, понятного, проверенного. Это зависимости состояния, свойств явления или процесса, это зависимости целостности, строения, структуры, характеристик. Множество проблем возникает в процессе управления именно в такой совокупности зависимостей.

Но существуют зависимости второго вида — это зависимости поведения, изменений, функционирования, развития. Они, как правило, требуют более глубокого понимания

и анализа, научного подхода, знаний. В современных процессах резкого ускорения разнообразных изменений понимание и учет этих зависимостей в практике управления имеют решающее значение.

Главным фактором в современной методологии менеджмента является системный подход к управлению и в управлении.

Системный подход предполагает комплекс приемов и правил, которые используются в решении проблем.

Система — это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде. Систему характеризуют: элементы, связи, внешнее окружение (среда), границы.

Элементы представляют собой наименьшую часть системы, внутренняя структура которой может не учитываться при рассмотрении системы в целом.

Среда — это вся совокупность объектов, существующих за границами системы, но взаимосвязанных с ее элементами и с ней в целом.

Граница — различие внешних и внутренних связей элементов системы, которое определяет ее целостность и отграниченность от среды.

Связи — разнообразные взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.

Системный подход в менеджменте — это совокупность принципов, в соответствии с которыми строится вся деятельность менеджера и персонала. В системном подходе определяющим критерием оценки и выбора всех действий является понятие «система». Системный подход должен обнаруживать себя во всем: распределении функций и полномочий, построении информационной системы, использовании технических средств, разработке управленческих решений и т.д.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

? Проблемное суждение

Методологию всегда рассматривали как способ познания. Менеджмент — это практическая деятельность не научно-познавательного характера. Менеджер не открывает научных закономерностей и не стремится к истине. Он на основе анализа ситуаций разрабатывает управленческие решения.

Ответное суждение

Существует различное отношение к методологии управления. Нередко ее отрицают или просто не замечают, а понятие методологии и всю проблематику, связанную с ним, относят лишь к области познавательной деятельности человека. Но в реальной действительности это — характеристика любого вида деятельности человека. В этой характеристике находит свое отражение влияние образования человека на его поведение, отношение к собственным интересам и осознание своих потребностей. Только организация, построенная на определенной методологии деятельности, может быть эффективной. Методологию можно и нужно выбирать, конструировать. В одинаковых организационных условиях могут быть различные методологии деятельности, и наоборот, одна и та же методология может осуществляться в различных типах организации. Связь методологии и организации противоречива, но именно эта противоречивость позволяет понять, какую роль в управлении играет то и другое.

Понятие методологии не тождественно понятию системного подхода, но неотделимо от него. Методология по определению нечто большее, чем подход. Очень большое значение имеет овладение современными методологиями управления. Но при этом очень часто происходит путаница с понятиями «методология» и «технология управления». Они неодинаковы. А в чем их различие? В исходных принципах, назначении и содержании. Технология только тогда будет эффективной, когда она строится на эффективной методологии. Последняя отражает подходы, ориентиры и ограничения в выборе технологических схем.

2.4.6. Формальное и неформальное управление

Часто само понятие управления связывают исключительно с организационной деятельностью руководителя. Управлять — это значит давать указания, разрешения, распоряжения, это значит подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливать ответственность и требовать выполнения функций. Но опытный менеджер прекрасно знает, что иногда более эффективным оказывается просто беседа с подчиненным, просьба к нему выполнить ту или иную работу, наконец, просто доброжелательное и внимательное отношение воодушевляют его на активность, самостоятельность, творчество, на производительный труд. Это тоже управление, но управление неформальное, в основе которого лежит неформальное отношение менеджера к своим подчиненным, к коллективу и даже к проблемам и вообще к делу.

Хорошо это или плохо? Почему возникает неформальное управление? Может ли оно вытеснить формальное управление? Не снижает ли эффективность общего управления? Не рождает ли оно опасность конфликтов?

Множество очень важных вопросов возникает в связи с этим. Может показаться парадоксальным утверждение, что неформальное управление отражает потребность формального управления, является необходимым его дополнением. В практике менеджмента возникают такие проблемы и такие ситуации, которые можно решить только на неформальной основе. Более того, количество таких проблем возрастает по мере развития человека, производства и общества.

Проблемное суждение

Неформальное управление существует, но это недостаток управления. Неформальное управление возникает там и тогда, где и когда существует плохая организация управления. Не следует восхищаться неформальным управлением. Оно растворяет ответственность и даже вносит дезорганизованность в совместную работу.

Ответное суждение

Нет, неформальное управление усиливает формальное, дополняя его. Оно объективно, и его невозможно исключить в практической работе. Конечно, оно может быть неудачным и потому давать отрицательный эффект. Но поэтому и надо учиться неформальному управлению так же, как и формальному.

В деятельности человека и в развитии производства все бóльшую роль играют творческий подход к работе, личная инновационность. Именно они являются главными факторами качества и динамики развития. Но отношение к делу с позиций творчества и инноватики определяется в значительной мере неформальным управлением, позитивной социально-психологической мотивацией. Можно заставить человека исполнять что-либо, трудно заставить человека творить.

Иногда бывает ошибочным стремление менеджера к предельно четкой формальной организации. Конечно, она имеет определенные преимущества. Повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности решений. Существует и имеет определенное распространение вид забастовки — «работа по правилам», и такая забастовка, как правило, воспринимается руководством фирмы как бедствие. Это ведет к убыткам. Работа формальная, без творчества и энтузиазма сегодня воспринимается как отрицательное явление.

Необходимо сочетание формального и неформального менеджмента, необходимо взаимодополнение одного другим.

Если понятие формального менеджмента более или менее понятно, то в неформальном надо разобраться, надо найти границы возможного, факторы проявления, зависимости.

Признаками формального менеджмента являются опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действия) организационные положения, использование административных рычагов воздействия (приказ, установленная административная ответственность, дисциплинарное требование и пр.), жесткий контроль исполнения, учет только тех факторов работы, которые укладываются в установленный порядок.

Признаками неформального менеджмента являются опора на человеческие неформальные отношения (слабые и сильные стороны человеческой натуры, уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство и пр.).

Преувеличение или усиление роли формального менеджмента ведет к бюрократизму, делает менеджмент бездушным, механистическим и тем самым снижает его эффективность. Но без формального менеджмента вообще также не может быть не только эффективного, но и нормального менеджмента.

Преувеличение роли неформального менеджмента, особенно без учета конкретных обстоятельств работы, анализа ситуации, также чревато отрицательными последствиями. В этом случае менеджмент может рождать бесконечные конфликты, подхалимство, безответственность, протекционизм.

Следовательно, важно найти такое сочетание формального и неформального менеджмента, которое бы в максимальной степени влияло на повышение его эффективности. От чего зависит такое сочетание?

1. Качество персонала: профессионализм, образование, отношение к работе, отношение к менеджеру, динамика личности (самообразование, профессиональный рост и пр.).

2. Личность менеджера: человеческие качества, коммуникабельность, профессионализм, доброжелательность, целеустремленность.

3. Социально-экономическая обстановка внешняя и внутренняя. Влияет на возможности варьировать соотношения формального и неформального менеджмента.

4. Психологический климат, существующий в управляемом коллективе. Он выступает и как следствие неформального менеджмента, и как возможность сочетания формального и неформального менеджмента. Следствия всегда расширяют или сужают наши возможности. Это касается многих проблем.

5. Тип менеджмента: стратегический, инновационный, маркетинг, корпоративный, антикризисный и пр.

6. Интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе.

7. Динамика развития коллектива, фирмы, организации.

Сочетание формального и неформального менеджмента необходимо сознательно выстраивать, учитывая конкретные обстоятельства и ситуации. Сочетание отражает не только искусство менеджмента, но и научный подход, квалификацию менеджера.

В понимании формального и неформального менеджмента могут проявляться различные тенденции изменения их сочетания. Существуют объективные границы этих изменений, за которыми формальный менеджмент или, точнее, попытка его предельной формализации ведет к неустойчивости управляемой системы и в дальнейшем — к ее разрушению. Это ситуация превращения человека в машину, робот.

Но есть объективные границы усиления неформального менеджмента в рамках определенной организации или, точнее. определенного уровня управляемости. За этой границей система также скатывается к кризисным ситуациям и разваливается. Это ситуации безответственности, отсутствия контроля, конфликтности.

Скорее всего, сочетание формального и неформального менеджмента строится ситуативно. Нет общих тенденций его изменения. Оно определяется качествами менеджера и персонала.

Общие тенденции развития человека и общества — образование, условия жизни и работы, потребности и интересы, ценности, технические средства, информационные технологии и др. не могут не влиять вполне определенным образом на сочетание формального и неформального менеджмента. Человек с каждым десятилетием становится «другим». Потребность в неформальном менеджменте растет.

Но если сочетание формального и неформального менеджмента строится в условиях повышения управляемости, тогда степень формализации менеджмента имеет предел, потому что превратить человека в робота невозможно по самой сущности человеческой натуры. А вот степень

неформального менеджмента может увеличиваться неограниченно. Это объясняется тенденциями развития человека, его сознания, профессиональной подготовки, системы ценностей и пр. и тогда изменение соотношения формального и неформального менеджмента приобретает другую форму, и тенденции изменения этого сочетания становятся разнообразными. Различные изменения предполагают выбор одной из них по динамическим характеристикам роста соотношения формального и неформального управления.

Методология менеджмента также является важнейшим фактором сочетания формального и неформального управления. Она определяет необходимость использования научного, системного анализа в менеджменте. Построить необходимое сочетание невозможно без глубокого понимания всех факторов активизации деятельности человека в конкретных условиях его работы, без изучения господствующих в коллективе ценностей и интересов.

И еще один фактор — искусство менеджмента. Именно в сочетании формального и неформального менеджмента наиболее ярко и зримо проявляется то, что называется искусством менеджмента.

Искусство менеджмента представляет собой соединение, и не просто соединение, а определенного вида комбинацию способностей, человеческих качеств, опыта и профессионализма менеджера. Ведь в определении меры неформального менеджмента имеют значение интуиция менеджера, способность предвидения и реализм, ощущение опасности и приобретение уверенности. Все это уходит в область искусства менеджмента.

В области неформального менеджмента находится и обратное воздействие, т.е. управление менеджером со стороны персонала. Нельзя считать, что только менеджер управляет коллективом. Существует и обратное воздействие, которое влияет на квалифицированное решение. Обратное воздействие выступает чаще всего в виде реакции коллектива на решения, принимаемые менеджером, и не может не влиять на поведение менеджера в дальнейшем, не может не корректировать процессы менеджмента.

Неформальный менеджмент способствует видению реакции коллектива, своевременному распознаванию изменений в его отношении к делу, миссии, менеджеру. Неформальный менеджмент способствует общей оценке состояния управления. С другой стороны, оно влияет на благоприятные

реакции коллектива на действия менеджера, потому что предполагает наличие доверия не только менеджера к подчиненным, но и коллектива к менеджеру.

2.4.7. Дифференциация и интеграция менеджмента

Совместная деятельность людей построена на разделении труда, и если менеджмент предназначен для согласования деятельности, то главной его задачей является интеграция, объединение деятельности.

Интеграция — это форма согласования, это не объединение в виде суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимоответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция деятельности достигается посредством менеджмента.

Но и сам менеджмент построен на интеграции своих процессов. Как сочетаются дифференциация и интеграция процессов менедмжента? Это главный вопрос его развития и совершенствования. Анализ тенденций показывает, что здесь нет устойчивого равновесия, и это сочетание зависит от многих факторов.

Рассмотрим эту проблему подробнее.

Одной из важнейших тенденций развития менеджмента с первых моментов его возникновения и до настоящего времени является тенденция дифференциации управленческой деятельности по функциям, полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и др.

Это оказывается необходимым для выравнивания нагрузки, специализации деятельности, обеспечения ритмичности работы, повышения профессионализма управления. В конечном счете дифференциация управленческой деятельности ведет к повышению ее производительности и эффективности.

Но всякая дифференциация, выступающая как объективная потребность развития менеджмента, требует интеграции, т.е. объединения разрозненных, выделенных элементов и видов управленческой деятельности. При этом, чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее и труднее его интеграция.

Если представить себе, что степень дифференциации и отдельно интеграции менеджмента можно измерять коэффициентами, диапазон изменения которых от нуля до единицы, то скорости или темпы изменения этих коэффициентов

будут различны. Чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее его интеграция, тем бóльшими темпами нарастает коэффициент интеграции.

В определенных условиях может возникать противоречие между тенденциями дифференциации и интеграцией менеджмента. Оно проявляется в сдерживании, например, процессов дифференциации возможностями интеграции. В некоторых случаях вообще дальнейшая дифференциация становится невозможной, потому что это может привести к разрушению системы менеджмента, если становится невозможным ее объединение, т.е. интеграция.

Продолжением процессов дифференциации и интеграции менеджмента является его специализация и, в итоге, его профессионализация.

Интеграция менеджмента как следствие его дифференциации определяется следующими факторами (см. схему 2.11).

1. Цель и миссия менеджмента, которые объединяют людей в системе совместной их управленческой деятельности.

Общность цели — важнейший интеграционный фактор деятельности, как бы ни была разделена эта деятельность. Цель — это общее стремление к достижению какого-либо состояния, конечного результата, положения.

Особое значение в интеграции менеджмента имеет миссия, которая характеризует назначение организации, является отправным моментом в различных управленческих действиях, доминантой приоритетов и ограничений.

2. Методология и организация менеджмента.

Методология как одна из важнейших характеристик менеджмента отражает соответствие цели средствам и методам ее достижения. В управленческой деятельности всегда есть выбор средств и методов воздействия, возможность учета критических факторов, ограничений, приоритетов, оценки реальности. Все это не может не влиять на интеграцию менеджмента.

Но методология тесно связана с организацией менеджмента, т.е. установленным порядком решения проблем. Только в определенной организационной среде возможна реализация определенных методологий менеджмента.

Связь методологии и организации менеджмента проявляется в технологии решения проблем, технологии разработки и реализации управленческих решений. Технология управленческой деятельности обнаруживает и показывает ее интеграцию.

3. Стратегия и тактика менеджмента.

В основных функциях менеджмента заложена его потребность в стратегии и тактике. Дальновидное предвидение, тщательное планирование, соединенные с хорошей организацией, эффективным контролем и удачной мотивацией, характеризуют сочетание стратегии и тактики менеджмента, которое, в свою очередь, является значительным интеграционным фактором.

Действительно, ничто так не объединяет людей, как ощущение успешного движения к общей цели, как реализация будущего.

С другой стороны, основные функции менеджмента определяют содержательную полноту воздействия, необходимую законченность решения проблем. Например, что дает планирование без контроля, организация без мотивации, регулирование без координации? Каким будет управление, если реализация этих основных функций не отражает потребности согласования деятельности, т.е. планирование не соответствует контролю, мотивация осуществляется вне организации или не опирается на хорошую организацию деятельности?

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями менеджмента. Согласование — это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности. Согласование — это обеспечение взаимодополнительности, взаимоприемлемости. Конечно, оно зависит и от функций менеджмента.

Главную интеграционную нагрузку в согласовании деятельности играют основные функции менеджмента, которые были уже названы как виды деятельности, отражающие его содержание. Поэтому они и являются функциями интеграции менеджмента, они объединяют работников в систему совместного труда.

Но интеграцию менеджмента обеспечивают эти функции не сами по себе, а их реализация в полном наборе и определенном соотношении. Менеджмент — это реализация всех его основных функций. Но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом может быть различным. Можно отдавать приоритет функции контроля и организовать детальный контроль. Это влияет на социально-психологическую атмосферу и, возможно, не в лучшую сторону, создает напряженность, возникает опасность разобщения

работников и начинается поиск виновных, «стрелочников». А если организация построена на жестких регламентах по предмету контроля, то отклонения вероятны.

Но можно отдавать предпочтения функции мотивирования и, опираясь на заинтересованность работников в определенном качестве труда, не вводить сверхжесткий и сверхдетальный контроль. Это будет уже другой менеджмент, и он будет отличаться большей интеграцией работников и их деятельности. Усиление контроля и ужесточение организации — это сравнительно легкий способ получения непродолжительного и неустойчивого успеха менеджмента. Устойчивый успех, как показывает практика, может быть только в условиях общей заинтересованности, самоконтроля. Интеграция менеджмента формируется, опираясь на функцию мотивирования, и возникает тогда, когда именно этой функции отводится приоритет и ведущее место, ей уделяется больший объем усилий и внимания. Аналогичную роль играет и функция координации. В процессах координации происходит укрепление целостности и интеграционной стабильности фирмы. Остальные функции из состава основных также играют интеграционную роль в зависимости от того, как они реализуются. Функция организации является основой интеграционных процессов менеджмента, но только лишь в том случае, когда организация согласуется с мотивацией и не противостоит ей, когда приоритет отдается мотивации, т.е. реализуется правило — не мотивация для организации, а организация для мотивации деятельности

Таким образом, реализация основных функций управления влияет на интеграцию деятельности.

4. Сочетание формального и неформального менеджмента.

Это сочетание также является одной из объективных характеристик менеджмента. Оно может по-разному влиять на состояние как объекта, так и субъекта менеджмента. Удачное, а точнее, эффективное сочетание формального и неформального менеджмента обладает большим интеграционным потенциалом.

Действие и учет названных факторов интеграции менеджмента находит свое проявление в его характеристиках (схема 2.12).

1. Степень дифференциации менеджмента, вызванная потребностями эффективного управления и возможностями

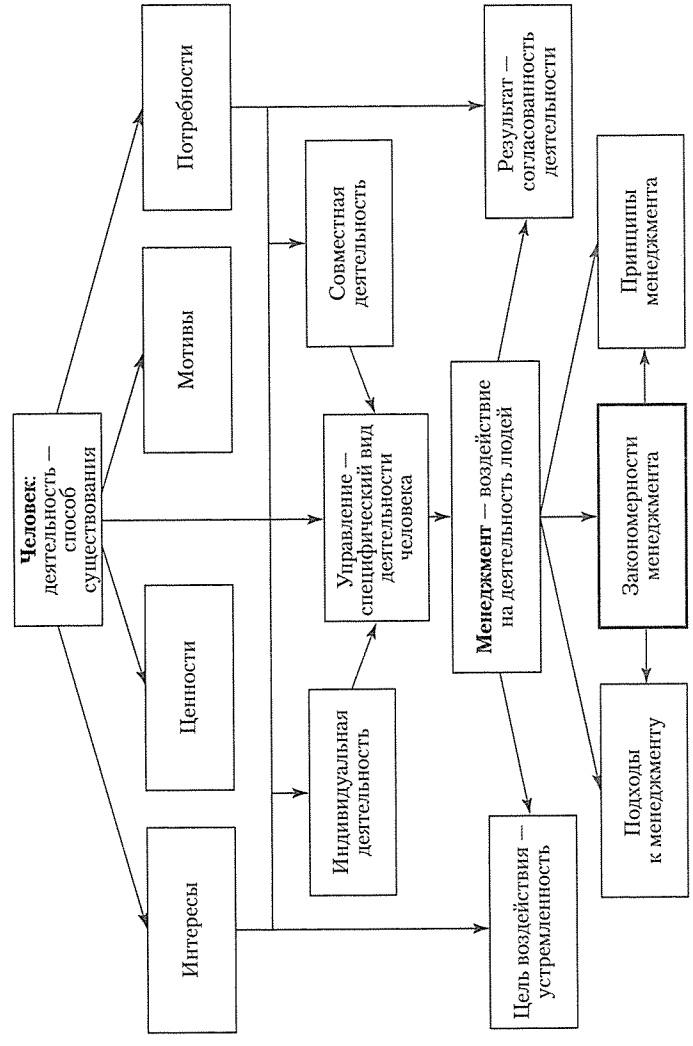


Схема 2.12. **Закономерности и принципы в концепции менеджмента**

специализации отдельных его функций. Она выражается в комплексе характеристик системы менеджмента — структура, уровни, количество звеньев, централизация (распределение полномочий) и пр.

Существует предел всякой дифференциации, когда мы говорим о дифференциации деятельности человека. Есть действия, которые разделять бессмысленно и невозможно. Существует оптимальная степень дифференциации. Критерием ее оптимальности являются физиологические факторы, организационные возможности, эффективность и производительность труда, возможность и условия его специализации, требования и ограничения интеграции.

2. Структура ценностей, а точнее, их гармоничность, соответствие цели, общность у различных индивидов, составляющих систему совместной деятельности. Ценности определяют пути и средства достижения цели. При их противоречивости нет интеграции деятельности и трудно ее достичь в процессах менеджмента. Ценности являются одним из главных факторов механизма менеджмента.

3. Технологии менеджмента, связывающие в динамике, точнее, в пространстве и времени отдельные действия, усилия, подразделения системы менеджмента. Интеграция — это не только статика связей, но и динамика взаимодействий, это фактор времени и пространственных границ.

4. Система компетенций также имеет большое значение в интеграции менеджмента.

Компетенции — это наличие необходимой информации как в знаниях и специальной подготовке, так и в информационном обеспечении менеджмента. При значительной недостаточности информации вряд ли возможна интеграция менеджмента. Некомпетентный менеджмент вносит разброд в деятельность людей, рождает непредвиденные, подчас искусственные проблемы. Это менеджмент с завязанными глазами, не способный объединять людей, обеспечивать соответствие цели и средств ее достижения.

5. Промежуточный, или этапный результат совместной деятельности в процессе движения к цели также является интегрирующим фактором. Он отражает реальность и полезность объединения, способствует его укреплению. Неслучайно многие менеджеры акцентируют внимание своих сотрудников на достижение этапных результатов.

Результат менеджмента тоже имеет интеграционное значение, потому что он показывает, что дает согласованность деятельности, насколько возможно получение общего результата при данном варианте интеграции деятельности. Результат закрепляет варианты интеграции. Какой бы ни была интеграция менеджмента, если она не ведет к получению реального результата, а существует сама по себе, то рано или поздно будет нарушена, система совместного труда распадется. Так происходит, когда фирма входит в зону кризисного состояния: падают доходы, не находит сбыта продукция, уменьшается зарплата и пр. Вместе с этим падает интерес к производительному труду, нарушаются дисциплина деятельности, согласованность, снижается качество продукции или услуги. Это симптом дезинтеграции менеджмента, когда необходимы новые подходы, чтобы исправить положение, поднять его интеграционный потенциал.

6. Характеризует интеграцию менеджмента и его тип. Например, наибольший интеграционный потенциал имеют тип управления проектом, стратегический менеджмент, мотивационный менеджмент.

Некоторые типы менеджмента имеют свойство усиленной концентрации внимания на какой-либо весьма важной проблеме, например менеджмент экологический, инновационный. Это очень перспективные типы, но в них возникает опасность одностороннего подхода к менеджменту, и, если не учитывать необходимость их сочетания с другими типами, возможно снижение потенциала интеграции менеджмента.

7. Отражает интеграцию менеджмента и его стиль, характеризующий как индивидуальные черты менеджера, так и особенности управляемой группы людей. Есть личности, которые очень удачно могут разрушать, но весьма неудачно умеют созидать, строить, формировать. Это пронизывает всю их деятельность и рождает определенный стиль менеджмента. Часто такой стиль является препятствием интеграционным процессам.

Каждая из этих характеристик в дальнейшем будет рассмотрена подробнее и глубже.

Далее приводятся дополнительные схемы 2.13—2.19 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

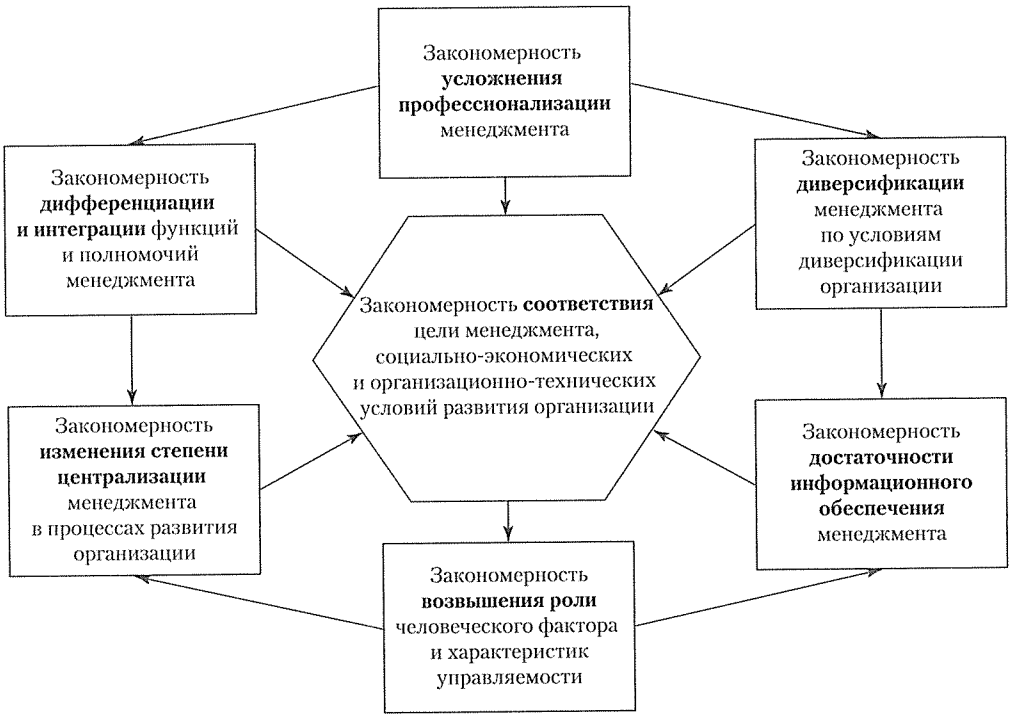


Схема 2.13. **Система закономерностей менеджмента**

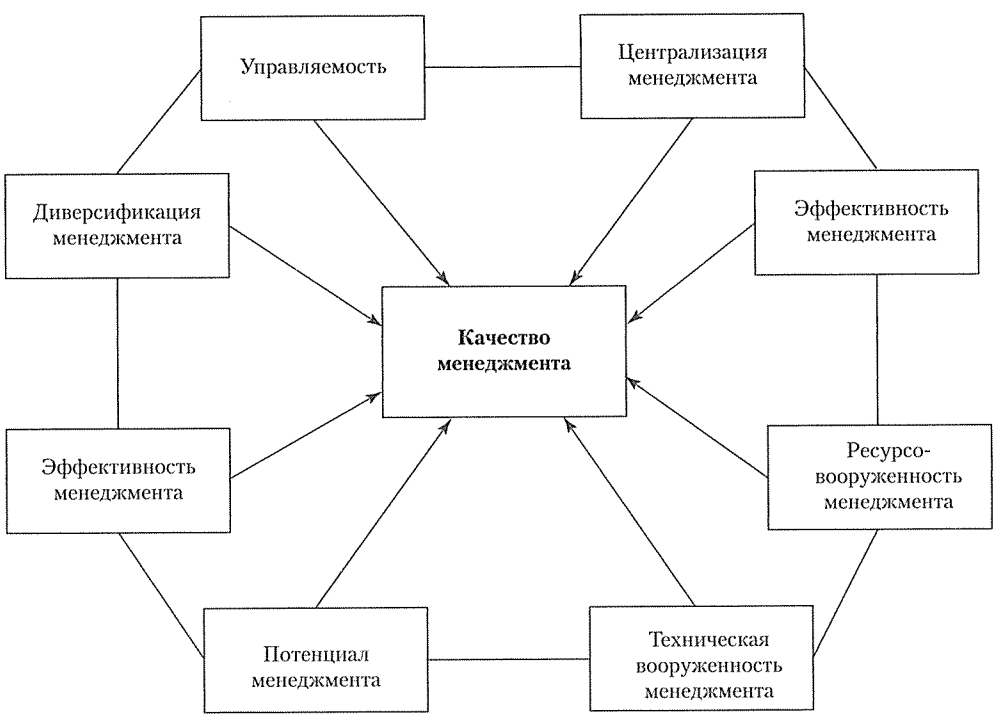


Схема 2.14. **Комплексные характеристики менеджмента**

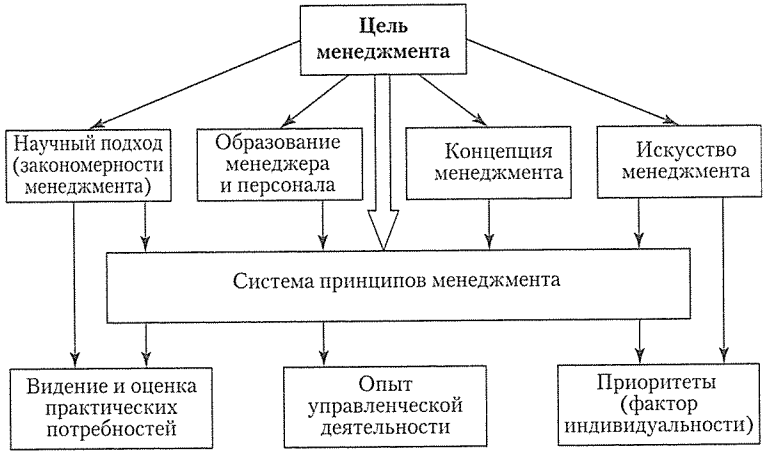


Схема 2.15. **Факторы формирования системы принципов менеджмента**

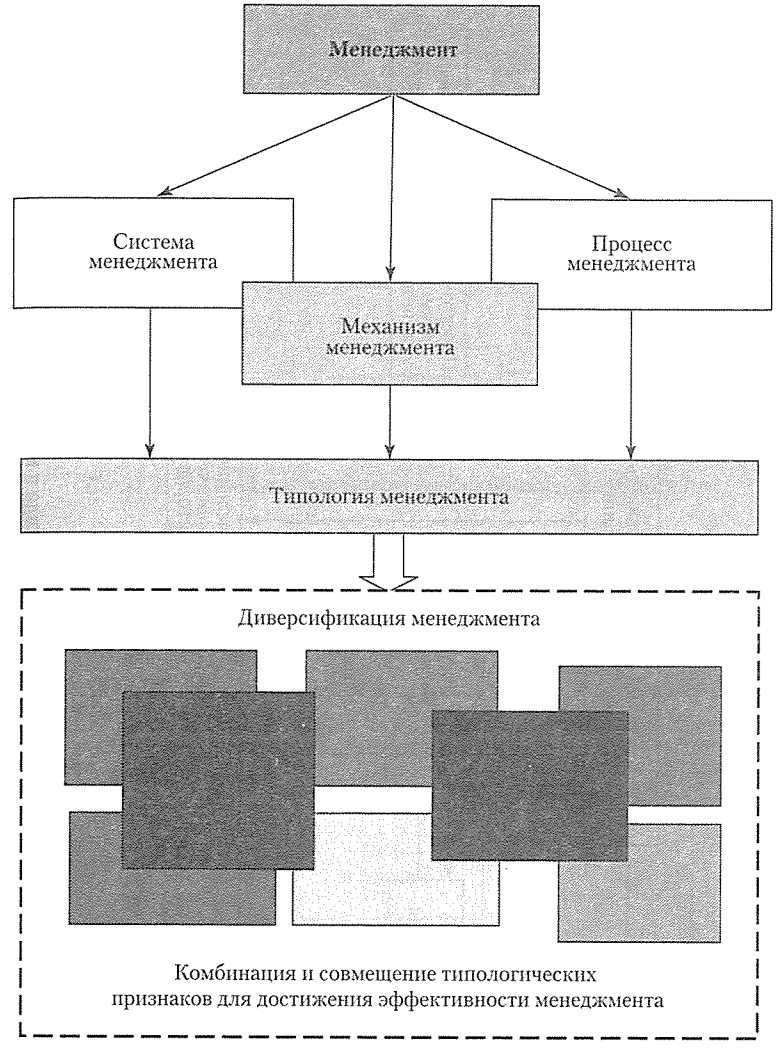


Схема 2.16. **Диверсификация менеджмента**

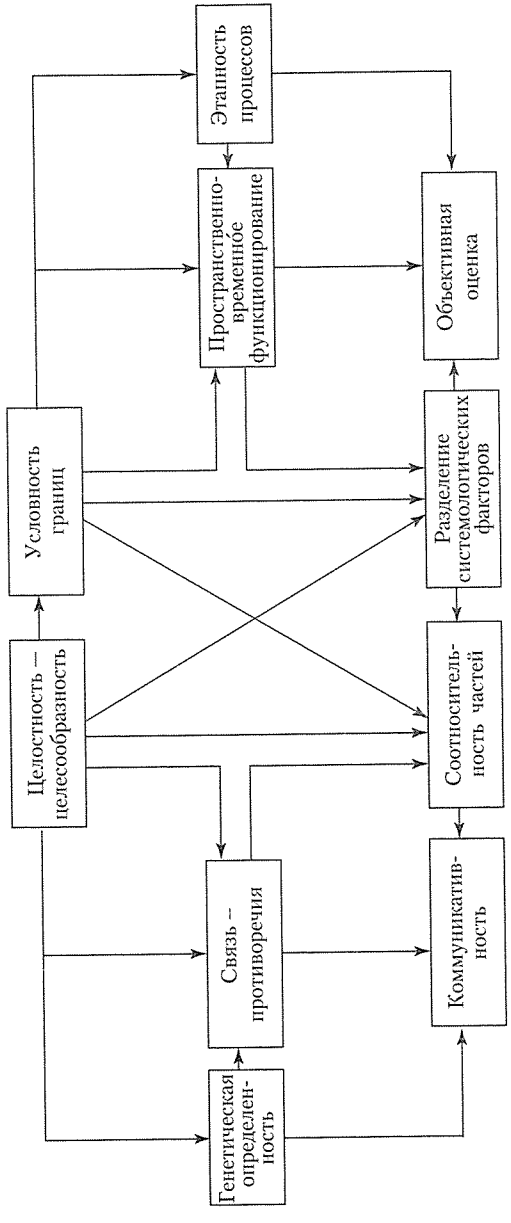


Схема 2.17. **Принципы системного подхода в менеджменте**

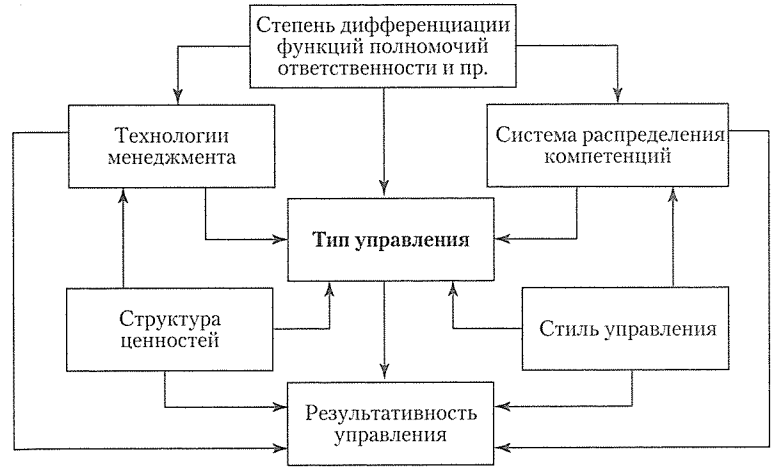


Схема 2.18. **Основные характеристики интеграции менеджмента**

Схема 2.19. **Патанциал и источники интеграции управления**

Тесты

1. Как соотносятся объективные и субъективные факторы менеджмента:
   а) в менеджменте нет объективного. Успех определяют искусство менеджера и конкретные обстоятельства его деятельности;
   б) ви́дение объективных факторов — это учет реальностей, без которого не может быть успешного менеджмента;
   в) субъективное отражает профессионализм и искусство менеджмента. Ему следует отдавать приоритет;
   г) субъективные и объективные факторы менеджмента постоянно флуктуируют. В этом проявляется их сочетание;
   д) субъективные факторы менеджмента тоже определяются объективными условиями. Следует говорить не об их сочетании, а о совместимости.

2. Каким образом знание закономерностей менеджмента влияет на его эффективность:
   а) знание закономерностей позволяет глубже видеть и понимать проблемы. Это позволяет принимать наиболее успешные решения;
   б) знание закономерностей способствует формированию продуктивного мышления менеджера;
   в) знания закономерностей еще не определяют успешное их использование в практике менеджмента;
   г) закономерности — это научно-теоретическая основа менеджмента, которая должна быть дополнена практическим опытом. Именно это определяет эффективность;
   д) закономерности характеризуют основные факторы эффективности менеджмента. Их ви́дение имеет исключительное значение.

3. Какую роль играют принципы в осуществлении менеджмента:
   а) переводят требования закономерностей в практическую плоскость;
   б) отражают особенность индивидуального стиля работы менеджера
   в) дифференциация и выбор принципов предполагают «настройку» системы менеджмента на определенные цели и подходы к решению проблем;
   г) на основе принципов создается нормативная база для контроля процессов менеджмента;
   д) принципы способствуют реализации системного подхода к менеджменту.

4. В чем практическая ценность знания характеристик менеджмента:
   а) характеристики любой деятельности позволяют проводить ее анализ;

   б) характеристики отражают содержание и особенности менеджмента;
   в) характеристики являются средством конкретизации закономерностей и принципов менеджмента и, следовательно, помогают учитывать их требования;
   г) на основе характеристик строится система показателей, необходимых для контроля и регулирования деятельности;
   д) характеристики менеджмента имеют скорее всего теоретический и условный характер. Не следует преувеличивать их практическую ценность.

ПИР

1. В основе научного подхода к менеджменту находятся закономерности менеджмента. Их знание позволяет учитывать объективные тенденции функционирования и развития менеджмента. Это определяет успешное решение проблем.

2. Знания закономерностей трансформируются в принципы менеджмента, которые конкретизируют эти знания и приближают их к практике.

3. Трудно использовать в равной мере все принципы, необходимо ранжировать их по приоритетам. Это отражает понимание конкретной обстановки и искусство менеджмента.

4. Для повышения эффективности менеджмента необходим анализ его состояния, который невозможен без системы характеристик, превращаемых в систему показателей.

5. Не по всем характеристикам можно сделать достаточно точную оценку состояния менеджмента. Но характеристики нужны не только для точной оценки, но и для ви́дения проблем состояния и развития менеджмента.

Глава 3

МЕНЕДЖМЕНТ: КОНСТРУИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Давайте задумаемся

Какие необходимы условия, чтобы осуществлять воздействие, согласующее деятельность людей? Как формируются эти условия? Можно ли конструировать совокупность и последовательность действий, необходимых для осуществления воздействия? Что является предметом конструирования? Существуют ли принципы такого конструирования и в чем они заключаются?

3.1. Условия согласующего воздействия

Для того чтобы сформировалось воздействие, необходимо построить *систему менеджмента,* в рамках которой должен осуществляться процесс разработки управленческих решений. По установленным связям в звенья системы менеджмента будут поступать и циркулировать информация, передаваться распоряжения, проводиться контроль исполнения. Система менеджмента определяет многие характеристики процесса воздействия, тем не менее процесс конструируется, конечно, с учетом особенностей системы, но отдельно и по своим принципам. В одной и той же системе процессы менеджмента могут протекать по-разному.

Но для того чтобы воздействие было результативным, необходимо сформировать и «сконструировать» *механизм менеджмента,* который отражает саму возможность воздействия, его восприятие. Именно они позволяют реализовывать воздействие в системе и процессе менеджмента.

Рассмотрим последовательно конструирование системы, процесса и механизма менеджмента как основу и главные факторы осуществления управляющего воздействия.

? Проблемное суждение

Но разве и процесс, и механизм менеджмента не должны обладать признаками системы, т.е. взаимосвязанными и взаимодействующими элементами? В этом случае получается, что система управления является обобщающим понятием и для процесса, и для механизма менеджмента.

! Ответное суждение

Общее понятие «система» имеет два аспекта его использования в анализе и объяснении различных явлений: методологический и конкретно-предметный. В методологическом отношении мы можем и должны и процесс, и механизм рассматривать во взаимодействии и связи их различных элементов. Но в конкретно-предметном отношении система, процесс и механизм — различные понятия. Не следует путать систему как методологический подход исследования, как метод анализа и исследования и систему как конкретное явление действительности. Иначе может получиться, что, кроме систем, ничего в действительности не существует.

3.2. Формирование системы менеджмента

3.2.1. Понятие системы менеджмента

Любое явление может быть рассмотрено в статике и динамике. Понятие «система менеджмента» характеризует его статику. Это постоянно действующие, устойчивые связи между различными звеньями, по которым дифференцирована деятельность всех участников процесса менеджмента.

В отличие от общего понятия «социально-экономическая система» система менеджмента представляет собой совокупность работников и их связей по отношениям управления.

Человек — это необозримый комплекс разнообразных отношений, т.е. его связей с другими людьми. Это связи и психологические, и социальные, и политические, и экономические, и этические, и идеологические, и т.д. **Система менеджмента** — это совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе. Эти связи, конечно, существуют в общей совокупности всех связей социально-экономической системы. Но они особенны, специфичны, как специфична и сама управленческая деятельность.

Эти связи возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Таким образом, система менеджмента — это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений.

Система менеджмента представляет собой часть социально-экономической системы (организации), выделенную по связям, характеризующим отношения управления, т.е. по связям соподчиненности в системе совместной деятельности.

Систему менеджмента характеризуют следующие параметры: структура (ее конструкционная основа), конфигурация, состав и соотношение звеньев (линейных, функциональных, вспомогательных, обслуживающих), распределение функций по звеньям и уровням менеджмента, распределение полномочий, связи звеньев системы менеджмента, информационная емкость звеньев, структура персонала, на которую ориентирована система менеджмента.

3.2.2. Типология системы менеджмента

Так же как и управление в целом, системы менеджмента могут быть различными, и, следовательно, можно представить их разнообразие в виде типологии систем менеджмента.

По конфигурации системы менеджмента могут быть в виде пирамиды, песочных часов, луковицы, вазы. Эти типы систем менеджмента различаются соотношением ресурсов персонала менеджмента и функций менеджмента по различным уровням системы менеджмента.

Выбор соответствующей конфигурации системы менеджмента определяется конкретными условиями: функциональное содержание менеджмента, объем работ по функциям, острота проблем определенного типа, степень централизации управления.

Любую систему характеризуют, в первую очередь, звенья, из которых она формируется, и связи, существующие между этими звеньями. Но звенья и связи, характеризующие систему менеджмента, в свою очередь, различны. Существует связь подчиненности руководителю, менеджеру, связь, которая проявляется в выполнении распоряжений, в заинтересованности в получении задания. Совместная деятельность, осуществляемая в сравнительно крупных масштабах, вызывает необходимость подчиненности, в результате чего возникает иерархическое строение системы управления,

связи иерархических уровней. При этом и сама иерархия может быть различной: всеобщей или ограниченной подчиненности, многоуровневой или малоуровневой (острой или плоской), с большим или малым количеством горизонтальных и диагональных связей.

Конечно, те связи, которые отражают систему менеджмента, не существуют сами по себе, они теснейшим и непосредственным образом завязаны со всеми связями социально-экономической системы. Только благодаря этому и существует возможность осуществления процессов управления.

В основе формирования системы менеджмента лежат семь факторов: цель менеджмента, функции менеджмента, полномочия менеджмента, трудоемкость функций и полномочий, объект менеджмента, информация, техника. Именно эти факторы в своей совокупности определяют существование или отсутствие звеньев системы менеджмента, их величину, организационный статус, т.е. положение в системе менеджмента, связи с другими звеньями.

Цель определяет систему менеджмента следующими своими характеристиками. Во-первых, декомпозиция цели, позволяющая представить цель в совокупности ее составляющих целевых установок (дерево целей) и определить, в какой мере каждая из целевых установок нуждается в специализированном звене, работающем на ее достижение. Но для того чтобы было возможно построить такое дерево целей, чтобы можно было сделать декомпозицию цели менеджмента, надо, чтобы цель была реальной, конкретной, ясной, доступной.

Система менеджмента не может не отражать особенностей объекта менеджмента, его назначение, структуру, производственно-технологические характеристики. Она строится в соответствии с потребностями объекта менеджмента, предназначена для удовлетворения этих потребностей и рассматривается как часть этого объекта (фирма, офис, компания, корпорация и т.д.).

Следующим фактором формирования системы менеджмента являются функции менеджмента.

Функции — это виды деятельности, которые определяют дифференциацию и интеграцию менеджмента. Основные функции выполняют интеграционную роль. Но есть функции дифференциации менеджмента, или функции разделения управленческой деятельности.

Разделение и специализация управленческой деятельности необходимы для повышения качества менеджмента, экономии времени, освоения узкоспециализированных приемов и операций работы (например, бухгалтерский учет, работа с кадрами, использование компьютерной техники и пр.). Именно в процессах функционального разделения деятельности и возникает система менеджмента, состоящая из звеньев, за которыми закрепляется или определенный состав функций, или отдельная функция.

Но менеджмент — это, помимо всего прочего, и принятие управленческих решений, которые характеризуют акт воздействия. А для управленческих решений необходимы полномочия — право на принятие решений. Наличие или отсутствие таких прав так же, как и функции, характеризует звено системы менеджмента. Полномочия распределяются и закрепляются за звеньями.

При распределении и функций, и полномочий нельзя не учитывать их трудоемкость, которая определяет как саму возможность эффективной их реализации, так и величину звена системы менеджмента.

Трудоемкость самым непосредственным образом связана с факторами объема, распределения информации и ее обработки с помощью технических средств.

Все эти факторы действуют в своей совокупности и связи; учет их требует большой аналитической и проектной работы. Системы менеджмента надо проектировать и на этапе их создания, и на этапах реконструкции, модернизации, совершенствования.

В анализе, диагностике и проектировании систем менеджмента центральное место занимает проблема определения функций, их комбинации и обособления.

Это необходимо для установления количества звеньев, их состава, функционального назначения, величины каждого из них. Сначала следует сделать классификацию функций, которая осуществляется на основе анализа как потребностей объекта менеджмента, так и специфики управленческой деятельности. Эта классификация должна быть многокритериальной, потому что первоначально надо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор. А далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбинации, совмещения, выделения функций в отдельных звеньях, согласования их с деревом целей настолько, насколько это будет возможным. Специализация

функций, т.е. выделение их в звенья системы менеджмента, является большой аналитической работой и отражает те ориентиры и приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется, который он хочет осуществлять. Большую роль при этом играет классификация функций менеджмента (схема 3.1). Распределение полномочий делает систему менеджмента иерархической. Ведь полномочия различны, они разделяются по функциям, по масштабам менеджмента и по объему полномочной деятельности (состав, масштаб, тип проблем и пр.).

Полномочия — это право на принятие решений. Основными характеристиками полномочий являются: поле (или состав) функций, в рамках которых реализуются полномочия, объем полномочий, который отражает состав проблем, разрешаемых при реализации полномочий, масштаб полномочий, характеризующий состав и количество звеньев системы управления, подчиненных полномочному звену, компетентность — минимально необходимая информация для принятия решений (как в виде знаний, так и в виде оперативно поступающих сведений), трудоемкость, характеризующая затраты усилий человека на реализацию полномочий.

Главным в формировании системы менеджмента является обособление звеньев. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы менеджмента по критерию специализации и комбинации функций, а также объема и масштаба полномочий управления.

В качестве звена выступают должность, отдел, служба, подразделение, лаборатория и пр. Но звенья в системе менеджмента разнообразны. Они различаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой взаимодействия (мера участия в процессах управления).

По каждому из этих критериев можно построить классификационную схему. Но наиболее важное различие звеньев системы менеджмента проявляется в сочетании полномочий и функций менеджмента, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья.

1. Линейные звенья менеджмента — объем полномочий равен объему функций. Как правило, это звено отождествляется с первым руководителем в рамках определенного объекта менеджмента, который имеет право на принятие решений по всем функциям менеджмента.

Функции менеджмента — виды деятельности, необходимые для осуществления управления (воздействия)

Что следует делать, чтобы управлять?
Какие виды деятельности менеджера определяют успех управления?
Функции менеджмента разнообразны и многоплановы

Классификация функций менеджмента

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

Комбинация функций лежит в основе построения системы управления

Схема 3.1. **Функции менеджмента**

2. Функциональное звено — объем полномочий значительно меньше объема функций, в рамках которых работает данное звено. Нередко такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

3. Линейно-функциональное звено — объем полномочий ограничен частью объема функций, но главное в деятельности этого звена — полномочия.

К таким звеньям относятся, например, должности главного экономиста, главного инженера и пр.

4. Функционально-линейное звено — полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Здесь полномочия существуют как возможность, но не обязанность.

Такая классификация звеньев системы менеджмента характеризует и то объективное обстоятельство, что функции отражают состав проблем, по которым должна концентрироваться информация и разрабатываются варианты решений, а полномочия — состав проблем, по которым возможно или необходимо принимать решение этому звену.

Система менеджмента представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Но состав и связи звеньев разнообразны, поэтому можно построить типологию систем менеджмента (схема 3.2).

1. Линейная система менеджмента. Используется либо как фрагмент в композиции крупной системы управления, либо в масштабах небольшого предприятия в малом бизнесе. Она характеризуется совмещением в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев и обладает тем преимуществом, что здесь удачно реализуются единоначалие, простота связей и определенность зависимостей.

Но этот тип системы управления невозможен в крупных масштабах менеджмента, потому что он ведет к неоправданному увеличению количества ступеней.

2. Функциональная система менеджмента. Она используется так же, как и линейная, в композиции крупных систем менеджмента и в тех ситуациях, когда особенно важным являются профессиональный анализ проблем и разработка вариантов управленческих решений.

Возможно ее использование на предприятиях и в фирмах малого бизнеса.

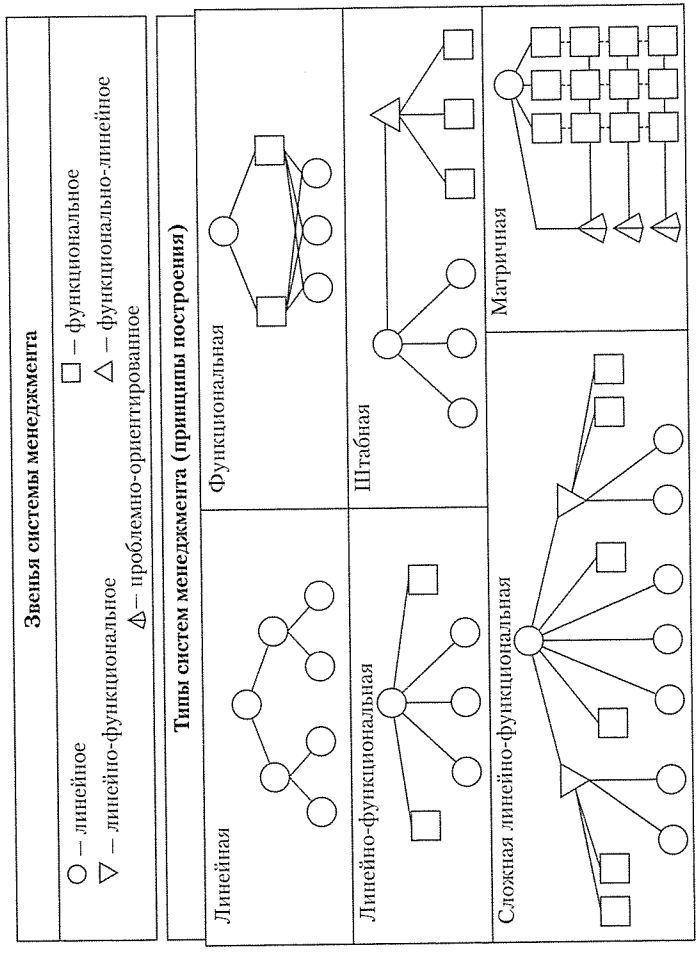


Схема 3.2. **Типология системы менеджмента**

Главным недостатком является переплетение функциональных зависимостей, множественность подчиненности.

3. Линейно-функциональная система менеджмента. Ее характеризует разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессах менеджмента.

Эта система менеджмента может использоваться в сравнительно крупных масштабах, она определяет возможность достаточно четкой специализации функций и при этом однозначности подчинения функций.

Ее недостатком является опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение нагрузки по координации их работы.

4. Штабная система менеджмента. Ее особенностью является выделение всех или большинства функциональных звеньев в штаб с собственным руководством — звеном функционально-линейного типа. Полномочия этого звена, как правило, ограничены только условиями управления функциональными звеньями, но не распространяются на нижестоящие линейные звенья.

Эта система управления удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа, благоприятную организацию работы функциональных звеньев. Но при увеличивающихся объемах функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут вырастать в параллельную структуру, и тогда возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков системы менеджмента.

5. Линейно-функциональная система с блочной дифференциацией функциональных звеньев. В этой системе вводятся звенья линейно-функционального типа (заместители руководителя по комплексу функций) и по этим блокам проводится дифференциация функциональных звеньев.

Такая система менеджмента наблюдается в крупных фирмах или предприятиях. Но в условиях диверсификации производства или управления научно-производственными комплексами она становится консервативной и громоздкой, усложняются процессы координации деятельности, затрудняется оперативное управление.

6. Матричная система управления. Ее особенность заключается в дифференциации связей линейной и функ-

циональной подчиненности, что делает систему адаптивной к изменениям окружающей среды, гибкой в использовании потенциала профессионализма и во временной организации ее функционирования.

Существует большое разнообразие систем матричного типа. По приоритетности функциональных или линейно-проектных (объектных, проблемных) различают проектно-функциональные, функционально-проектные, объектно-функциональные, функционально-объектные системы менеджмента.

Матричные системы менеджмента имеют большое распространение в современных крупных фирмах, особенно транснациональных.

По внешнему виду схематического изображения такие системы кажутся системами неиерархического построения. Но это только видимость. Иерархия системы менеджмента определяется наличием полномочий, которые существуют в любом типе системы менеджмента.

3.2.3. Основные характеристики системы менеджмента

Для анализа, диагностики и проектирования систем менеджмента (а это одна из главных задач менеджера в достижении эффективного управления) необходимо знать характеристики системы менеджмента, по которым можно оценить, рассчитать, если эти характеристики выражаются в количественных показателях, контролировать и проектировать систему менеджмента.

Существует 10 характеристик, отражающих состояние и особенности системы менеджмента.

1. Распределение функций менеджмента, степень их специализации и концентрации. Это характеристика практической обоснованности (целесообразности, рациональности и пр.), равномерности распределения функций управления между звеньями в системе менеджмента. Это также характеристика совместимости функций и характер их взаимодействия. От этого зависят эффективность и качество менеджмента

2. Состав и комбинация звеньев системы менеджмента, типологическая принадлежность ее по критериям сочетания линейных и функциональных звеньев.

3. Распределение полномочий в системе менеджмента, тип иерархии, степень централизации менеджмента.

4. Трудоемкость менеджмента, количество работников, задействованных в системе менеджмента и распределенных

определенным образом по звеньям и уровням системы. Реальная структура компетентности.

5. Соотношение звеньев по уровням системы менеджмента и в рамках определенного уровня.

6. Информационная нагрузка звеньев системы менеджмента, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях.

7. Распределение функциональных, методических, консультационных и других связей в системе менеджмента.

8. Техническое оснащение системы менеджмента, распределение техники и ее функциональное использование.

9. Структура системы менеджмента, конструкционная основа, связи прямой подчиненности звеньев.

10. Целеустремленность и целесообразность системы менеджмента, ее соответствие архитектонике дерева целей.

3.2.4. Принципы построения системы менеджмента

Учет факторов формирования системы менеджмента и понимание основных ее характеристик находят свое совокупное воплощение в принципах построения системы менеджмента.

1. Принцип сопряжения и соответствия целей, функций, полномочий и ответственности. Это, по существу, принцип концептуальности, ибо концепцию менеджмента отражают в значительной мере именно эти четыре фактора — цели, функции, полномочия и ответственность.

2. Все звенья системы менеджмента должны быть соразмерны по трудоемкости, по объему деятельности. Это способствует равномерной загрузке, которая, в свою очередь, определяет ритмичность работы, хороший социально-психологический климат, дисциплину деятельности, рациональность взаимодействий между звеньями.

3. Системе менеджмента должна быть присуща иерархическая рациональность, под которой понимается сохранение определенной и обоснованной нормы подчиненности, т.е. минимально возможного, в рамках необходимого качества менеджмента, количества ступеней. При этом качество менеджмента определяется, в первую очередь, потребностями функционирования и развития объекта менеджмента, составом и структурой проблем его функционирования.

4. Система менеджмента должна быть ориентирована на определенный уровень компетенции персонала менеджмента и вариант информационного обеспечения

менеджмента. Нельзя построить систему менеджмента без учета объемов необходимой информации.

5. Следует помнить, что менеджмент не должен и не может быть абсолютно формализованным. Система менеджмента должна допускать, предполагать и мотивировать неформальное управление, лидерство. Не следует стремиться расписать функции и полномочия до последней детали. Формируя систему менеджмента, необходимо заложить в нее возможность формирования и проявления неформального управления. Иначе говоря, система менеджмента должна быть ориентирована не только на формальную организацию управления, но и на проявление лидерства, возможности неформального решения проблем.

6. Система менеджмента должна учитывать также потребность эффективного контроля. Без контроля невозможен успешный менеджмент. Контроль — это обратная связь, позволяющая корректировать все действия и находить новые решения, оценивать ситуации и цели, мотивы и ценности и пр. Система менеджмента должна быть построена таким образом, чтобы соответствовать возможностям контроля. В систему менеджмента должна быть вмонтирована система контроля.

7. Но при этом очень важно учитывать, что система менеджмента должна быть адаптивной, т.е. приспособленной к меняющимся обстоятельствам работы, к потребностям своевременной реконструкции или модернизации. Ей должны быть присущи максимально возможная простота и гибкость связей.

8. Наконец, всеми своими характеристиками она должна соответствовать процессу и механизму менеджмента. Ведь возможно такое положение, при котором система менеджмента затрудняет своевременное принятие решений, делает процессы менеджмента затянутыми и узловатыми (очередность в звеньях), или она может быть не ориентирована на определенные возможности мотивирования, наблюдается отсутствие звеньев социально-психологической мотивации деятельности, или службы анализа трудовых ресурсов и т.д.

В зарубежных учебниках по менеджменту, в частности в работах Т. Питера и Р. Уотермана, даются следующие семь основных переменных формирования системы менеджмента.

1. Степень индивидуализма — степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы персоналом менеджмента. По существу это показатель степени централизации менеджмента.

2. Структура системы менеджмента — соотношение формальной и неформальной организации, связи подчиненности и координации действий, коммуникации.

3. Отношение начальства к персоналу, потенциал сотрудничества, поддержки и доверия.

4. Отношение персонала к ценностям и целям организации, ощущение себя частью организации, нежели частью определенной группы или профессиональной среды.

5. Система вознаграждений, принятая в организации, система оценивания вклада сотрудника в общее дело.

6. Отношение к конфликтам: насколько в организации приемлема конфликтность в отношениях между людьми и группами, насколько поощряется открытость во взглядах и различиях.

7. Допустимость риска — характеристика, показывающая, насколько настроен персонал на поиск новых решений, на преобразования в организации.

Все эти характеристики действуют в своей совокупности и связи.

3.2.5. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента

В своей деятельности менеджер опирается на три условия, три ведущих фактора — функции, полномочия, компетенции. Это три главные характеристики деятельности менеджера и разделения деятельности в системе менеджмента. *Функции* характеризуют вид деятельности, которая может быть выделена и организационно оформлена, обособлена. *Компетенция* отражает наличие текущей информации, а также соответствующих проблеме и функциям знаний, умений, способностей. *Полномочия* — это организационно закрепленное за должностным лицом, коллективом, или коллегиальным органом право на принятие решений, право, которое признано и принято коллективом, исполнителями, и право, которое составляет основу деятельности менеджера.

Эти факторы определяют не только возможность принятия управленческих решений, но и реальность восприятие решений персоналом.

Полномочия определяют подчиненность служащих и легитимность власти менеджера. и это не только формальное право, но и возможность распоряжаться ресурсами (информационными, экономическими, людскими, материальными,

ресурсами времени), доверием персонала, а иногда и харизмой менеджера.

Конечно, власть реализуется не только посредством полномочий, но и наличием соответствующего этой власти механизма менеджмента, авторитетом менеджера. Понятие «полномочия» отражают глубинные процессы функционирования системы менеджмента, и оно приложимо не только к личности и должности менеджера, но и ко многим органам коллегиального управления.

Полномочия теснейшим образом связаны с обязанностью и ответственностью. *Обязанность* характеризует реальную полноту использования полномочия. Ведь не всегда менеджер использует полномочия, даже если их имеет. Часто говорят: «Пора бы власть употребить». Имеется в виду тот самый случай, когда не реализуются полномочия. Причиной этого могут быть нежелание идти на риск, непонимание проблемы и ее возможных последствий, тактика выжидания и пр.

Ответственность — это одна из характеристик полномочий. Она должна соответствовать объему и масштабу полномочий, а также их персональному адресу. Нельзя стрелочника делать виноватым.

3.2.6. Степень централизации менеджмента

Распределение полномочий может быть различным. Это распределение и дает нам еще одну характеристику — степень централизации менеджмента. Если менеджер или группа коллегиального управления стремится концентрировать все полномочия на высшем уровне в иерархии системы менеджмента, то такое управление называется *высокоцентрализованным*. Если в распределении полномочий приоритет отдается нижним звеньям системы менеджмента, т.е. им передается больше прав на самостоятельное принятие решений, то такое управление называется *децентрализованным*.

И то и другое управление в определенных условиях может быть приемлемым и эффективным. Напрасно иногда высокоцентрализованное управление рассматривается как отрицательный вариант построения системы менеджмента. Все зависит от конкретных обстоятельств. Для определенного этапа, например антикризисного управления, может быть полезным и эффективным высокоцентрализованное управление. Децентрализованное управление в определенных

условиях может вести к конфликтности, снижению качества управленческих решений, безответственности и пр. В другом случае, наоборот, высокоцентрализованное управление ведет к развитию бюрократизма, созданию конфликтных ситуаций, ослаблению мотивационной основы менеджмента. Вот почему необходимо ясно представлять все недостатки и преимущества как высокоцентрализованного, так и децентрализованного управления

При этом следует иметь в виду, что эти преимущества и недостатки можно и нужно дифференцировать по критерию масштабов менеджмента, потому что необходимость и возможность того или другого типа менеджмента в значительной мере определяются тем, в каких масштабах он осуществляется.

Но в реальной практике управления существует множество вариантов и централизованного, и децентрализованного управления. Поэтому можно оценивать менеджмент по критерию степени централизации, которая может быть различной и, что очень важно, может меняться в соответствии с изменяющимися обстоятельствами развития фирмы, целями, масштабами, качеством человеческих ресурсов.

Менеджмент может быть гибким по фактору распределения полномочий, может быть построен на оперативном делегировании полномочий при определенных обстоятельствах. Но и в этом случае, при любом делегировании, он все-таки сохраняет организацию и закрепление полномочий за определенными звеньями или должностными лицами.

Но менеджмент может быть и ситуационным по критерию распределения полномочий. Это управление, которое построено на предоставлении полномочий по ситуациям и проблемам. Здесь нет жесткого закрепления полномочий, все определяет ситуация. Это управление при размытой иерархии или спорадическом превращении горизонтальных связей в системе менеджмента во временные вертикальные связи при иерархических контурах системы менеджмента.

3.2.7. Факторы, определяющие степень централизации менеджмента

Основными факторами, определяющими степень централизации или порядок распределения полномочий в системе менеджмента, являются следующие (схема 3.3).

1. Масштабы менеджмента. Чем крупнее масштабы менеджмента, тем сложнее осуществлять централизованное

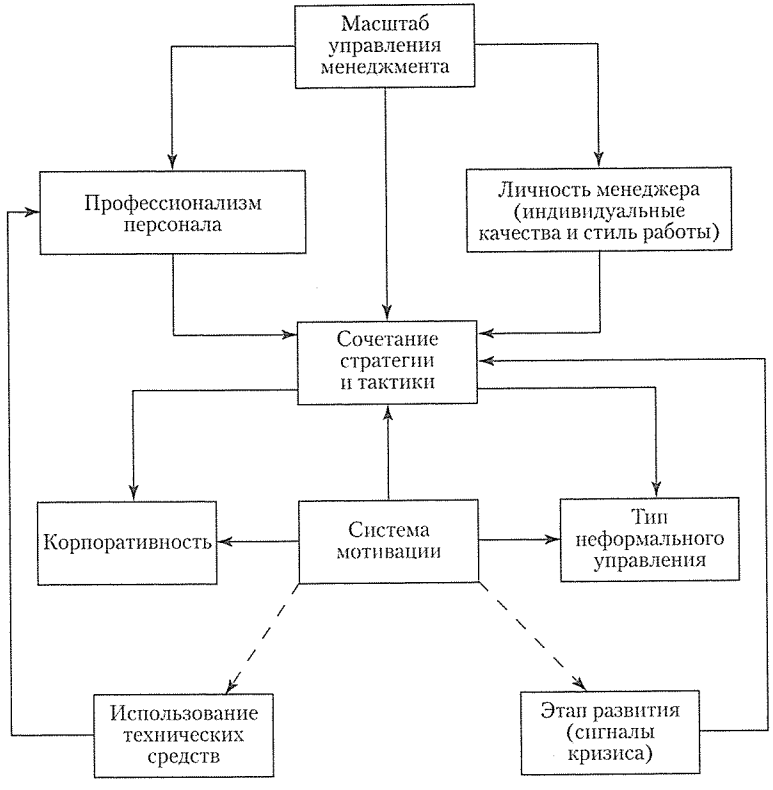


Схема 3.3. **Совокупность факторов, определяющих степень централизации менеджмента**

управление. Происходят перегрузка центральных звеньев системы менеджмента информацией, недостаточная проработка конкретных обстоятельств и особенностей проблемы.

2. Гармоничность или дисгармония распределения персонала по уровню профессионализма в иерархии системы менеджмента.

3. Использование технических средств обработки информации, наличие или отсутствие интегрированной системы информационного обеспечения.

4. Система мотивации персонала.

5. Сочетание стратегии и тактики менеджмента.

6. Ориентация на развитие неформального управления.

7. Индивидуальные качества менеджера и стиль его работы.

8. Корпоративность организации.

9. Этап развития организации .

Эти факторы действуют в связи и могут определять как необходимость в повышении централизации, так и потребность в децентрализации.

Централизация менеджмента должна быть в зоне регулярной оценки и контроля тенденций развития менеджмента. Она оказывает существенное влияние на гибкость, оперативность и инновационность менеджмента, формирование корпоративной культуры, создание благоприятного социально-психологического климата.

3.2.8. Функциональная дифференциация полномочий

В понимании централизации и децентрализации большое значение имеет функциональное содержание полномочий. Так, например, распределение инвестиций в компании может быть высокоцентрализованным, а управление технологическими процессами — децентрализованным. Как правило, когда говорят о централизации и децентрализации менеджмента, имеют в виду общую тенденцию, обобщенную характеристику по этому признаку. Но в практике менеджмента очень полезно рассматривать распределение полномочий и по функциональному признаку, по каждой из наиболее важных функций менеджмента. Полномочия не существуют вне функционального содержания менеджмента.

Среди факторов, влияющих на распределение полномочий, важным является также фактор диверсификации производства и менеджмента. Кажется очевидным, что диверсифицированный менеджмент не может быть высокоцентрализованным. Это бы резко снизило качество всех управленческих решений.

И еще один фактор — географическое расположение фирмы, ее филиалов и отделений, офисов. В транснациональных компаниях лишь минимальное количество функций реализуется централизованно, как правило, это функции экономического контроля и регулирования, инвестирования и маркетинга.

Степень централизации является следствием и причиной динамики развития фирмы. Динамически развивающиеся фирмы находят такой вариант распределения полномочий по функциям менеджмента, которые обеспечивают им преимущества ускорения научно-технического прогресса.

Государственное регулирование экономических процессов также не может не сказываться на степени централизации менеджмента. Это внешние факторы — ограничения на сырьевые ресурсы, таможенные пошлины, использование рабочей силы, которые могут ограничивать свободу в принятии решений, а ведь именно в этом и проявляется децентрализация менеджмента.

В современных условиях важным фактором установления степени централизации менеджмента является и деятельность профсоюзов, требования которых не всегда укладываются в политику фирмы относительно свободы принятия решений.

3.3. Процесс менеджмента

3.3.1. Понятие «процесс менеджмента»

Понятие «процесс менеджмента» отражает динамическую сторону управления — это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую.

В обобщенном представлении процесс менеджмента — это комплекс изменений, которые происходят в менеджменте и в организации в связи с деятельностью менеджера в определенные промежутки времени.

В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени — это формирование и осуществление воздействия. Если мы рассматриваем эти изменения по большим промежуткам времени, то процесс менеджмента характеризует функционирование и развитие всей системы менеджмента.

В практическом отношении процесс менеджмента можно понимать как комплекс операций, осуществляемых в системе менеджмента в определенной их последовательности и комбинации.

Менеджмент включает множество разнообразных операций: аналитических, информационных, организационных и т.д. Всю совокупность операций процесса менеджмента можно представить в виде классификационной схемы, которая показывает не только состав операций, но и их взаимоотношения, разделение на главные и дополнительные.

Но кажется очевидным, что непроизвольный набор операций предполагает процесс менеджмента. Менеджмент

возможен лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций. Какова эта последовательность и каков минимальный набор операций, необходимых для осуществления менеджмента? Какие операции можно выполнять параллельно? Вот вопросы, на которые необходимо ответить.

Последовательность операций определяется особенностями ситуации. Одни ситуации требуют предварительного анализа, другие решаются «сходу». Следует говорить не столько об единичном процессе, сколько о различных процессах менеджмента.

Как и во многих других случаях, здесь существует общее и особенное. Конечно, характер ситуации и, надо добавить, цели влияют на построение процесса менеджмента, но во всех разнообразных процессах менеджмента есть общее, присущее любым его построениям. Какой бы ни была лошадь, она всегда запрягается впереди телеги, какой бы ни был процесс менеджмента, он всегда начинается с постановки или осмысления цели. Это общее во всех процессах менеджмента.

При рассмотрении процесса менеджмента сначала надо представить его в общих чертах, потом — в его специфических и конкретных разновидностях. Мы так и поступим.

Анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных функций управления. По-видимому, нет единственной последовательности операций, существуют альтернативные варианты их использования в определенных комбинациях и последовательностях. Но при множестве разнообразных вариантов существует общая закономерность поэтапного осуществления процесса менеджмента. Какова эта закономерность?

3.3.2. Этапы процесса менеджмента

Этапы процесса менеджмента характеризуют те процессуальные функции менеджмента, которые мы уже рассматривали: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы и осуществление решения.

Этап — это часть процесса менеджмента, характеризующая качественную трансформацию действий менеджера, — изменение объекта действий, переключение внимания, изменение комбинации операций, изменение организации деятельности в рамках одного акта воздействия, последовательное формирование замысла и характера воздействия.

Цель менеджмента является исходным этапом его процесса. Какой бы она ни была — ясной или размытой, общей или частной, долговременной или краткосрочной, — она всегда существует как начальный этап оценки ситуации и разработки решений, как первый этап процесса менеджмента.

Но разве все процессы должны начинаться целеполаганием? Не напоминает ли это известную поговорку «за комаром, да с топором»? Существуют такие ситуации, которые являются либо весьма типичными, либо настолько незначительными, что на определение цели не следует тратить время. Возможно, цель необходима только для разработки стратегии?

Конечно, специально разрабатывать цель для каждой ситуации в отдельности абсурдно. Но осознание и оценка ситуации с позиций сформулированной и поставленной цели необходимы для каждой ситуации. Это делается иногда автоматически и просто, иногда интуитивно. В этом суть целеполагания, которое может быть различным — простым или сложным, мгновенным или достаточно продолжительным.

Целеполагание предполагает в эффективном управлении большой объем аналитической и исследовательской работы, включает множество разнообразных операций — анализ, поиск информации, расчеты и др.

Ситуация — это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Под ситуацией было бы неправильным понимать лишь отклонение от программы или возникновение какого-либо конфликта. Управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет, конфликтна или неконфликтна обстановка работы. Состояние управляемой системы никогда не может быть тождественно цели. Если такое наблюдается, то это означает, что цель не является в действительности целью, т.е. тем образом состояния системы, которого стараются достичь и на который направлено управление.

Ситуация существует всегда, и она характеризует второй этап процесса управления.

Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных противоречий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все противоречия связаны между собой, поэтому для единичного акта воздействия, который формируется в процессе управления, необходимо найти ведущее противоречие. Его разрешение обеспечит и облегчит разрешение всех остальных. Такое противоречие должно быть в основе воздействия, определять его практическое значение.

Противоречие, на разрешение которого главным образом и преимущественно направлено воздействие, и называется проблемой. Можно сказать, что **проблема** — это ведущее противоречие в несоответствии ситуации и цели управления.

Третий этап процесса менеджмента — это определение проблемы.

Одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать разные подходы и ориентиры. Пути и средства, подходы и принципы в каждом случае приходится выбирать.

Так возникает необходимость четвертого этапа процесса менеджмента — этапа решения. Но здесь возникает следующий вопрос.

? Проблемное суждение

А не является ли понятие управленческого решения тождественным самому понятию воздействия? Ведь только в виде решения управляемая система воспринимает воздействие. Поэтому для нее решение — это и есть воздействие. В чем тогда смысл этапов процесса менеджмента?

! Ответное суждение

Решение — это не все воздействие, это только «импульс» воздействия, толчок изменения или ускорения деятельности. Но он формируется постепенно. Процесс менеджмента — это процесс формирования воздействия. и этапы такого формирования, как правило, заметны в управляемой системе (организации). Это проявляется в форме ожидания решения, и ожидание тоже воздействует на работу. Например, ожидание смены руководства чаще всего парализует работу коллектива. Иногда такое ожидание может быть продолжительным и иметь значительные отрицательные последствия.

Решение представляет собой разрешение противоречия ситуации и цели. Оно включает определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания. **Решение** — это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества.

Решение — это переход процесса менеджмента из сферы управления в сферу производства, объекта менеджмента, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Этапное строение процесса менеджмента отражает обобщенную закономерность его осуществления. Но в реальной практике существует множество типологических разновидностей построения и реализации процесса менеджмента.

3.3.3. Свойства процессов управления

Но эти разновидности определяются различием в проявлении свойств процесса менеджмента. Поэтому прежде чем делать типологический анализ процессов менеджмента, необходимо сформулировать его свойства, которые являются следствием его содержания.

1. Свойство флуктуации, которое проявляется как изменчивость процесса менеджмента, но в виде колебаний вокруг определенных устойчивых состояний, из которых возникает понимание системы менеджмента.

Если главным в процессе менеджмента является разработка управленческих решений, то в его осуществлении неминуемы отклонения от устоявшихся методик, традиций, нормативов. Без этого невозможны поиск, анализ, проектирование.

В процессе участвуют многие звенья системы менеджмента, и для каждого акта воздействия процесс имеет как бы свой путь в системе менеджмента. Этот путь характеризуют взаимодействия определенных звеньев, их последовательное «включение» в процесс.

Свойство флуктуации отражает реальность, необходимость и возможность таких отклонений в рамках системы менеджмента. Нет единственного и прямого пути в поиске оптимального решения.

2. Свойство непрерывности, которое характеризует динамику связи управляемых и управляющих процессов. Если управляемый процесс является непрерывным, то и процесс менеджмента не может прерываться.

Процесс менеджмента нельзя рассматривать только в рамках текущего управления. Комплекс организационных положений, принятых ранее и действующих до настоящего времени, — это тоже процесс менеджмента. Они как бы «электризуют» совместную деятельность, ограничивают и регулируют ее. В процессах менеджмента всегда существует определенный вариант соответствия постоянно действующих организационных положений и текущих распоряжений менеджера. Текущие распоряжения опираются на постоянно действующие и являются спорадическими. Но и те и другие в своей совокупности характеризуют непрерывное осуществление процесса менеджмента.

Для эффективного менеджмента очень важной проблемой является поиск рационального варианта продолжительных и краткосрочных актов воздействия, или управленческих решений.

3. Свойство дискретности дополняет свойство непрерывности и в определенном смысле противостоит ему. Оно проявляется в том, что во внутренних своих особенностях процесс менеджмента протекает неравномерно, вначале как бы накапливая потенциал воздействия при постановке цели, оценке ситуации, определении проблемы, превращаясь в импульс активной организационной работы на этапе решения. Это свойство, конечно, ничего общего не имеет с хорошо известной «штурмовщиной». Оно лишь отражает специфику управленческой деятельности, особенности формирования воздействия.

4. Важным свойством процесса менеджмента является и свойство необходимой последовательности этапов его осуществления. Каждый из них может реализовываться по-разному с точки зрения методики, затрат усилий, распределения внимания менеджера, но каждый из этапов является необходимым звеном в последовательности формирования воздействия, разработки управленческого решения.

5. Свойство цикличности характеризует повторяющуюся последовательность этапов процесса менеджмента по мере реализации управленческих решений и на этой основе перевод управляемой системы в новое состояние. Возникает потребность либо в постановке новых целей, либо их корректировке, либо оценке новой ситуации. Это рождает проблемы. Цикл процесса менеджмент повторяется.

6. Свойство инерционности характеризует существующее в той или иной мере запаздывание управленческих решений. Своевременность решений — важнейшая характеристика процесса менеджмента. Она отражает меру запаздывания или опережения в решении проблем. В этом и проявляется свойство инерционности.

7. Свойство временно́й протяженности процесса менеджмента. Время от осознания цели до реализации управленческого решения — это время цикла. Но может быть и время, характеризующее целую серию управленческих решений.

3.3.4. Характеристики процесса управления

Свойства процесса менеджмента находят свое конкретное отражение в его характеристиках. Общая классификация этих характеристик включает пространственные, временны́е и содержательные. Каждая их этих групп характеристик может быть конкретизирована в необходимые для

конструирования процессов менеджмента виды и показатели. Так, например, временны́е характеристики включают такие показатели, как интенсивность, ритмичность, оперативность и пр., пространственные — область иерархии системы менеджмента, проблемно-логическую сферу, территориальную протяженность и др. Содержательные характеристики имеют весьма богатый набор показателей — методологические, экономические, социальные, организационные, информационные, функциональные, и каждую из этих групп можно далее детализировать и конкретизировать (схема 3.4).

Эти характеристики и показатели необходимы для построения технологических схем процесса менеджмента.

3.3.5. Принципы конструирования процесса менеджмента

Последовательность и комбинация действий сознательно выстраиваются по критериям рациональности, технологичности, экономии времени, необходимого информационного обеспечения, учета пространственных характеристик менеджмента. Это выражается в принципах построения процесса менеджмента, которые отражают его свойства и особенности, характеристики и роль в осуществлении воздействия. К этим принципам относятся слдеующие.

1. Ритмичность.
2. Равномерность загрузки всех звеньев системы менеджмента, участвующих в его процессе.
3. Своевременность действий и экономии времени.
4. Соответствие процесса и системы менеджмента. Система определяет возможности процесса, процесс не разрушает систему менеджмента и не нарушает ее связей.
5. Необходимая последовательность этапов процесса менеджмента.
6. Необходимая интенсивность.

3.4. Механизмы менеджмента: средства и методы управления

3.4.1. Понятие «механизм менеджмента»

Система и процесс менеджмента являются необходимыми, но недостаточными условиями его осуществления.

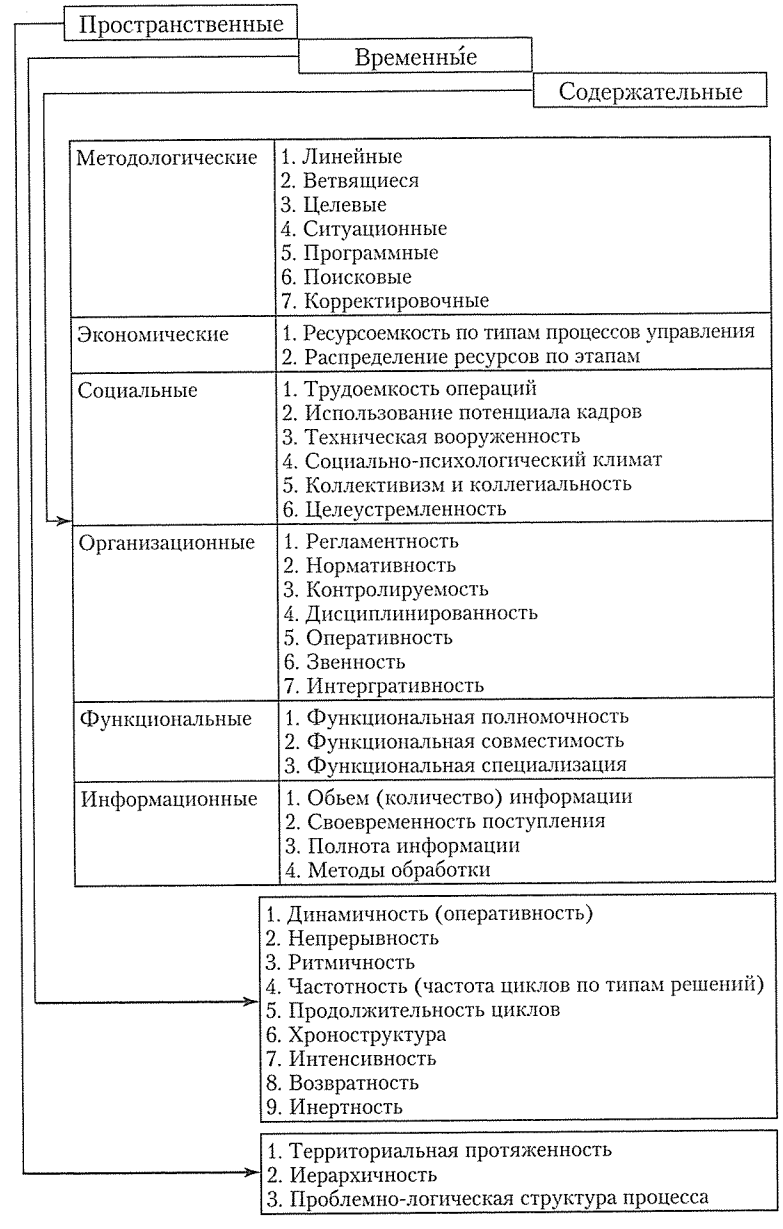


Схема 3.4. **Характеристики процесса управления**

Ведь может быть все: и функционирование системы менеджмента, и разработка и принятие управленческих решений, но восприятие решений может быть в виде *бездействия* и даже *противодействия*.

Конечно, разрабатывая решения, менеджер не может вообще не учитывать в той или иной мере интересы человека, его потребность в деятельности как средстве самоутверждения, потребность в управлении, потому что успех его индивидуальной деятельности зависит от согласованности с деятельностью других. Именно знание интересов для опытного менеджера является тем ключиком, которым он открывает деятельностную активность человека. Этот «ключик» — своеобразное средство, рычаг воздействия. А какие существуют еще рычаги? Как их обнаружить и можно ли использовать?

Давайте подробнее и более обстоятельно разберемся в мотивах деятельности человека, увидим, какую роль они играют в осуществлении реального управления. Начнем размышления с информации.

Менеджмент невозможно представить себе без передачи информации. Управленческое решение представляет собой информацию о том, что надо сделать. Но какую бы мы ни передавали информацию, она никогда не будет импульсом позитивной согласованной деятельности людей, если решение и информация не будут соответствовать интересам человека. Это очень легко проверить на практике.

Помимо целей, функций, системы менеджмента и управленческих решений, необходимо, чтобы у персонала существовали определенные интересы и мотивы трудовой активности и эти мотивы учитывались бы при разработке решений, в организации функционирования системы менеджмента, во всех действиях менеджера. В этом случае мотивы и выступают как средства воздействия, являются тем приводом, который позволяет как бы переводить, трансформировать воздействие в трудовую активность. Мотив становится рычагом воздействия. А вся совокупность мотивов деятельности человека, на которую опирается менеджер (а все ли мотивы он учитывает?), представляет собой механизм менеджмента. Общее представление о механизме заключается в том, что это устройство, благодаря которому происходит передача энергии, трансформация движения. **Механизм менеджмента** — это устройство, позволяющее соединить статику и динамику, упорядочить и обеспечить их соответствие относительно передачи энергии воздействия.

Токарный станок становится механизмом, а не кучей железа, если в нем рассчитано необходимое количество деталей и их параметров так, чтобы они могли осуществлять общее движение. Механизм — это сцепление, определяющее возможность движения.

? Проблемное суждение

Не отражает ли понятие «механизм управления» механистического подхода к пониманию управления? Разве информация, управленческое решение, цель управления, миссия и т.д. не являются средствами воздействия? А ведь все они вполне укладываются в рассмотренные уже понятия «система менеджмента» и «процесс менеджмента». Не является ли механизм менеджмента искусственным нагромождением красивых понятий, но не дающих новых знаний в концепции управления? А почему в зарубежных публикациях не фигурирует это понятие?

! Ответное суждение

Упрек серьезный. Но ведь понятие «механизм» отражает внутреннее устройство, содержание чего-либо, позволяющее объекту функционировать. Система менеджмента характеризует статику — наличие элементов и связей, но не показывает, как они функционируют. Процесс менеджмента — последовательность действий, но еще не основа активности и не отвечает на вопрос: почему, скажем, выговор благоприятно повлиял на состояние дисциплины, а благодарность позволила раскрыть творческий потенциал служащего; но другого человека эта благодарность расстроила (он ожидал большего)? А если учитывать понятие передачи и трансформации энергии, без понятия механизма управления не обойтись. Всякое воздействие имеет определенный энергетический потенциал. Ни в понятии системы менеджмента, ни в понятии процесса менеджмента нет ответа на вопрос, как и почему он разряжается, реализуется.

Разве в менеджменте не происходит подобное явление? Разве в менеджменте не существуют средства трансформации энергии цели, управленческого решения, трансформации энергии воздействия в энергию активности персонала? Разве не на этой основе достигается согласованность совместной деятельности, позволяющая получить общий результат? Кстати, многие экономисты используют в объяснении экономических явлений понятие «механизм». В работах К. Маркса фигурирует понятие далеко не технического содержания — «производственный механизм».

Если критерием выделения и разделения понятий системы и процесса менеджмента являются статика и динамика управления, то что лежит в основе выделения аналогичного понятия механизма менеджмента? Без понятия механизма управления невозможно объяснить достаточно корректно и полно все явления, характеризующие управление. Интересы и ценности, мотивы и установки, опасения

и социально-психологические нормы лежат в основе деятельности человека и определяют все стороны этой деятельности. Если управление предназначено для согласования деятельности, то такое согласование невозможно без учета вышеперечисленных человеческих качеств. Управление опирается на эти качества в той мере, в какой это возможно в реальной действительности. Динамическая взаимозависимость этих качеств и характеризует понятие механизма управления.

В зарубежной литературе эти идеи отражает понятие мотивации. Более того, мотивация рассматривается как одно из центральных положений современного менеджмента. Это понятие в определенной мере аналогично понятию механизма менеджмента, однако оно упрощает идею, потому что в деятельности человека проявляются не только мотивы, но и интересы, и ценности, и ожидания, которые полностью не сводятся к пониманию мотивов. Во многих случаях система ценностей играет более существенную роль в механизме менеджмента, чем мотивация. Ценности в своей совокупности являются одной из основополагающих характеристик человеческого капитала.

Критерием выделения категории механизма менеджмента в ряду категорий системы и процесса менеджмента являются основные признаки воздействия: связи, отношения (система), средства (механизм), взаимодействия (процесс). Это признаки человеческого фактора, без которого нет и не может быть управления в социально-экономической системе.

Рассмотрим подробнее, какие факторы определяют поведение человека и результаты его деятельности.

1. Потребности и интересы. При этом интересы отражают стремления человека к удовлетворению своих потребностей. А эти стремления определяются осознанием потребностей и возможностей их достижения. В деятельности человека им движут не просто потребности как таковые, а интересы, которые позволяют дифференцировать потребности по ситуациям, целям и намерениям, которые позволяют оценить реальность удовлетворения потребностей в данных конкретных условиях.

2. Интеллектуальные и физические способности, позволяющие выбирать вид деятельности в соответствии с интересами и реальными условиями.

3. Система ценностей, отражающая приоритеты в осуществлении деятельности.

4. Ожидания и притязания, которые характеризуют понимание человеком своих возможностей и факторов успеха в деятельности.

5. Опасения и ограничения в деятельности.

6. Мотивы (восприятие), характеризующие благоприятные условия деятельности и побуждение человека к определенным результатам.

7. Убежденность и доверие.

8. Социально-психологические установки, определяющие реакцию в поведении и в оценках.

Менеджер, осуществляя управление людьми, опирается на эти факторы их поведения. В управлении они становятся **средствами воздействия, своеобразными рычагами** и в своей совокупности они и определяют понятие механизма управления.

Механизм управления может формироваться стихийно, но возможно и необходимо сознательное его формирование и использование. Оно заключается в следующем.

1. Распознавание средств воздействия в их взаимосвязи, реальных приоритетах, действенности (роли в деятельности человека), силы влияния и возможностей использования.

2. Изменение взаимодействия и приоритетов рычагов в процессах их использования и в процессах работы с персоналом (образование, повышение квалификации, стиль управления, делегирование полномочий и пр.). Все это не может не влиять на механизм управления.

Особенность механизма менеджмента заключается в том, что, используя его определенным образом, мы его меняем в каком-либо направлении. Можно усиливать средства менеджмента, такие как, мотивация, но можно, опираясь на средства опасения, усиливать и роль этих средств.

Механизм менеджмента предоставляет возможность выбора средств воздействия и их коррекции по факторам эффективности управления и конкретным ситуациям положения и развития фирмы.

Таким образом, есть все основания утверждать, что в менеджменте, помимо системы и процесса менеджмента, существует понятие механизма менеджмента, которое отражает очень важные, реально существующие его явления, признаки и факты.

В упрощенном и, может быть, более конкретном представлении определение понятия «механизм менеджмента» можно построить следующим образом: *механизм мене-*

джмента — это совокупность мотивов и всех факторов деятельностной активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит характер восприятия воздействия. Но следует понимать, что не мотивами едиными пользуются менеджеры.

Представление о механизме менеджмента можно развить и дополнить. Только ли мотивы определяют активность человека? Как бы разнообразны ни были эти мотивы, они действуют в совокупности многих качеств человека, отражающих его сознание, волю, способности, психологические особенности, знания и пр.

Таким образом, получается, что в понятие «механизм менеджмента» следует включить как минимум такие качества человека, как интересы, ценности, социально-психологические установки, опасения, устремления (индивидуальные цели), чувство долга. Все это может быть использовано и реально используется в качестве средств воздействия. Конечно, существуют моральные ограничения для менеджера в использовании некоторых из этих средств. Можно даже назвать некоторые порочные среди них: шантаж, запугивание, демагогия, манипуляция сознанием (ложь), слухи, бюрократические установки, разобщение, нагнетание недовольства (схема 3.5).

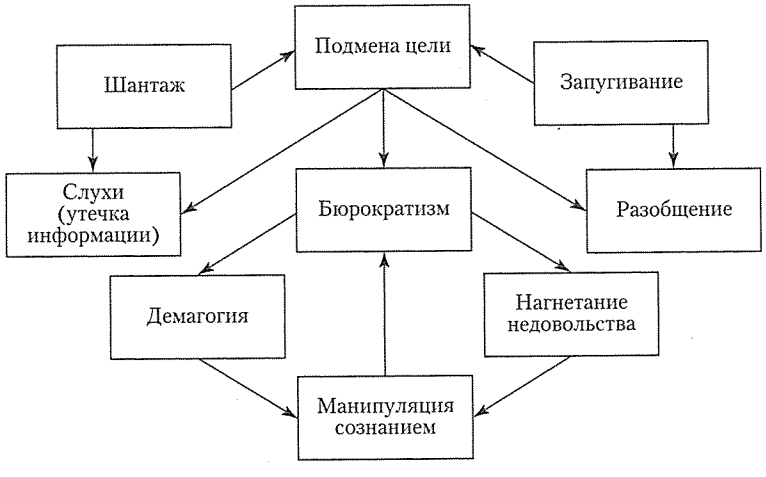


Схема 3.5. **Порочные методы воздействия**

Но ведь управление не существует вне морали и этики. В этом отношении деятельность менеджера сродни работе врача или учителя, и заповедь «не навреди» он тоже должен соблюдать. Это очень важно в понимании менеджмента. И, может быть, без понятия «механизм менеджмента» этот аспект пропал бы или оказался в тени.

3.4.2. Использование средств менеджмента, рычагов воздействия

Существуют разные степени детализации средств управления. Каждое из них можно конкретизировать.

Например, интересы могут быть экономическими, социально-психологическими, организационными, случайными или устойчивыми, ситуационными или целевыми. А как богата система ценностей человека! В распоряжении менеджера находится большой арсенал средств воздействия. и остается только оценить этот арсенал и понять, как его можно использовать. Но каждый ли менеджер делает эту оценку и знает механизм менеджмента?

? Проблемное суждение

Систему менеджмента можно проектировать и строить определенным образом, процесс менеджмента также находится в нашей власти, т.е. мы выбираем последовательность операций, заботясь о качестве решений. Но как быть с механизмом менеджмента? Не является ли он в определенном смысле некоторой данностью, с которой мы можем только считаться, которую мы должны только учитывать, но проектировать и строить механизм управления нельзя?

! Ответное суждение

Практика менеджмента показывает, что механизм управления можно формировать в соответствии с определенными принципами и целями, подходами и приоритетами. Это формирование проявляется в работе с персоналом, начиная с его подбора, расстановки, специальной подготовки, аттестации и пр., в установлении коммуникаций, в поиске и выборе вариантов организации совместного труда, при разработке управленческих решений. Особенность механизма менеджмента заключается в том, что он характеризует средства воздействия, но эти средства не являются застывшими, раз навсегда данными, они меняются в процессах менеджмента по структуре, соотношению, важности и т.д. Конечно, эти изменения происходят в определенных пределах человеческой сущности, но ведь именно для изменений или корректировки мотивов, системы ценностей, установок и пр. в Японии, например, существуют ротация персонала, специальные методы поощрения хорошей работы, пожизненный наем и пр. Разве нельзя при помощи введения определенных корпоративных традиций способствовать возникновению и закреплению необходимых управлению установок, ценностей, привычек?

Механизм менеджмента так же, как и систему, и процесс менеджмента, можно формировать и развивать, можно изменять и оценивать с позиций эффективности менеджмента. Это одна из задач и текущего, и стратегического, и инновационного менеджмента.

3.4.3. Принципы формирования механизма менеджмента

Следует сформулировать ряд принципов формирования механизма менеджмента (схема 3.6).

1. Механизм менеджмента должен соответствовать цели и миссии организации. Это значит, что среди средств воздействия, которые предполагается использовать в менеджменте, должны быть такие средства, которые могут работать на данные цели. Например, может быть заинтересованность в творчестве, в образовании или может действовать только материальная заинтересованность. Может быть разное соотношение интересов. Когда оно возникает и чем определяется? В одном случае необходима сильная материальная заинтересованность, но в другом — творческая иногда даже в ущерб материальной. Чем определяются эти варианты? Целью менеджмента и качеством персонала.

2. Механизм менеджмента должен формироваться не по чувствительности к средствам воздействия каждого человека в отдельности, а по групповой динамике. Это означает, что человек должен рассматриваться в определенной социальной среде и в процессах возможных изменений,

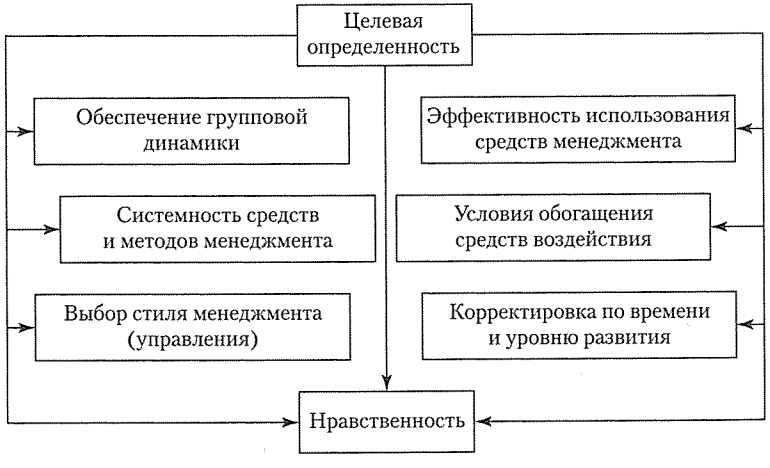


Схема 3.6. **Принципы формирования механизма менеджмента**

которые реально происходят при функционировании социально-экономической системы.

3. Условия деятельности также имеют мотивационную ценность. Условия, в которых работает человек, могут быть либо мотивом, либо препятствием хорошей работы. Механизм менеджмента — это и то, что окружает человека и создает определенное отношение его к работе и функциям, к коллегам и руководству.

4. Механизм менеджмента должен быть ориентирован на определенные способы использования средств менеджмента, т.е. методы менеджмента. Те средства, которыми располагает менеджер, должны давать возможность использования наиболее эффективных методов менеджмента.

5. Механизм менеджмента должен содержать потенциал своего совершенствования и развития. В силу различных обстоятельств меняются и система ценностей, и мотивы, и интересы. Эти изменения не всегда являются предсказуемыми. Надо ориентировать механизм менеджмента на распознавание вновь возникающих средств воздействия, обогащение существующих или их замену новыми. Нельзя полагать, что однажды сформированные и найденные средства воздействия в дальнейшем не изменятся. Необходима регулярная корректировка механизма менеджмента.

6. Механизм менеджмента определяет бóльшую часть стиля управления. Только внешне кажется, что стиль управления — это индивидуальность менеджера. По многим своим признакам стиль управления формируется в соответствии с механизмом управления, который определяет возможности использования тех или иных методов управления.

7. Необходимо, чтобы в механизме менеджмента была заложена определенная полнота и сбалансированность средств воздействия. Это важнейшее условие эффективного использования механизма менеджмента. Деформация средств воздействия снижает возможности управления в успешном решении проблем.

8. Наконец, принцип нравственности. Средства и методы менеджмента могут быть и порочными, например страх, шантаж, моральное давление, манипулирование сознанием и пр. Это ведь тоже средства управления, но они противоречат принципу нравственности, который должен также быть заложен в механизм управления. Сама конструкция механизма менеджмента должна исключать возможность использования этих рычагов.

В практическом отношении механизм менеджмента — это видение и понимание менеджером ценностей и мотивов, стимулов и установок, опасений и устремлений, в соответствии с которыми управляемые им люди воспринимают его решения и реализуют их в своей практической деятельности. Каждое решение, принимаемое менеджером, должно содержать оценку относительно того, на какие интересы человека он опирается, какие ценности запускает в работу, те ли это мотивы, которые могут обеспечить производительный труд и творческое отношение к своей работе.

3.4.4. Методы воздействия в менеджменте

Но средства (рычаги) воздействия можно использовать по-разному, в зависимости от умения, понимания, опыта, знаний. Поэтому возникает проблема: когда, где и как используются средства менеджмента, т.е. проблема методов менеджмента.

Метод менеджмента — это способ воздействия, способ использования тех или иных средств воздействия. Одно и то же средство может предполагать различные методы его использования, подобно тому, как в физике рычаг дает или эффект подъема тяжелого, но на небольшую высоту, или теми же усилиями подъема легкого, но на большую высоту. Вот и в управлении средство управления, например зарплата, может быть использовано как эффективное средство повышения производительности труда и в то же время своей величиной и условиями оплаты труда может совершенно не влиять на производительность.

? Проблемное суждение

Возможно, понятие метода менеджмента полностью перекрывается понятием функции управления. Ведь каждую из функций можно рассмотреть в ракурсе способа воздействия. Разве контроль не является своеобразным способом воздействия, не опирается на опасения получить взыскание при плохой работе? Разве система контроля не характеризует метод воздействия?

! Ответное суждение

Конечно, функции и методы до определенной степени связаны друг с другом, но они не тождественны. Они дополняют друг друга. Всякая работа имеет характеристики: что делать и как делать. Одно зависит от другого и характеризует системный подход к менеджменту. К примеру, план, отражающий реализацию функции планирования, может быть или не быть методом менеджмента в зависимости от его качеств (реальность, точность расчетов, состав показателей, организационный статус и пр.).

Очень важен в понимании менеджмента вопрос о связи функций и методов менеджмента. Нередко эти понятия полностью отождествляют, считая, например, планирование одновременно и функцией менеджмента, и методом. Надо ясно представлять, что функция — это категория, которая отвечает на вопрос: что надо делать, чтобы управлять, а метод — это категория, которая отвечает на вопрос: как надо воздействовать, чтобы управлять успешно, посредством чего? В определенной мере понятия функции и методов менеджмента, конечно, соприкасаются, но они различны по своей роли в управлении. Методы определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития фирмы или упущенные возможности и ослабление потенциала развития фирмы, если они используются неправильно и неэффективно. Методы определяют пути развития, тенденции движения к поставленной цели, тенденции реализации принятой миссии, а функции определяют набор операций или действий, без которых воздействие оказывается немыслимым и невозможным. В любой деятельности человека различны понятия: что делать и как делать, хотя и связаны общим предметом деятельности. Так и в менеджменте функции и методы должны дополнять друг друга, а не заменять (схема 3.7).

3.4.5. Принципы использования механизма менеджмента

Существует ряд принципов, в соответствии с которыми формируется и используется механизм менеджмента.

1. Соответствие цели и средств (рычагов) менеджмента. Цель должна отражать интересы, мотивы и стимулы деятельности. Если возникает противоречие цели и интересов, механизм менеджмента «работает» плохо, неэффективно, постоянно дает сбои. Но это не значит, что надо лишь цель «подгонять» под существующие средства менеджмента. Возможно и обратное: «конструирование» средств менеджмента под значительные цели. Это осуществляется в процессах работы с персоналом, мотивации деятельности, организации образовательных процессов.

2. Использования групповой динамики как средства менеджмента. Изменения, которые происходят в группе, могут или препятствовать эффективному менеджменту, или способствовать. Даже конфликты служат или обновлению и инновациям, или разрушению сложившихся связей.

3. Мотивация целевой деятельности. Цель может быть средством менеджмента, но лишь в том случае, если она

Функции менеджмента Что делать, чтобы управлять?	**Методы менеджмента** Посредством чего и как управлять?
Планирование	Интересы ——— Потребности
Организация	Ценности ——— Установки
Мотивация	Ограничения — Создание условий
Контроль	Убеждение ——— Принуждение
Координация	Непосредственное влияние ——— Опосредсованное влияние
Регулирование	Образование ——— Требования
Исследования	Творчество ——— Исполнительство

Приоритеты и выбор

Методы меджмента возникают:

— из сочетания (приоритетов) функций менеджмента

— сочетания (выбора) средств менеджмента

Функции менеджмента	Методы менеджмента	Средства менеджмента

Факторы выбора методов менеджмента

1. Реальное наличие средств менеджмента (механизм управления)
2. Масштаб управления
3. Качество персонала
4. Цель управления
5. Социально-экономическая среда

Схема 3.7. **Функции и методы менеджмента: различие, связь и реальность**

является не только ориентиром деятельности, но и критерием ее оценки и мотивирования.

4. Гармонизация средств и методов менеджмента. Этот принцип заключается в необходимости обеспечения соответствия и согласованности между различными рычагами воздействия, их статусами и методами менеджмента. Это достигается посредством анализа функционирования механизма менеджмента, установления статуса и роли каждого из его рычагов.

5. Распознавание и обогащение средств воздействия в соответствии с социальным развитием человека и группы, возникновением новых интересов и ценностей в процессах научно-технического и общественного развития.

6. Своевременная корректировка методов менеджмента по фактору времени, уровню развития организации, преобразованиям экономики или возникновению кризисных ситуаций.

7. Изменение стиля менеджмента как формы комплексного использования социально-психологических методов менеджмента. Стиль определяется не только личностью менеджера, но и реальными обстоятельствами менеджмента — характером проблем, структурой группы, внешней средой, стратегией управления.

8. Принцип нравственности, который заключается в том, что механизм менеджмента не должен отражать манипулирование сознанием человека. Управление должно быть открытым, понимаемым персоналом, должно опираться на интересы группы.

В механизме менеджмента очень важную роль играют формы использования рычагов воздействия: задание, резолюция, установки, приоритеты, оценки и др. Среди них в качестве средств воздействия используются и показатели. Они вносят конкретность и определенность в деятельность менеджера и всего персонала менеджмента. Каждый показатель имеет определенный статус регламента или норматива, пожелания или требования, и это характеризует силу воздействия, энергетический потенциал механизма менеджмента.

Далее приводятся дополнительные схемы 3.8—3.26 (см. также схему 2.17) для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

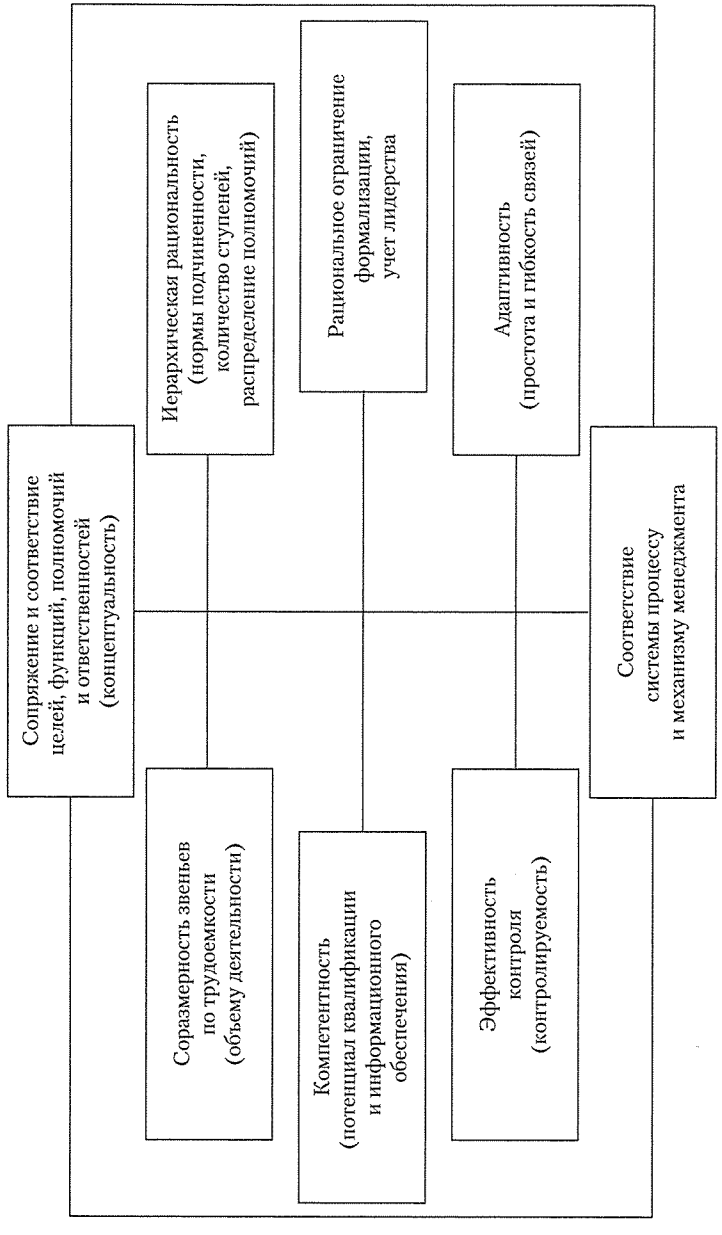
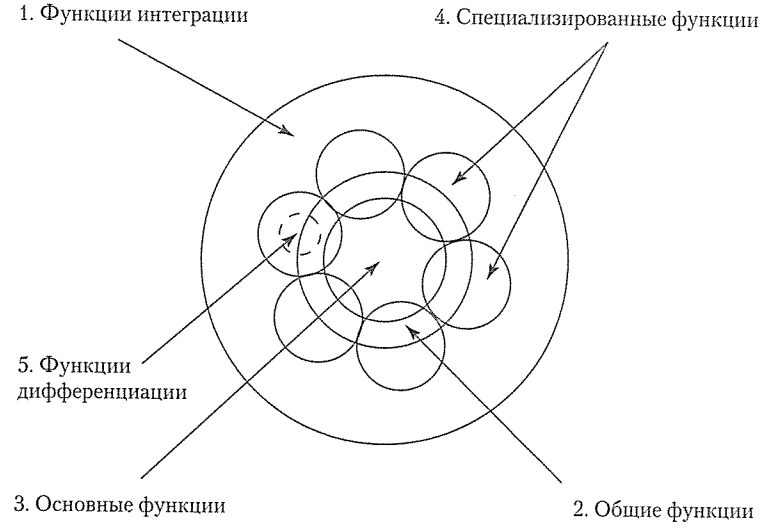


Схема 3.8. **Принципы проектирования системы менеджмента**



Вопросы к размышлению по схеме
Чем определяется степень сочетания функций?
Какова роль функции в организации управления?
Могут ли функции реализовывать информацию?

Схема 3.9. **Соотношение и взаимодействие функций менеджмента**

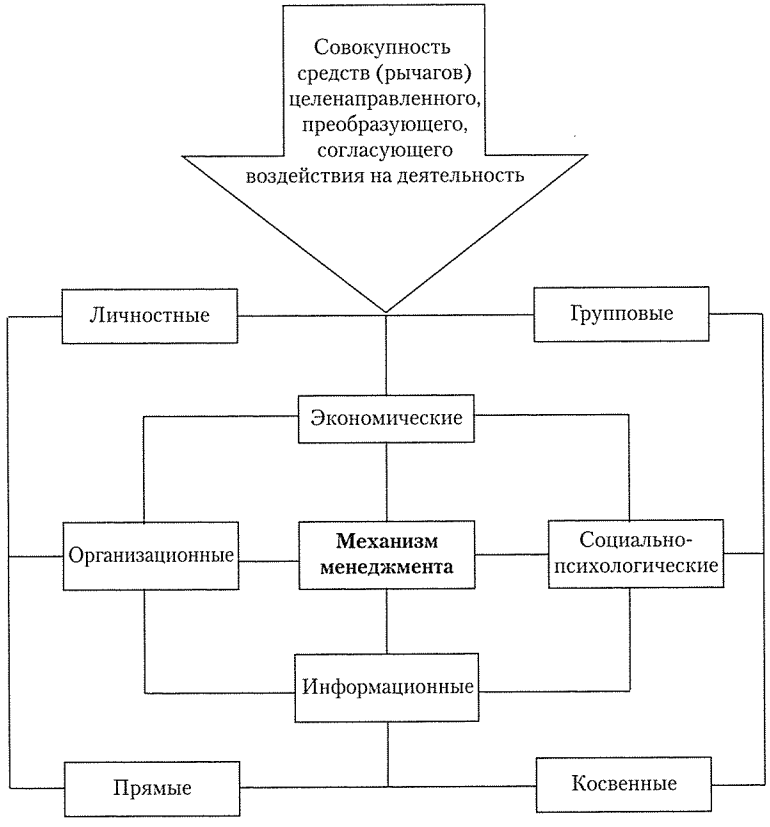


Схема 3.10. **Классификация средств воздействия, составляющих механизм менеджмента**

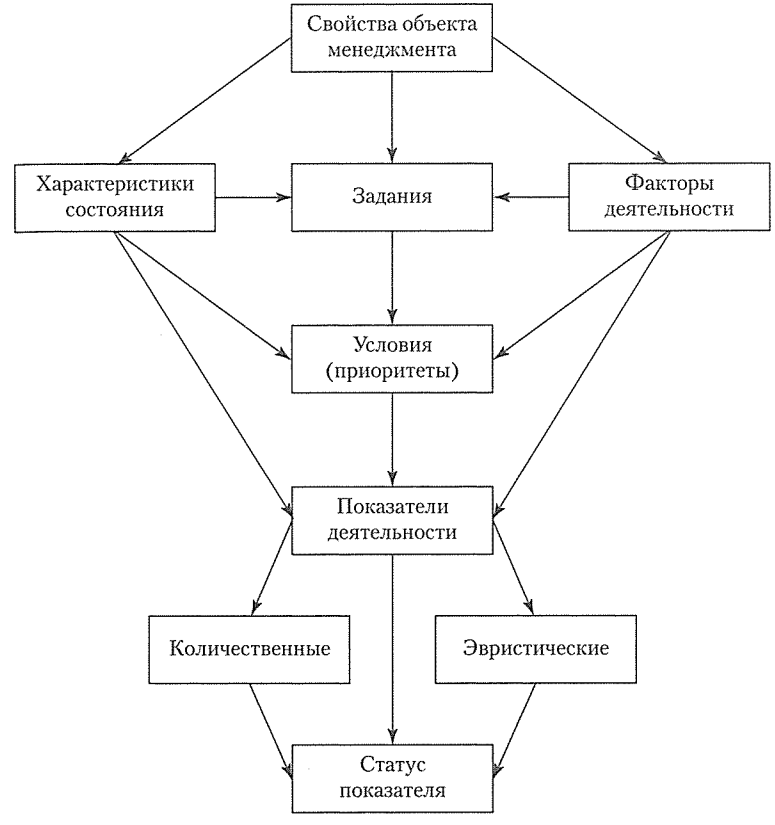


Схема 3.11. **Формы использования рычагов воздействия**

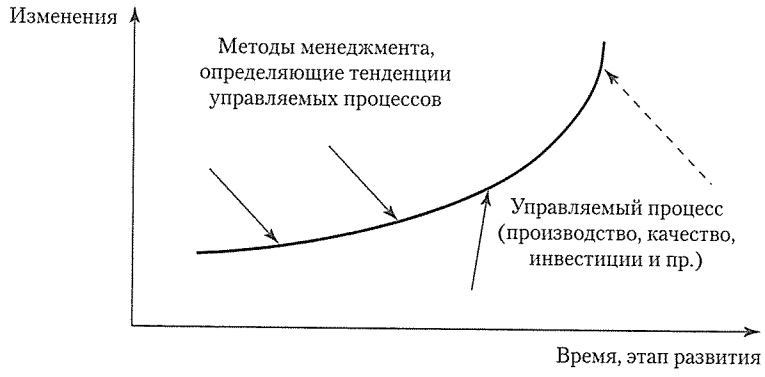


Схема 3.12. **Действенность методов менеджмента: характер изменений в организации**

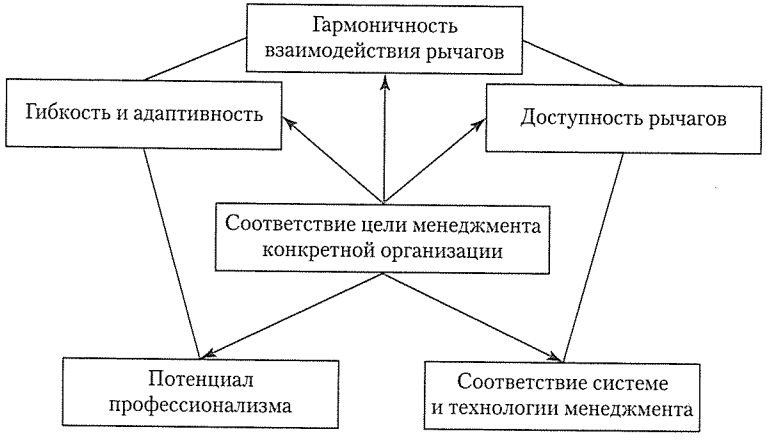


Схема 3.13. **Свойства механизма менеджмента**

Функции интеграции деятельности: реализация...	Основные функции (содержание менеджмента)	Критерии специализации функций	Общие функции (структура объекта)
1. Сочетания 2. Взаимодействия 3. Совмещения 4. Целенаправленности 5. Стабилизации 6. Соответствия 7. Селекции	1. Предвидение 2. Организация 3. Контроль 4. Регулирование 5. Координация 6. Активизация 7. Исследование	1. Роль в процессе функционирования объекта 2. Трудоемкость 3. Профессионализм 4. Условия (возможности) выделения 5. Масштаб реализации 6. Информационное обеспечение 7. Тип и рациональность структуры	1. Управление персоналом 2. Управление информацией 3. Управление имуществом 4. Управление технологиями 5. Управление финансами

Схема 3.14. **Функции менеджмента: критерии специализации**

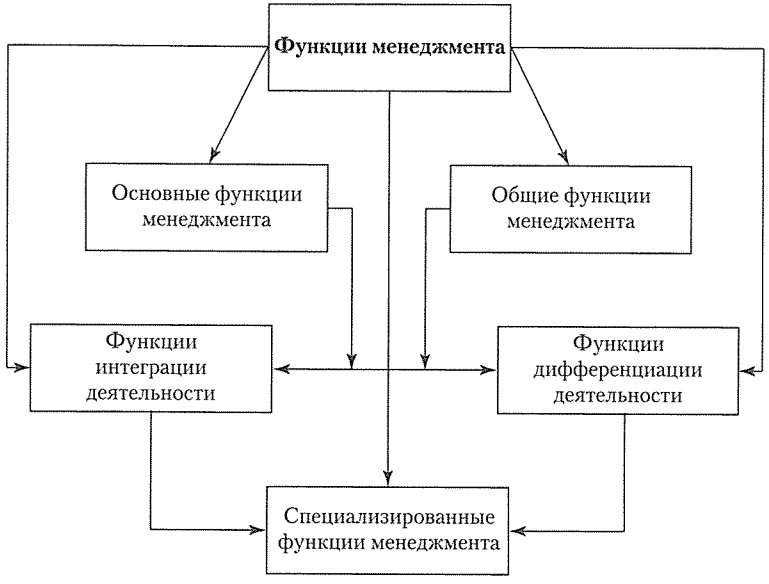


Схема 3.15. **Функции менеджмента**

	Малая организация	Крупная организация
Высокая степень централизации	**Преимущества** 1. Четкость согласования и организации 2. Прямой контроль 3. Координация и ответственность	**Преимущества** 1. Концентрация опыта — качество принципиальных решений 2. Хорошая координация работы 3. Дисциплина и ответственность
	Недостатки 1. Низкая инициативность 2. Неполная отдача функционального профессионализма (исполнительство) 3. Перегрузка руководства	**Недостатки** 1. Укрепление консерватизма 2. Возрастает опасность бюрократизма 3. Снижается оперативность и гибкость
Низкая степень централизации	**Преимущества** 1. Самостоятельность и инициативность 2. Оперативность при хорошей дисциплине и заинтересованности 3. Эффект лидерства	**Преимущества** 1. Инициативность 2. Оперативное реагирование на ситуации 3. Организация ориентирована на цели и результаты, а не на выполнение функций
	Недостатки 1. Сложность целеполагания при динамике интересов 2. Повышается вероятность конфликтов 3. Необходимость неформального управления	**Недостатки** 1. Опасность дублирования 2. Опасность ухода от проблем и ответственности 3. Сложности координации и контроля

Схема 3.16. **Степень централизации управления: распределение и делегирование полномочий**

Личностные рычаги	Экономические рычаги	Организационные рычаги	Групповые рычаги
1. Интересы 2. Мотивы 3. Стимулы 4. Опасения 5. Ожидания 6. Установки 7. Привычки	1. Вознаграждение 2. Надбавки 3. Вычеты (налоги, штрафы и т.д.) 4. Кредиты 5. Дотации (спонсорство) 6. Экономические гарантии (страховка) 7. Распоряжение экономическими ресурсами	1. Дисциплина 2. Ответственность 3. Регламенты 4. Организационные нормы 5. Ограничения 6. Обязанности 7. Полномочия	1. Общая цель 2. Статус группы в организации 3. Участие в общих делах группы 4. Формы руководства 5. Система контроля 6. Автономность 7. Взаимозаменяемость
	Социально-психологические рычаги	**Информационные рычаги**	
	1. Климат 2. Социальная структура 3. Льготы 4. Культура 5. Креативный потенциал 6. Образовательный уровень 7. Социальные нормы	1. Структура информации 2. Полнота информации 3. Распределение информации 4. Формы предоставления информации 5. Достоверность информации 6. Ценность информации 7. Доступность информации	

Схема 3.17. **Дифференциация рычагов механизма менеджмента**

Схема 3.18. **Факторы обособления звена в системе менеджмента**

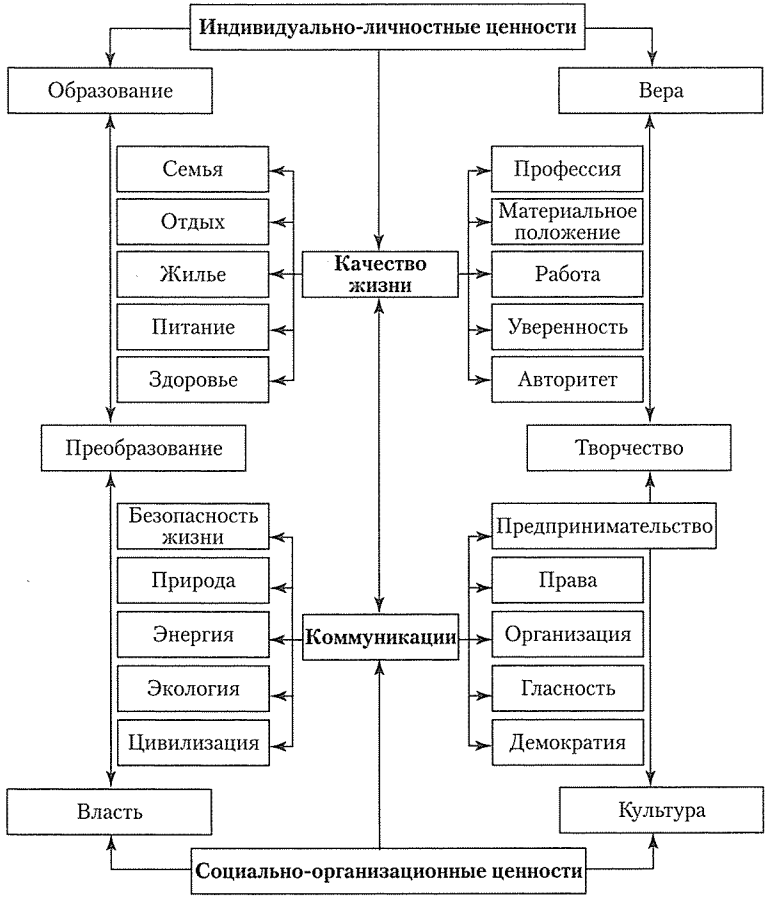


Схема 3.19. **Система ценностей в механизме менеджмента**

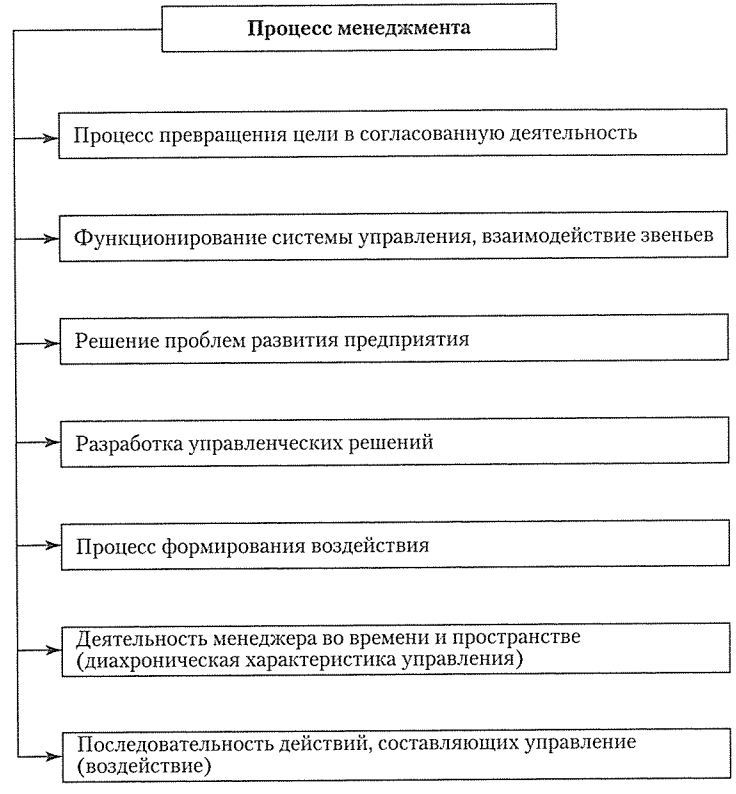
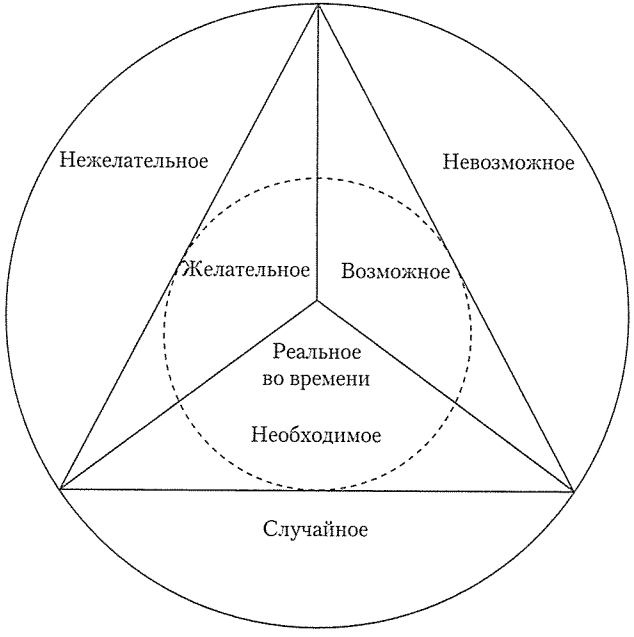


Схема 3.20. **Различные аспекты понимания процесса менеджмента**



Методология разработки цели

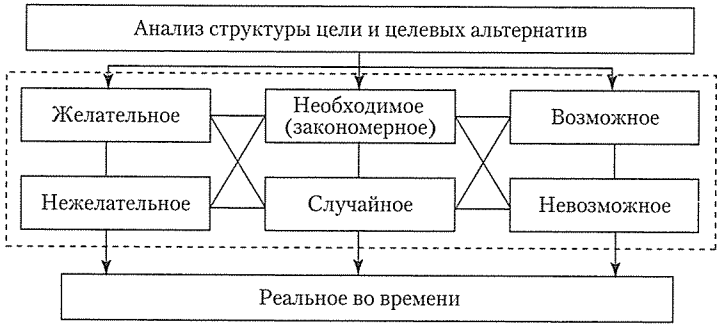
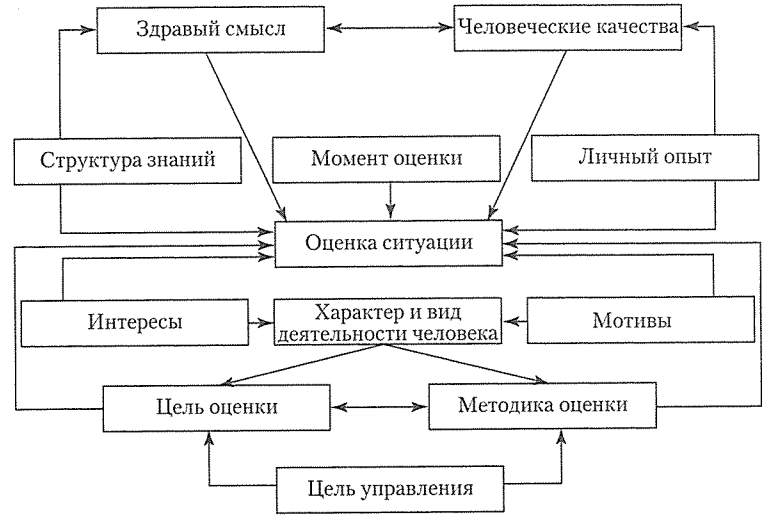


Схема 3.21. **Структура цели менеджмента**



Вопросы к размышлению по схеме

Как влияет на объективность оценки каждый из этих факторов?
Какими характеристиками можно конкретизировать эти факторы?
Как оценка ситуации влияет на качество решения?
Как проявляется профессионализм в оценке ситуации?

Схема 3.22. **Основные факторы оценки ситуации**

Схема 3.23. **Принципы построения системы показателей**

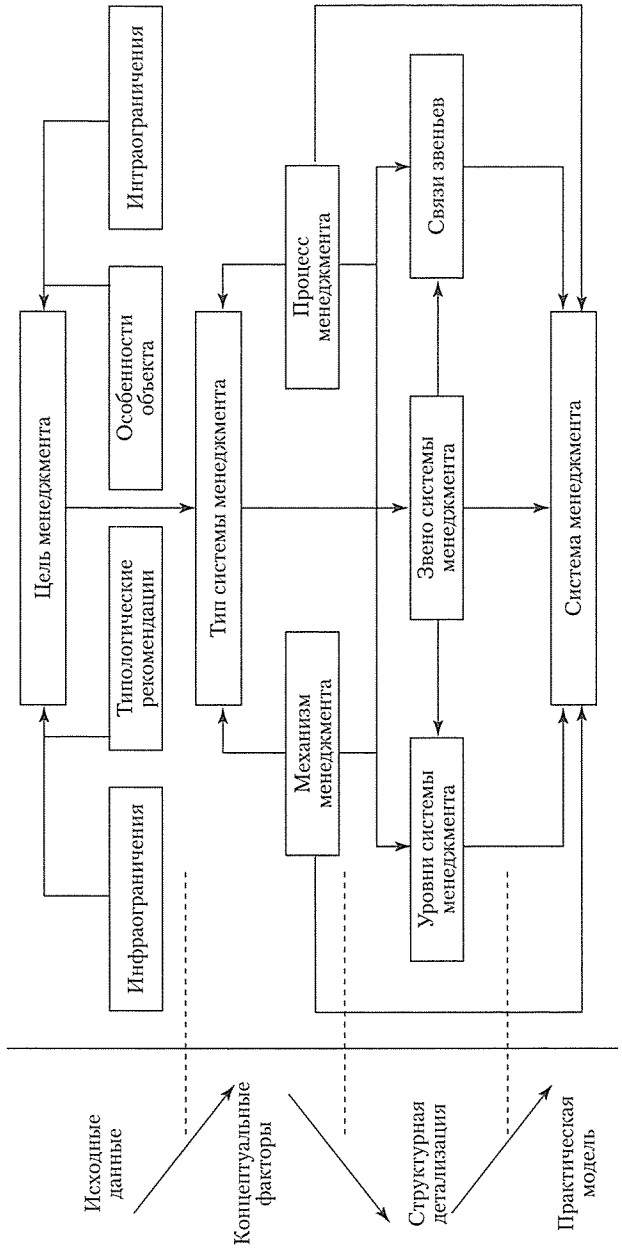
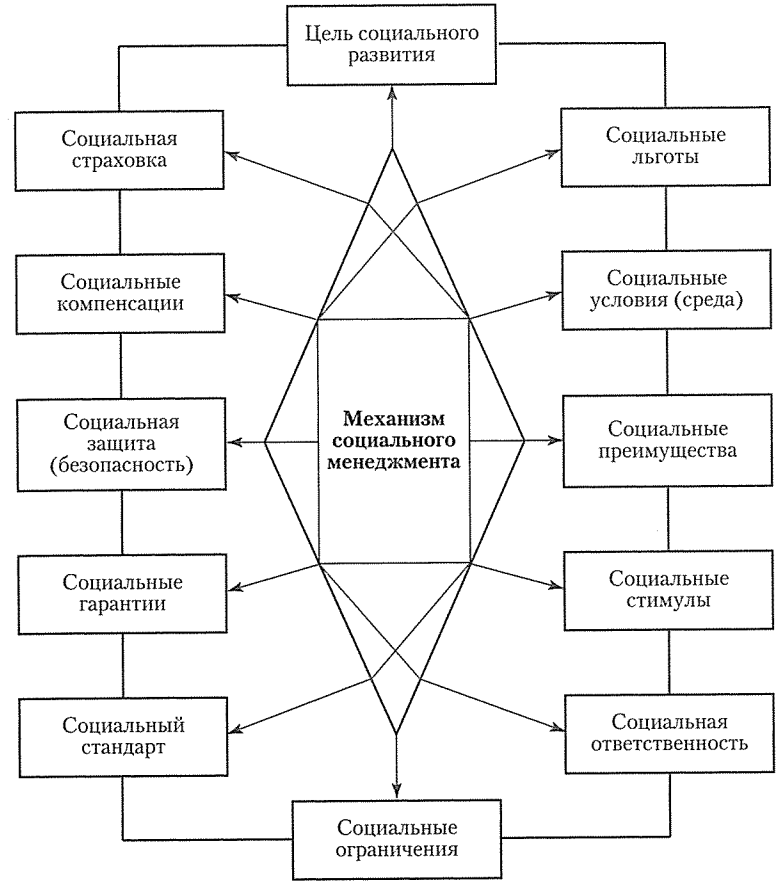


Схема 3.24. **Проектирование системы менеджмента**



Социальный менеджмент — управление социальными процессами в организации (социально-экономической системе), определяющее эффективность совместной деятельности

Схема 3.25. **Средства (рычаги) механизма социального менеджмента**

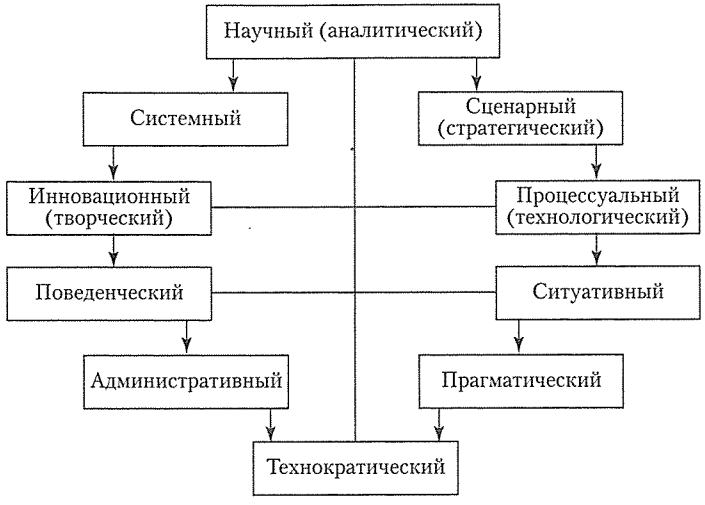


Схема 3.26. **Методологические подходы к менеджменту**

Тесты

Система менеджмента

1. В чем проявляется роль полномочий в осуществлении менеджмента:
   а) определяют качество управленческих решений;
   б) характеризуют монополию менеджера на информацию;
   в) определяют право на принятие управленческих решений;
   г) отражают иерархическое строение системы управления;
   д) формируют стиль управления.

2. В чем проявляется степень централизации менеджмента:
   а) в концентрации власти на определенном уровне иерархии управления;
   б) в системе партнерства и участии работников в управлении;
   в) в распределении полномочий по уровням системы управления;
   г) в дифференциации информации в системе управления;
   д) в личных качествах менеджера.

ПИР

Система менеджмента

1. Одна из важнейших характеристик системы управления — степень централизации управления. Иногда ее называют степенью

децентрализации, что не изменяет сути этого явления: распределение полномочий по звеньям системы управления, концентрация полномочий или передача их на нижестоящие уровни, или рассредоточение.

2. Множество разнообразных вариантов распределения полномочий управления характеризуют типы управления, различающиеся степенью централизации.

3. Степень централизации не должна устанавливаться стихийно и отражать только представление менеджера о своей роли в системе управления, его амбиции или недоверие своим помощникам. С другой стороны, и персонал управления не должен использовать приемы «советов с начальством» для фактической передачи на вышестоящий уровень полномочий и ответственности за их реализацию.

4. Степень централизации управления должна соответствовать потребностям адаптивности системы управления, инициативы персонала, ответственности, разделения решений стратегического и тактического характера. Менеджеру необходимо регулярно анализировать степень централизации управления. Для этого можно использовать анализ организационной документации, изучение персонала, тестирование и анкетирование, оценку качества управленческих решений.

5. Необходимо бороться с тенденциями «накопления полномочий», которые могут быть вызваны стремлением к власти тем или иным должностным лицом. Делегирование полномочий — это наилучший вариант их распределения, это оперативный отклик на изменяющиеся условия, на динамику внешней среды.

Тесты

Процесс менеджмента

1. Существует ли закономерная последовательность этапов процесса менеджмента:
   а) такой последовательности существовать не может, потому что процесс менеджмента отражает специфику реальной действительности;
   б) последовательность этапов процесса менеджмента имеет условный характер, потому что диктуется принципами эффективности и возможностями использования ресурсов;
   в) в закономерной последовательности этапов процесса менеджмента находит свое выражение суть менеджмента;
   г) последовательность этапов не может быть закономерной, потому что зависит от наличия ресурсов и особенностей ситуации;
   д) разделение процесса на этапы может быть различным в зависимости от критерия, поэтому нельзя считать последовательность этапов закономерной.

2. Какое определение управленческого решения вы считаете наиболее корректным:
   а) управленческое решение — это способ разрешения проблемы;
   б) непосредственный результат управленческой деятельности;
   в) комплекс действий по практическому решению проблемы;
   г) выбор варианта действий менеджера и его команды;
   д) импульс воздействия по согласованию деятельности людей.

ПИР

Процесс менеджмента

1. Если менеджмент — вид деятельности человека, то последовательность и комбинация всех его действий являются решающим фактором успеха. Современному менеджеру надо мыслить категориями процессов менеджмента. Это значит продумывать, анализировать, проектировать последовательность всех операций в решении проблем.

2. Существуют этапы процесса менеджмента, которые характеризуют комбинационную последовательность действий и распределение усилий во времени: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы).

3. В рационализации процессов менеджмента важное значение имеет информационное обеспечение, определяющее наиболее глубокое понимание проблемы и своевременное ее разрешение.

4. В процессе менеджмента необходимо стремиться не только к высокому качеству управленческих решений, но и к экономии времени. Надо изучать затраты времени, его распределение и использование. Здесь кроются большие резервы совершенствования менеджмента.

5. Процесс менеджмента при его анализе может показать недостатки как системы, так и механизма менеджмента.

Тесты

Механизм менеджмента

1. Почему механизм разрешает противоречия между статикой и динамикой управления, его системой и процессом:
   а) потому что понятие «механизм управления» отражает его цели и ценности;
   б) потому что в механизме управления находят свое воплощение свойства как системы, так и процесса управления;

   в) потому что средства воздействия не раскрываются ни в понятии «система управления», ни в понятии «процесс управления»;
   г) потому что посредством механизма управления можно привести в соответствие систему и процесс управления;
   д) потому что понятие «механизм управления» отражает не только средства воздействия, но одновременно и процессы их использования в решении проблем;
   е) потому что связь между системой и процессом управления диалектическая, а такая связь всегда характеризуется наличием фактора разрешения противоречия.

2. Как наиболее корректно определить понятие «метод управления»? Это:
   а) одна из характеристик управления, отражающая специфику конкретных условий;
   б) функции управления, действующие в специфических условиях развития;
   в) способ взаимодействия звеньев системы управления;
   г) комплекс и комбинация операций разработки управленческих решений;
   д) способ воздействия на деятельность человека, опирающийся на факторы деятельностной активности;
   е) это выбор эффективного варианта управления.

ПИР

Механизм менеджмента

1. Невозможно эффективно управлять, не зная механизмов управления.

2. Полномочия менеджера только тогда могут быть реализованы в управленческих решениях, когда они сопряжены с комплексом интересов человека. Интересы определяют деятельность человека. Управление определяет эффективность этой деятельности.

3. Механизм — это совокупность рычагов воздействия. Помимо необозримого разнообразия интересов, существуют еще ценности и установки, мотивы и опасения, стимулы и социально-психологические нормы.

4. Механизм управления — это взаимодействие, сцепление различных рычагов воздействия, которое может формироваться стихийно, но которое можно формировать сознательно. Это одна из важнейших задач управления. Хороший инструмент нужен для любой работы.

5. Существуют экономические, социально-психологические и организационные средства (рычаги) управления. Они играют ведущую роль в управлении. Но необходимо овладеть и методами использования этих рычагов, методами управления.

Часть II

Коммуникации менеджмента

Глава 4

МЕНЕДЖМЕНТ: СОГЛАСОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОТНОШЕНИЙ

Давайте задумаемся

Как возникают коммуникации и какую роль они играют в деятельности человека? Насколько разнообразны коммуникации? Какова роль информации в формировании коммуникаций? Можно ли управлять коммуникациями и зачем? Как реализуется управление коммуникациями? Почему управление коммуникациями выступает как одна из ценностей в менеджменте? Какие скрытые факторы существуют в коммуникациях?

4.1. Коммуникации в организациях

4.1.1. Формирование коммуникаций

Понятие «коммуникации» характеризует отношения между людьми, точнее, их связи в процессе совместной деятельности. Средством установления некоторых видов коммуникаций является информация.

Без коммуникаций невозможна совместная деятельность людей, как невозможно и управление совместной деятельностью. Воздействие на деятельность человека осуществляется благодаря коммуникациям. Характер существующих коммуникаций в значительной степени определяет вид и эффективность воздействия.

Коммуникации являются не только необходимым условием и следствием всякой деятельности, но они отражают одну из ценностей человека. Благодаря коммуникациям человек имеет возможность самовыражения, обогащения своего опыта, оценки своих идей и мыслей, самоутверждения.

Коммуникации — это общение людей, которое включает обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Без коммуникаций невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация выступает как необходимое условие функционирования организации (схема 4.1).

Управление, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся коммуникации, с другой — формирует те коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление.

Существуют два аспекта коммуникаций — информационный и личностный. Первый характеризует процессы движения информации, второй — взаимодействия личностей. Они теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникации строятся не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Вспомним детскую игру в испорченный телефон. Сообщение, проходя по цепочке индивидуальных передач, искажается до неузнаваемости. Причин такого искажения может быть множество: неправильное понимание, сокращение, намеренное

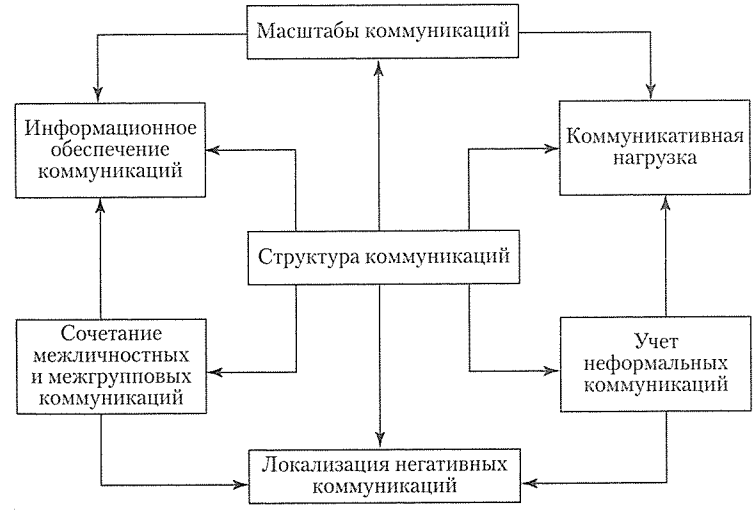


Схема 4.1. **Принципы регулирования коммуникаций в процессах менеджмента**

искажение и пр. При этом искажение информации может «разрывать» коммуникации, а может и укреплять их.

Аналогичные процессы происходят и в любой группе совместного труда. Но степень и характер искажения информации здесь, помимо всего прочего, зависят и от управления.

Понятие «коммуникация» соединяет в себе четыре аспекта совместной деятельности людей: движение информации, процесс управления, отношения в организации и отношение индивидуума к цели управления и управленческим решениям. Менеджер распределяет информацию и определяет порядок ее движения, влияет на отношение индивидуума как к информации, так и к управлению и другим индивидуумам.

Проблемные суждения

Понятие «коммуникация» можно полностью отождествить с понятием «информация». В практическом менеджменте рассматривают коммуникацию как следствие информационного обеспечения управления. Передача информации — это и есть коммуникации.

Ответное суждение

Коммуникации — это явление социально-экономического плана, явление существа человека и его отношений с другими людьми, функционирования сознания и осуществление деятельности.

Коммуникации отражают такие понятия «неинформационного содержания», как долг, ответственность, ценности, интересы, установки, опыт, интуиция и др.

Именно они лежат в основе коммуникаций и определяют их характер, особенности, тип, роль в совместной деятельности. Информация — это лишь внешнее проявление коммуникаций или их результат. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникациям. Они опосредуются информацией, но не тождественны ей. Связи отражают интересы и ценности, стремление совместно выполнить работу, это и рождает, и питает информационные потоки в группах совместного труда.

То, что коммуникации не являются только и исключительно информацией, не значит, что коммуникации можно противопоставить информации или понимать в отрыве от нее. Безусловно, информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и группы людей. Без информации невозможно было бы установление связей. Она выступает как средство коммуникаций. В этом ее роль и значение.

Понимание коммуникаций в качестве связей, в основе которых лежат интересы и ценности, имеет большое практическое значение. Менеджер, занимающийся только диспетчированием информационных потоков, распределением и перераспределением информации, никогда не будет иметь успеха

в своей деятельности. Ведь для отбора и поиска информации надо понимать, что интересы соединяют людей. Информация «работает» тогда, когда она воспринимается в соответствии с определенными интересами, когда она понимаема и принимаема, в том случае, если отражает интересы.

4.1.2. Разновидности коммуникаций

В практике управления оказывается важным соотношение различных видов коммуникации. Именно оно определяет и возможности успешного решения проблем, и конкретные виды управленческих решений, и успех всех действий менеджера.

Коммуникации можно классифицировать по следующим видам (схема 4.2).

1. Внешние и внутренние. Они отражают в своем сочетании целостность организации и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

2. Одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления:

Схема 4.2. **Типологические характеристики коммуникаций**

управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

3. Устойчивые и неустойчивые. И тот и другой их вид могут играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом — неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений.

Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе, а какие способствуют ей; какие устойчиво мешают, а какие могут быстро и безболезненно исчезнуть или их можно устранить.

4. Формальные и неформальные. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций.

Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение может и должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

5. Ситуационные и постоянные. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт — не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

6. Мнимые и реальные. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих и подчиненных.

В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложения ответственности при возникновении критической ситуации.

7. Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического, организационного, экономического характера. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

8. Контактные и бесконтактные. В современном менеджменте большую долю коммуникаций составляют бесконтактные коммуникации: использование телефона, компьютерной техники и пр. Сегодня после личного и документного общения они являются наиболее часто используемыми. Многие их аспекты напоминают личное общение, но их недостатком является отсутствие возможности наблюдать реакцию собеседника, его мимику и жесты. Компьютерная техника позволяет исключить эти недостатки.

Современному менеджеру необходимо научиться эффективно использовать новые средства коммуникаций. Современная техника позволяет полнее реализовывать ценность коммуникаций, их действенность.

? Проблемные суждения

В практической деятельности различные виды коммуникаций настолько тесно переплетены, что трудно бывает не только их разделить, но и обнаружить. Это снижает ценность классификации коммуникаций.

Ответное суждение

Да, разные виды коммуникаций действительно существуют в комплексе, теснейшем переплетении и, главное, в динамическом взаимодействии. Но менеджер-профессионал должен уметь распознавать складывающиеся и существующие виды коммуникаций и, более того, сознательно регулировать их комбинацию, сочетание и действенность.

4.1.3. Коммуникации как ценность современного менеджмента

Управление опирается на коммуникации, но оно и создает коммуникации. Формирование коммуникаций происходит в процессах работы с персоналом, распределения функций и полномочий, мотивации и контроля деятельности. Управление может вносить разлад в систему коммуникаций, вызывать напряженность в отношениях между людьми, создавать конфликтные ситуации и, наоборот, может нести дух партнерства и сотрудничества, доброжелательства и уважения, внимания и уверенности и тем самым формировать благоприятную систему коммуникаций и в дальнейшем опираться на них.

Коммуникации выступают в качестве необходимой ценности современного менеджмента. Эта ценность реализуется в каждом акте управленческой деятельности. Ее реализация должна сознательно закладываться в процессы и механизмы менеджмента. Практически это выглядит в виде аксиологического анализа, скажем, целей, управленческих решений, ситуаций. Такой анализ показывает, что несет в себе то или иное решение — заряд сотрудничества и гармонизации отношений или противоречия, конфликты, напряженность обстановки.

Управление должно учитывать и устанавливать определенный вид коммуникаций Результат управления — это материализация его целей, функций, управленческих решений, это отражение интеграционного потенциала управления в его реальном виде и реальном существовании.

Решения могут разобщать людей и могут их объединять. Если решения направлены на разрешение второстепенных проблем или частичное разрешение проблем, тогда они вносят элемент разобщенности и не играют той интеграционной роли, для которой они предназначены.

Проблемное суждение

Получается, что коммуникации являются результатом управления. Но ведь совершенно ясно, что в организации результатом управления является продукция или услуга. Не смещает ли это акценты управления в ложном направлении?

Ответное суждение

Управление всегда имеет двойственный характер. Конечно, оно направлено на получение конечного результата в виде продукта или услуги. Но если при этом оно не будет стремиться поддерживать и развивать организацию, повышать ее потенциал, укреплять коммуникации, то и возможности получения необходимого конечного результата будут снижаться.

Человек всегда стремится к гармонизации своей деятельности, и эта гармонизация в системе совместного труда проявляется как интеграция управления, т.е. такое объединение деятельности посредством коммуникаций, которое способно дать общий эффект, привести к общему результату и которое в процессе деятельности не рождает разрушающих конфликтных ситуаций.

4.1.4. Коммуникативная и организационная роль цели менеджмента

Цель — очень важное понятие в менеджменте. Нельзя в ней видеть только лишь представление о будущем. Она имеет сложную структуру.

Цель менеджмента — это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы. Этот образ включает и результат деятельности, и условия его достижения, и возможности улучшения того и другого.

Если понимать, что управляющая система является частью управляемой, то станет понятно, что в идеале цель интегрирует деятельность той и другой.

Управление осуществляется для того, чтобы достигнуть такого состояния управляемой системы, которое в представлении менеджера является наилучшим. Это представление содержит понимание действия объективных законов (необходимое), опыт ошибок и достижений, оценки реальностей (возможное) и фантазии относительно будущего (желания).

Полемическое суждение

Зачем усложнять понимание цели? Не проще ли рассматривать цель как результат, к достижению которого стремится менеджер?

Ответное суждение

Конечно, можно отождествить понятия цели и результата. Практически многие менеджеры так и делают. Но это неверно и в научном, и в практическом плане. Цель нечто большее, чем результат. Это маяк, определяющий путь движения. Цель отражает ценность результата и его достижимость. Но сама цель недостижима. Она отодвигается по мере движения к ней и ведет к новым результатам. Цель и результат не могут полностью совпадать.

Вышеназванные элементы цели могут находиться в различных соотношениях. Тщательный учет действия объективных законов делает менеджмент научным, определяет научный подход. Преобладание фантазии и эфемерных желаний превращают управленческую деятельность в субъективизм и волюнтаризм. Если главное внимание уделяется

оценке возможностей и использованию опыта, то управление становится осторожным, прагматическим. Это неплохое управление, но в нем исчезает понимание перспективы.

Отсюда важной является способность менеджера отделить желательное от нежелательного, возможное от невозможного, необходимое от случайного. Цель должна разрабатываться аналитически, она зависит от учета всех факторов ее формирования — информации, методологии, профессионализма, организации разработки, осознанного опыта, интуиции менеджера.

При этом нельзя не учитывать, что цели могут быть различными.

4.1.5. Классификация целей менеджмента

И науке, и практике необходима классификация целей. Науке — для более глубокого понимания роли цели в менеджменте, практике — для более обоснованной разработки и удачного выбора цели.

Классифицировать цели можно по разным критериям. По масштабам можно выделить цели локальные и общесистемные, по формулировке — четкие и размытые, по области деятельности — экономические, социальные, организационные, технологические, в ином ракурсе этого критерия — производственные, маркетинговые, цели управления персоналом, проектные, по временно́му лагу — стратегические и тактические, по содержанию — структурированные и неструктурированные, по значимости — судьбоносные и незначительные

Цель определяет все характеристики менеджмента. Она является главным фактором методологии, несет в себе организационно и социально интегрирующий заряд, закладывается в основу стратегической программы развития организации, позволяет готовиться к возможным изменениям.

Но такая роль цели зависит от ее содержания и классификационной принадлежности. Конечно, цель мелкая, недальновидная, незначительная не обеспечивает эффективного управления. Разработка и формулирование цели являются важнейшей функцией менеджмента. В условиях нестабильности экономической обстановки роль цели повышается, но и разработка ее усложняется.

4.1.6. Принципы управления коммуникациями

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание менеджера к этой стороне его деятельности, а также научный подход к формированию системы коммуникаций в организации.

1. Формирование структуры коммуникаций, отвечающей потребностям сотрудничества, партнерства и компетентности.
2. Регулирование масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений. Такое регулирование проявляется не только в организационных положениях, но и в текущей деятельности менеджера.
3. Информационное обеспечение коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций
4. Регулирование коммуникативной нагрузки различных звеньев организации.
5. Сочетание и гармонизация межличностных и межгрупповых коммуникаций.
6. Учет неформальных коммуникаций и использование их в процессах управления.
7. Локализация негативных коммуникаций и снижение их влияния на деятельность людей.

4.1.7. Развитие и эффективность коммуникаций

Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным фактором достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний представляют формирование и развитие коммуникаций как одну из самых сложных проблем в организациях. Неэффективные коммуникации — одна из главных причин возникновения *проблем.*

Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на установление коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации в определенном смысле и в значительной своей части являются следствием обмена информацией и определяют в последующем возможность обмена информацией. Коммуникации надо правильно использовать, целенаправленно устанавливать и своевременно изменять.

Эффективность коммуникаций зависит от понимания каждым из персонала менеджмента следующих вопросов.

- Чем я занимаюсь?
- Кто мой начальник?
- Каков вклад моей работы в общее дело?

- Откуда поступает работа и куда она «уходит»? Что она собой представляет? Каков конечный продукт? Для чего он нужен?
- Каковы цели моей работы? В какой степени я их достигаю? Каковы стандарты?
- В какой степени я могу влиять на затраты компании?
- Каковы нормы безопасности?
- Какие происходят изменения и почему?
- Каковы приоритеты моей работы на следующий месяц?

Таким образом, развитие организации и менеджмента сопровождается развитием коммуникаций. В процессах этого развития изменяются виды коммуникаций, возможности их формирования, динамика проявления, роль в деятельности человека. На развитие коммуникаций влияют социально-экономические и социально-психологические факторы деятельности человека, общий уровень образования и профессионализма, совершенство менеджмента, система ценностей и интересов.

Качество коммуникаций может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

4.2. Информационные факторы коммуникаций и менеджмента

4.2.1. Информация как основа коммуникаций и ресурс менеджмента

Значение информации и коммуникации во всех сферах человеческой деятельности постоянно возрастает. Это связано с изменениями социально-экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии, результатами научных исследований, социальным развитием человека.

Информация сегодня является не только основой коммуникаций, но одним из важнейших ресурсов, значение которых не меньше, чем значение материальных, сырьевых и финансовых ресурсов. Использование всех ресурсов в значительной степени зависит именно от состояния и использования информации. В отличие от большинства ресурсов, которые способны истощаться, информационный потенциал может использоваться многократно как коллективами, так и отдельными работниками. При этом от своего использования он может увеличиваться и обогащаться.

? Проблемное суждение

Информацию можно рассматривать в качестве ресурса только в составе ресурса персонала, без деятельности которого нет и информации. Как можно отделить человеческие ресурсы и информационные?

! Ответное суждение

Все виды ресурсов — экономические, финансовые, административные и материальные — связаны с человеком и его деятельностью. Даже ресурс времени без деятельности человека перестает быть ресурсом, хотя при этом время остается временем. Ресурс — это все то, что вовлекается в деятельность человека и определяет возможность получения результата этой деятельности. Понятие информации соответствует этому пониманию ресурса.

Управление для адекватного реагирования на возникающие проблемы должно располагать своевременной, достаточной и ценной информацией и воплощать ее в управленческие решения.

Но коммуникации — это не простой процесс передачи информации. Они включают и множество психологических моментов взаимоотношений людей, требующих делать мысли понятными другому лицу, доносить до него смысл высказываний и чувства отношений.

4.2.2. Движение информации в системе коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить следующие четыре базовых элемента.

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее соответствующим образом.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы следующие.

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую

значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Неудачное сообщение не станет лучше, если оно зафиксировано на глянцевой бумаге или передано по громкоговорителю усиленной мощности.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Менеджеры высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения персонала. Если они склонны к принуждению или неоткровенны в обмене информацией, вполне можно ожидать аналогичного поведения персонала.

При передаче идеи отправитель с помощью символов кодирует ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель также выбирает канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. По этой же причине может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

На третьем этапе выбирается канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь

одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, но более эффективно снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Но суть информационных коммуникаций не следует сводить только к передаче распоряжений менеджером служащим. Это восходящее движение информации, которое отражает не только реакцию на распоряжение, но и стремление донести до лиц, принимающих решение, комплекс возникающих потребностей и проблем, желание оказать влияние на поведение и отношение менеджера.

Обратная связь влияет на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, различны. Они варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии информации. Это может изменять смысл в процессах кодирования и декодирования. Существуют различия и в организационном статусе менеджера и подчиненного. Это также может затруднять точную передачу информации.

? Проблемное суждение

Понятие шума скорее техническое, чем социально-экономическое. Лучше говорить об искажении информации, которое всегда существует при ее передаче.

! Ответное суждение

Шум — причина искажения. Это не воспринимаемая информация, не отражающая смысл сообщения и мешающая его восприятию. В качестве шума может выступать и излишняя информация, «засоряющая» суть проблемы.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит

некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций менеджера, это должно обусловить снижение степени, достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. В данном обсуждении наше внимание сосредоточено на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то информация может быть интерпретирована и понята получателем по-другому. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Менеджер, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чери Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя

исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»!..

Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например улыбка, и выражение неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально ему придавался. Существует множество причин, по которым сообщение, переданное в полном соответствии с определенной идеей, может быть не понято.

Важным фактором информационных коммуникаций является умение слушать. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения обращаться с числами, при этом мало уделяется внимания развитию умения слушать. Часто кажется, что слушать — значит лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Умение слушать должно сочетаться с умением вести беседу, обсуждать, отвечать, реагировать и пр.

4.3. Факторы власти, партнерства и сотрудничества в системе коммуникаций

4.3.1. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте

Власть — это возможность и способность оказывать определяющее воздействие на деятельность людей. *Власть* — это необходимое условие управления, это потребность в управ-

лении и предрасположенность к нему со стороны группы людей или коллектива, это способность, желание и обязанность одного из этой группы согласовывать деятельность людей посредством сознательного влияния на них с учетом общей цели и особенностей деятельности каждого.

? Проблемное суждение

Понятие власти очень часто используется в характеристике политических деятелей и в оценке политической жизни. Поэтому складывается мнение, что это понятие относится только к политике. Однако в процессах управления нетрудно увидеть проявление власти и существование власти. Не является ли это синонимом управления или тождеством понятия полномочий управления?

! Ответное суждение

Власть и управление — это два взаимодополняющих понятия, они переплетаются, но не тождественны. Не может быть управления без реальной власти, не может быть власти, не подкрепленной реальным управлением. Власть реализуется в управлении и раскрывает свою силу, жизненность, устойчивость. Наличие власти — условие управления.

В управлении власть проявляется как совокупность полномочий, компетенций, лидерства (авторитет, признание, уважение, готовность к позитивной реакции на воздействие) и целей. Власть может быть реализована тогда, когда она строит управление по общей цели, опирается на полномочия, имеет информацию, необходимую для управления, пользуется авторитетом и признанием.

Но власть может реализовываться по-разному, потому что комбинации цели, полномочий, компетенции и лидерства могут складываться различным образом. Можно овладеть механизмом реализации власти — полномочиями и далее реализовывать власть посредством принуждения, мало внимания обращая на общность цели, авторитет и пр. Но можно реализовывать власть на основе целей и лидерства, и это будет уже иное управление, иной вариант реализации власти.

В процессах управления, в каких бы масштабах оно ни осуществлялось, всегда возникает проблема власти, потому что и само управление — это процесс реализации власти, и его успех зависит от того, каков объем власти и каков ее характер. Объем власти отражает силу влияния в комплексе проблем функционирования и развития фирмы, а характер власти — те опорные факторы, которые являются фундаментом власти (полномочия, авторитет и пр.).

Эта проблема в практике управления возникает в виде проблемы управляемости.

4.3.2. Управляемость как одна из характеристик власти и менеджмента

Как уже утверждалось в предыдущих главах, **управляемость** — это реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом. Именно управляемость отражает объем и характер власти и является одной из важнейших характеристик и коммуникаций и управления.

Реакция на воздействие, управленческое решение может быть различной. Можно выделить два варианта такой реакции:

1) бездействие, противодействие (скрытое или явное), формальное действие (без души, инициативы, концентрации усилий, использования квалификации);

2) восприимчивое, инициативное действие, энтузиазм (энтузиазм нельзя эксплуатировать, но можно и нужно вызывать, потому что работать с энтузиазмом — это естественная потребность человека).

? Проблемное суждение

Управляемость — это свойство объекта управления, организации, а не результат реализации власти.

! Ответное суждение

От характера власти зависит управляемость как свойство объекта управления. Но в более точном представлении управляемость — это взаимодействие объекта и субъекта управления.

Конечно, каждому менеджеру хотелось бы иметь высокую управляемость. Но от чего зависит повышение или снижение управляемости? Можно ли ее регулировать?

Одним из факторов повышения управляемости, а следовательно, усиления и изменения характера власти является партнерство.

Партнерство — это управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива или группы в разработке и принятии решений. Это совместное управление.

Важными элементами управляемости являются содействие и сотрудничество. Вряд ли управление может быть достаточно эффективным без содействия менеджеру со стороны коллектива. Как соотносятся содействие и сотрудничество? Сотрудничество — это деятельностное стремление работать совместно, эффективно, делать общее дело, добиваться определенных результатов. Содействие — это помощь и поддержка действий менеджера, это организация собственной деятельности в унисон деятельности

менеджера, это творческое исполнение его замыслов и распоряжений.

Управляемость как отношение к власти и свойства коммуникаций зависит от нескольких факторов.

1. Участие в управлении, при котором возникает понимание своей роли в процессе движения к цели в общей системе совместной деятельности людей, рождается осознание целей и путей их достижения, стратегии и тактики управления, в котором управление становится не отчужденной деятельностью менеджера, а собственной деятельностью. Участие в управлении является средством самоутверждения личности, потребность участия в управлении является одной из реальных потребностей каждого человека.

Формы участия в управлении могут быть различными: владение акциями и участие в собрании акционеров; участие в принятии ключевых решений, в разработке стратегии развития фирмы; возможность реализации собственных инициатив как в микро-, так и макромасштабах (принятие и рассмотрение предложений по качеству, организации деятельности, постановке проблем и пр.); развитие неформального управления, при котором отпадает необходимость в формальном принятии некоторых решений (дисциплина, сроки выполнения работы, качество, использование техники и пр.).

2. Качество управленческих решений, которое может быть таким, что вызывает противодействие. Это решения, не соответствующие общей цели или не подготовленные по факторам осознания новой цели, решения, не учитывающие важные факторы ситуации (чаще всего социально-психологического плана).

3. Общий квалификационный и образовательный уровень персонала, его неспособность осмыслить и понять решения менеджера, отражающие некоторую необходимость. Управляемость зависит от человеческих ресурсов, селекции персонала.

4. Поставленная цель управления может быть нереальной, расплывчатой, недостижимой, непонятной. Это также влияет на управляемость. Люди должны знать, на какие цели ориентированы решения менеджера, соответствуют ли эти цели их интересам, насколько они реальны.

5. Соответствие типа управления конкретной обстановке, реальности существующих ситуаций.

6. Достаточность полномочий менеджера для решения проблем, принятия управленческих решений.

7. Лидерство, авторитет менеджера и доверие его опыту, квалификации, интеллекту и воле.

8. Социально-психологическая атмосфера деятельности, которая может благоприятствовать позитивной реакции на управленческие решения и может препятствовать их исполнению.

9. Влияние внешней среды деятельности фирмы также определяет управляемость.

Это фактор общественных отношений.

4.3.3. Партнерство и реализация власти

Если понимать власть как зависимость, то можно утверждать, что властью обладает не только менеджер, но и его подчиненные. Ведь они тоже могут влиять на него соответствующим образом. И менеджер в определенном отношении зависит от своих подчиненных. В связи с этим возникает проблема баланса власти, с которой, в свою очередь, связана проблема управляемости. Социально-экономическая система — фирма или организация — становится неуправляемой тогда, когда баланс власти нарушается

Иногда полагают, что обладание властью позволяет навязывать людям свою волю и не требует знания и понимания их интересов и особенностей. Это ошибочное мнение, которое, как правило, ведет к резкому снижению управляемости. Существует последовательность ситуаций, связанных с проявлением власти. Первоначально менеджеру может удаваться навязывать свою волю, не считаясь с людьми. При этом, возможно, его решения будут реализовываться, не будет мгновенной негативной реакции, будет период, когда только формируется образ менеджера, складывается обстановка неформальной организации отрицательного типа, далее возможно скрытое противодействие его решениям, которое, будучи замечено менеджером, подталкивает его к ужесточению требовательности, к формализации организации. Это только усугубляет проблему. Управляемость все равно остается низкой или снижается ввиду возникновения конфликтов, которые в итоге приводят к разрушению управления. Часто в этих условиях менеджер теряет власть (его снимают с должности). Это лучший вариант развития событий, худшим является банкротство фирмы, или, по крайней мере, кризисное ее положение.

В процессах управления власть может быть реализована по-разному, и она может опираться на различные факторы

деятельности человека. Иногда власть над человеком может опираться на обладание негативной информацией о нем или услуги, предоставленные этому человеку, но не имеющие морального основания. Есть менеджеры, которые стараются прибегнуть к таким основаниям власти, потому что такая власть в определенных условиях может соответствовать очень эффективному управлению исполнительского типа. Бывает, когда подчиненные также получают власть над менеджером благодаря обладанию какой-либо сомнительной информацией.

4.3.4. Типология власти

Можно вывести типологию власти:

1) власть, опирающаяся на принуждение, чувство страха, обостренной ответственности;

2) власть, опирающаяся на недостаточность информации у подчиненного или на обладание подчиненным или менеджером информацией нежелательного типа;

3) власть, опирающаяся на интересы и потребности человека;

4) власть, опирающаяся на сознание подчиненного и менеджера;

5) власть, опирающаяся на профессиональное удовольствие от работы и на потребность реализации своего профессионализма;

6) эталонная власть, опирающаяся на личный пример, стремление к подражательству;

7) власть группового давления, влияние мнения группы, ее позиции, поведения, отношения.

Тип власти предполагает также и соответствующий механизм управления. Ведь механизм — совокупность средств воздействия. Тип власти определяет формирование механизма, т.е. комбинацию средств воздействия в практической деятельности по управлению;

8) власть традиции заключается в создании традиций выполнения определенной работы. Традиции — это совокупность привычек и ожиданий, которые ведут к некоторому автоматизму действий и нарушение которых вызывает отрицательные эмоции. Но их каждый человек старается избежать и поэтому находится в их власти. Традиции могут возникать стихийно, но могут создаваться сознательно в процессах управления;

9) особое значение в менеджменте имеет власть примера. Ее часто называют харизматическим влиянием. Это

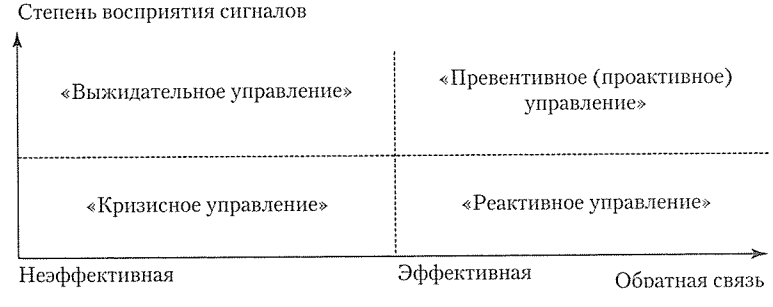
привлекательность личности менеджера. Здесь наиболее важную роль играют энергичность менеджера, его способность внушать и убеждать, независимый характер, определенные риторические способности, уверенность в поведении, доброжелательность к людям. Существует и антихаризматическое влияние, которое проявляется в амбициозности, самомнении, пренебрежительном отношении к людям, высокомерии;

10) власть убеждений, заключающаяся в подчинении своим убеждениям. Как правило, путь формирования убеждений очень сложный и противоречивый. Каждый человек обладает убеждениями, и убеждения эти различны. Но когда убеждения действительно сложились, они проявляют устойчивую власть и определяют поведение человека иногда даже вопреки формальным распоряжениям. Власть убеждений может быть весьма сильной и устойчивой.

Управление, опирающееся как на убеждения менеджера, так и на убеждения, господствующие в сознании персонала, является весьма эффективным.

4.3.5. Управляемость организации и внешняя среда

Всякая организация функционирует в условиях определенной внешней среды. Существует несколько типов управления на основе их восприимчивости к сигналам из внешней среды организации. По степени восприятия сигнала из внешней среды, иначе говоря, способности организации распознавать малейшие отклонения от желаемого хода развития событий и обратной связи — степени реакции на проблему и принятие соответствующего решения можно выделить множество типов систем управления по следующим квадрантам.



Кризисное управление представляет собой такой тип управления, который характеризуется низкой степенью восприятия сигнала и неэффективной обратной связью.

При таком управлении проблема решается только тогда, когда она уже стала очевидной и неизбежной. Это опасно возникновением кризиса, потерей времени.

Выжидательное управление определяется высокой степенью восприятия сигнала, но при этом оказывается неэффективной обратная связь. Это повышает риск, рождает нерешительность менеджера и также чревато опасностью кризиса.

Реактивное управление — наиболее распространенный сегодня тип управления, при котором эффективно решаются только те проблемы, которые уже стали распознаваемыми и очевидными. Но при этом типе управления не реализуется возможность распознавания слабых сигналов, выявления проблем на стадии их зарождения.

При реактивном управлении в условиях, когда опасность или новая возможность только осознается, менеджеры чаще всего ждут дополнительной информации, уточняют ситуацию. К моменту принятия решения может обнаружиться дефицит времени, особенно для их реализации. Так происходит потеря возможностей.

Наиболее эффективным в современных условиях считается превентивное (проактивное, упреждающее) управление, построенное на предсказании, предотвращении обострения проблем, основанное на максимально полной информации.

Когда еще опасность не очень велика, а информация о ней еще недостаточно полная, управление реагирует на проблему в общем плане, старается сохранить стратегическую гибкость. По мере поступления дополнительной информации управленческие решения становятся более конкретными и четкими. Они направлены либо на устранение опасности, либо на использование создавшихся возможностей. Такой подход к управлению в условиях нестабильной внешней среды называется управлением по «слабым сигналам». Оно нуждается в мониторинге проблем внешней среды.

4.4. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент

4.4.1. Скрытое воздействие: реальность и осознание

Организация, осуществляющая свою деятельность в рыночных условиях, может столкнуться с агрессивным воздействием, которое изменяет ее состояние и на которое она должна реагировать. Истинные причины подобного

воздействия не всегда могут адекватно определяться, идентифицироваться. Да и само воздействие может оцениваться необъективно, ошибочно или обнаруживаться с опозданием, а иногда даже и не осознаваться. При этом источник такого воздействия, реализующий свои скрытые цели, может находиться как во внешней среде организации, так и во внутренней. Источником скрытого воздействия может быть и сам субъект менеджмента.

Такие скрытые воздействия, изменяя процессы существования организации и ее коммуникаций, подчиняясь заранее определенным тайным целям по внутренней своей сущности, имеют управленческую природу.

В проявлениях подобных скрытых воздействий можно выделить феномен латентного менеджмента (схемы 4.3, 4.4) Особенности его имеют различную природу: психологическую, социологическую, политологическую, юридическую и т.п.

В менеджменте как науке, посвященной управлению в социально-экономических системах, можно, с одной стороны, определить сущность этого многогранного феномена,

Схема 4.3. **Латентный менеджмент: истоки и содержание**

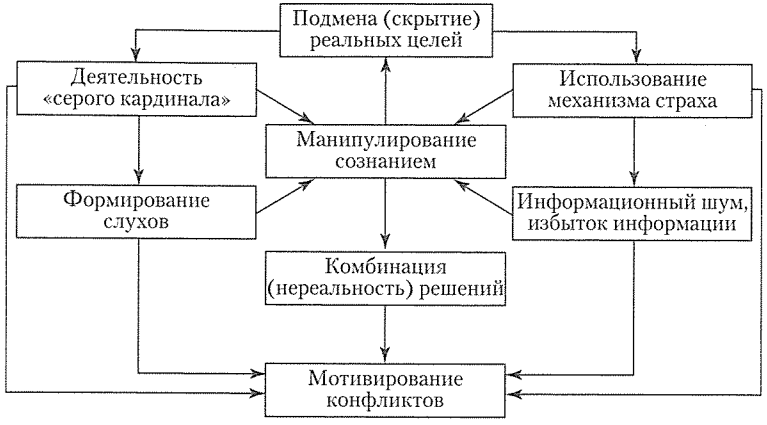


Схема 4.4. **Факторы внутреннего латентного менеджмента**

недоступную узким научным акцентам, а с другой — провести интеграцию накопленных научных знаний.

4.4.2. Латентный менеджмент

Сегодня корпоративный шантаж — **гринмейл** — становится обычной практикой российского рынка. Это явление хорошо известно в западных странах и заключается в приобретении «шантажистом» небольшого пакета акций преуспевающей, дорожащей своим имиджем компании. После этого новичок затевает скандал, разыгрывает роль обиженного, жалуется в контролирующие и правоохранительные органы, подает судебные иски, пытается блокировать управление компанией и, если удается, настраивает против управленческих структур компании акционеров или других заинтересованных лиц. В результате шантажист получает отступные либо продает свой пакет акций по завышенной цене.

Гринмейл и другие явления подобного рода (недружественные поглощения, умышленные банкротства, мошенничества, корнер и т.п.) обладают одной общей особенностью. В подобных ситуациях проявляется феномен латентного (скрытого) управления, его негативная, деструктивная сторона.

С другой стороны, в социально-экономической системе при управлении человеком, группой или всей организацией управляющее воздействие может столкнуться с сопротивлением объекта управления, с отказом совершать

предписываемые действия. В этой ситуации для достижения своей цели субъект управления выбирает одну из следующих трех альтернатив.

1. Уговорить, принудить или заставить выполнить навязываемые действия, сломив сопротивление посредством полномочий, морального давления, страха перед ответственностью.
2. Договориться о выполнении необходимых действий, пойти на компромисс.
3. Мотивировать к совершению предлагаемых действий.
4. Замаскировать управляющее воздействие, скрытым образом побудить к совершению заранее предопределенных, запланированных действий, которые управляемый будет считать самостоятельными или случайно совершенными.

Реализация четвертой альтернативы и относится к латентному менеджменту, который применяют тогда, когда предвидят сопротивление и не видят возможности применить первый или второй способ.

В реальной практике скрытое воздействие может характеризовать и искусство менеджмента. Одной из характеристик менеджера исследовательского типа является способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.

4.4.3. Латентный менеджмент и манипуляции

Понятие латентного менеджмента теснейшим образом связано с понятием манипулирования сознанием.

Некоторые психологи, занимающиеся этим явлением, вообще определяют манипуляцию как скрытое управление. В обществе к термину «манипуляция» относятся далеко не одинаково. С позиции психологов гуманистического подхода, а также со стороны многих средств массовой информации это явление неодобряемое, так как ассоциируется с массовым гипнозом, лишением свободы воли, принуждением, обманом и т.п.

С другой стороны, многие руководители, менеджеры испытывают к манипуляциям живейший интерес, ибо манипуляция служит для тайного управления человеком, для получения власти над другими людьми. Поэтому одних привлекает приобретение этой власти, использование ее для достижения своих целей, а для других манипуляция

представляется деструктивным, антиобщественным явлением, которое необходимо ликвидировать и против которого необходимо бороться. В этом внутреннее противоречие понятия «манипуляция». Однако многие методы управления могут использоваться либо в пользу, либо во вред человеку. Возьмем, например, мотивацию. Можно мотивировать либо позитивные, либо отрицательные действия человека. Суть метода при этом не изменяется, а последствия различны.

В связи с этим мы можем выделить, с одной стороны, направленность манипуляции на изменение мотивационной сферы потребностей у объекта воздействия, а с другой стороны, целевой характер изменений у субъекта манипуляции.

Проблемное суждение

Может быть, манипуляция является одним из видов мотивации?

Ответное суждение

Манипуляция может быть скрытой мотивацией, но при этом в целом принципиально от нее отличаться.

Существуют следующие интегральные критерии, которые можно использовать для определения понятия «манипуляция»:

1) родовой признак — наличие фактора психологического воздействия;

2) отношение к объектам манипулирования как средству достижения собственных целей;

3) стремление получить односторонний выигрыш;

4) скрытый характер воздействия (как самого факта воздействия, так и его направленности);

5) использование психологических возможностей, игра на слабостях, использование психологической уязвимости;

6) побуждение, мотивационное привнесение;

7) мастерство и сноровка в осуществлении манипулятивных действий.

Можно конкретизировать эти положения следующим образом. Манипуляция представляет собой:

- вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент;
- вид психологического воздействия, направленного на изменение активности другого человека, выполненного настолько искусно, что остается не замеченным им;
- вид психологического воздействия, направленного на неявное побуждение другого к совершению определенных манипулятором действий;
- искусное побуждение другого к достижению (преследованию) косвенно вложенной манипулятором цели.

Манипулирование часто проявляется в виде отношения менеджера к сотруднику как к средству достижения своей цели. В этом случае человек воспринимается менеджером как механизм, винтик, используемый так, как это удобно и выгодно для достижения собственных целей.

Манипулирование может быть грубым, а может быть и тонким. В грубом манипулировании используются слабости или сложные обстоятельства человека. В тонком, гибком манипулировании используются разнообразные психологические приемы, формы поведения, вполне социально одобряемые. Внешне они полностью соответствуют нормам морали, но направлены на достижение менеджером только своих личных целей практически без учета целей человека.

Проблемное суждение

Под такое понимание природы манипуляции практически полностью подходят принципы классической или административной школы управления.

Ответное суждение

В этом утверждении есть доля правды. Однако в целом здесь сконцентрировано внимание на прагматической стороне манипулирования. Администрирование тем и отличается, что не исключает отношения к человеку как средству достижения цели и в этом опирается на психологические составляющие деятельности, неформальные ролевые отношения в формальной структуре организации.

4.4.4. Рациональность и иррациональность поведения

Воздействие в процессах менеджмента всегда опирается на сознание человека. Существуют прямые и косвенные методы воздействия на сознание, рациональные и иррациональные. Последние, иррациональные, построены на подавлении рационального начала.

При анализе общих процессов функционирования и развития социально-экономических систем отличают

традиционный прямой способ воздействия на сознание, основанный на убеждении людей, обращении к их разуму с применением рациональных аргументов, логики, от способов, подавляющих рациональное начало. Во-первых, к подобным способам относится метод большой лжи, успешно применяемый и обоснованный многими общественными деятелями и используемый в управлении организацией. Во-вторых, метод, основанный на ограниченности восприятия человека в процессе его убеждения в чем-либо, метод «забалтывания». Если человек не успевает перерабатывать поступающую информацию, то ее избыток он воспринимает как шум, и тогда он не может осуществлять адекватную оценку. В-третьих, это использование чувства принадлежности человека к определенной общественной группе. В-четвертых, метод, построенный на расчленении явления, выделении истинных, но единичных фактов и отождествлении их с самим явлением, или создании на основе истинных фактов ложной информационной структуры.

Все это позволяет высказать предположение о существенной разнице в способах воздействия на рациональные и иррациональные стороны человеческих действий, особенно при осуществлении скрытых способов воздействия, что порождает гипотезу о близости, но не тождестве манипуляции и латентного управления. Различие манипуляции и латентного управления заключается в разнице осуществления скрытых воздействий на рациональные и иррациональные составляющие природы человека. При этом иррациональная составляющая основана на подчинении человеческих действий потребностям, так называемому буйству страстей, а рациональная составляющая — на приоритете логичности и целесообразности действий.

Рефлексия обеспечивает рациональность поведения человека. При рациональных и целенаправленных действиях человек поступает в соответствии со своими потребностями, но они в этом случае находятся под контролем сознания, ограничиваются волевыми усилиями и не подчиняют человека своему «произволу».

В социально-экономической системе требования (нормы) к действиям объекта управления оформляются в форме управленческих решений, а изменение требований (норм) может происходить и при самоуправлении. Поэтому феномен латентного управления проявляется только в социально-экономических системах при наличии

субъекта управления, объекта управления и субъекта латентного управления.

Проблемное суждение

Если менеджер организации осуществляет мошенничество, используя при этом свое служебное положение, то, управляя работниками организации, он присваивает ее имущество. Можно сказать, что менеджер как сотрудник организации, входящий в ее структуру, относится к системе организации, и, следовательно, латентное управление работниками организации он осуществляет во внутренней среде организации, и его латентная деятельность полностью входит в пространство организации.

Ответное суждение

Это натуралистический взгляд. С деятельностной точки зрения, в этой ситуации менеджер занимается двумя видами деятельности. Прямое исполнение его должностных обязанностей происходит в пространстве деятельности организации, а латентная деятельность в структуру деятельности организации не входит, и, лишь пристраиваясь к этой деятельности, проникая в ее внутреннюю структуру, он реализует свои цели по деформации деятельности работников организации для хищения ее имущества.

Любая деятельность всегда состоит из объективной и субъективной составляющей. *Субъективная составляющая* деятельности включает исполнителей, обладающих способностью реализовывать деятельность и принявших решения (нормы деятельности) о ее реализации, включающие в себя все требования к осуществлению процесса преобразования. *Объективная составляющая* заполняется процессом преобразования исходного материала в конечный продукт или результат деятельности, который осуществляется с помощью средств преобразования.

Латентное управление осуществляется через процесс принятия решения, процесс преобразования в исполнительской деятельности с изменением его характера в соответствии с латентными целями. Эта трансформация должна проводиться таким образом, чтобы субъект управления социальной системы не смог вовремя определить отклонения как затруднения в деятельности объекта своего управления и организовать коррекцию деятельности.

4.4.5. Латентное управление как возможный источник кризиса организации

Существует множество причин кризисов. Их необходимо знать для распознавания кризисов и учитывать в менеджменте.

Причинами кризиса могут быть:

- финансово-экономическое положение в стране, которое усложняет все процессы функционирования и развития;
- инфляция, безработица, неплатежеспособность, сокращение инвестиций, остановка предприятий, отношение государства к экономической ситуации;
- обострение конкуренции на рынке по определенным видам товаров;
- непрофессиональное управление, допускающее множество ошибочных решений или принимающее неэффективные решения, отсутствие стратегии или недостаточно хорошо отработанная стратегия управления, неправильный выбор целевых установок и ориентиров, неэффективный стиль управления, упущения в управлении персоналом;
- скрытое (латентное) управленческое воздействие на организацию, разрушающее ее деятельность.

Не исключены случаи, что фирма сознательно выбирает стратегию рискованного развития и предусматривает возможность или неизбежность кризиса, но готовится к нему и разрабатывает мероприятия по снижению его остроты. В этом случае она может выиграть в стратегических тенденциях, немного потеряв в кризисных ситуациях.

В организациях существует и кризисное управление, которое заключается в намеренном создании условий кризиса, прогнозировании его последствий и управлении тенденциями кризисного развития. В этом случае менеджеры скрывают свои истинные цели, латентно воздействуют на организацию, вызывая ее развитие. Ведь кризис может быть очищающим, может быть средством модернизации и реконструкции, обновления стиля и методов работы, персонала, методологии. Бывают случаи, когда только сознательное мотивирование кризиса может помочь разрушить заскорузлые тенденции и устаревшие формы деятельности. Иногда кризис является толчком инноваций.

Рассматривая проблемы кризиса, вызванного латентными воздействиями на организацию, можно определить следующие четыре блока проблем.

1. Проблемы, связанные с управлением на разных фазах цикличного проявления кризисного развития — распознавания, предотвращения, поддержания жизнедеятельности, выхода из кризиса и ликвидации последствий. На каждой из этих фаз управление должно менять ориентировки и, следовательно, использовать различные механизмы управления (мотивацию, установки, ценностную ориентацию, ограничения и пр.) и организационные формы (в одном случае это ужесточение организации, в другом — смягчение, неформальное управление и пр.).

2. Проблемы, связанные со сферами управления или сферами деятельности, функционирования объекта управления. Это проблемы методологии и организации управления, финансово-экономические и правовые проблемы, социально-психологические проблемы.

3. Проблемы процессуальности управления: диагностика латентных воздействий, прогнозирование кризисов и оценка кризисных ситуаций, готовность в риску и предвидение возможных последствий, разработка управленческих решений в условиях риска и рискованного типа противодействия негативным замаскированным влияниям на деятельность организации.

Сопротивление латентному управлению и выход из кризиса в критических ситуациях требуют всегда нестандартных, инновационных решений, которые противодействие, как правило, и стимулирует.

4. Проблемы социально-экономического типа: поведение фирмы на рынке и управление персоналом. Здесь очень важную роль играет организационная культура, накопленные в организации традиции и стили взаимодействия, возможность селекции персонала по новым критериям организации управления (функциональные требования, квалификация, образование, условия деятельности, ограничения, мотивирование и пр.).

? Проблемное суждение

Иногда в практике управления возможно возникновение таких ситуаций, которые трудно оценить однозначно или предвидеть их последствия. Такие ситуации могут возникнуть в конкурентной борьбе, или в каких-либо процессах неожиданного поведения рынка, или при возникновении каких-нибудь новых социально-политических факторов. Как их оценивать?

! Ответное суждение

Латентность воздействия тем и характеризуется, что его маскируют от субъекта управления. Неопределенность повышает риск. Она обычно вызывается недостаточностью информации для анализа

ситуации или ошибками в определении и постановке цели управления. Неопределенность цели, как правило, ведет к сложностям оценки ситуации, которые, в свою очередь, приводят к возможности деструктивного латентного воздействия.

Есть ли возможность противодействовать латентному управлению?

Необходимо внедрять антикризисное управление, которое осуществляется в условиях опасности кризиса или в преддверии кризиса.

Антикризисное управление предъявляет свои требования к системе, механизму и процессу управления. Именно этим оно и отличается. И именно антикризисное управление, вооруженное концепцией латентного управления, способно противостоять и противодействовать кризисам, вызываемым скрытыми формами деструктивных воздействий.

Таким образом, латентное управление представляет собой скрытое (латентное) целенаправленное воздействие, трансформирующее процесс рационального принятия и реализацию решения в организации, но которое таким образом не идентифицируется. При латентном управлении объект управления, понимая ситуацию, представляет извне скорректированную картину происходящих событий, что приводит его к заранее предопределенным действиям, несмотря на его самостоятельные интеллектуально-мыслительные усилия. Разумно и рационально, со своей точки зрения, принимая решения, человек, подвергаемый латентному воздействию, в силу искаженности информации, однобокости знаний или предвзятой оценки событий действует в интересах субъекта латентного управления.

Манипуляция при таком подходе представляется скрытым психологическим воздействием на состояние потребностей, вызывающим неосознанные, нерациональные, чувственно-эмоциональные изменения действий, необходимые воздействующему. Манипуляция всегда направлена на игнорирование интеллектуальной оценки объектом манипуляции своих действий, на спонтанность, рефлекторность реакций. Через деформацию потребностей осуществляется влияние и на рациональность деятельности, на самоопределение человека. В этом случае манипуляция используется как один из способов латентного управления.

Латентное управление как источник деструктивного воздействия может разрушать деятельность организации,

обостряя противоречия, усиливая кризисные тенденции. И для противоборства подобным влияниям антикризисное управление должно быть обеспечено знанием закономерностей существования латентного управления и технологиями противостояния.

4.4.6. Слухи как фактор и метод латентного менеджмента

В любой организации существуют формальные и неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций иногда называют каналом распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, менеджеры могут использовать запланированную утечку информации и распространение определенной информации или сведений типа «только между нами».

Типичной информацией, передаваемой по каналам распространения слухов, является:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новые меры по наказаниям за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
- отношения в коллективе.

Иногда слухи становятся решающим фактором возникновения конфликтов, дестабилизирующим фактором, но могут быть и средством анализа ситуации, утверждения позиции, подготовки преобразований.

Слухи могут возникать стихийно, могут быть целенаправленной акцией. Их нельзя игнорировать, можно учитывать и использовать. Часто слухи свидетельствуют о недоверии к власти. Наверно, нет ни одной организации, в которой не циркулировали бы различные слухи. Можно на них не обращать внимания, можно с ними бороться или, наоборот, поощрять. Отношение к слухам — одна из характеристик менеджмента в построении системы коммуникаций в организации, в осуществлении латентного воздействия.

Далее приводятся дополнительные схемы 4.5, 4.6 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

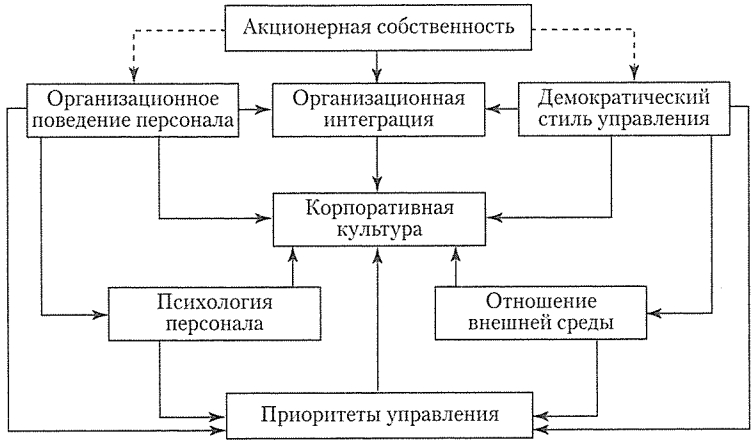


Схема 4.5. **Признаки корпоративного управления**

Сотрудничество — вид отношений, построенных на...

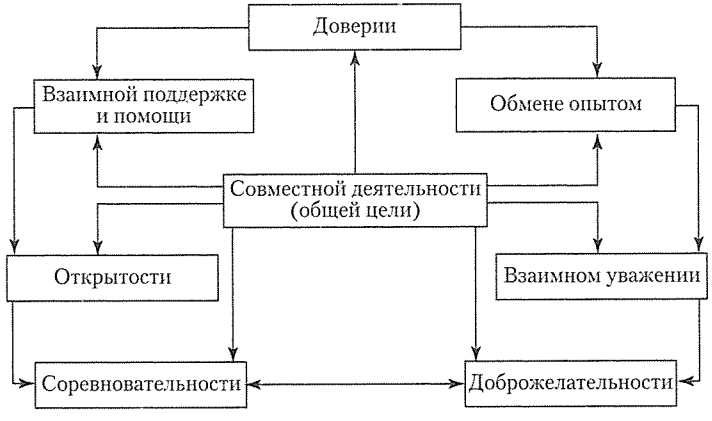


Схема 4.6. **Основные черты сотрудничества**

Тесты

1. Особенности организации определяются коммуникациями менеджмента:
   а) информационное обеспечение разработки управленческих решений;
   б) стабильность функционирования системы и механизма менеджмента;
   в) коммуникации отражают особенности персонала и учитываются в процессах менеджмента;
   г) коммуникации сознательно формируются в организации по формальным и неформальным признакам их проявления;
   д) коммуникации отражают возможности обработки информации современными техническими средствами.

2. Какую роль в функционировании и развитии организации играет латентный менеджмент:
   а) сугубо отрицательную, ибо он строится на скрытых, часто корыстных целях и предполагает манипулирование сознанием человека;
   б) объективно является частью любого менеджмента. Это надо понимать, и при случае уметь использовать;
   в) имеет и положительные, и отрицательные черты. Он отражает искусство менеджмента;
   г) очень развит там, где плохо отработаны коммуникации, в частности соотношение формальных и неформальных коммуникаций;
   д) нет объективных потребностей в латентном менеджменте. Он отражает несовершенство коммуникаций.

3. Могут ли быть полезными для менеджмента манипуляции сознанием человека:
   а) любые манипуляции являются абсолютным злом и недопустимы в нормальном менеджменте;
   б) манипуляции сознанием могут служить позитивным целям, и тогда они оказываются, по меньшей мере, приемлемыми;
   в) цель не может оправдывать средства, порочные средства никогда не ведут к достижению хороших целей;
   г) латентный менеджмент — это проблема использования методов управления, каждый из которых имеет положительные и отрицательные стороны. Это относится и к манипуляции;
   д) латентный менеджмент — необходимый элемент в понимании искусства управления. Мы же аплодируем фокуснику, если он не причиняет нам вреда.

ПИР

1. В коммуникациях находят свое отражение человеческий фактор менеджмента, взаимодействие интересов и ценностей, ожиданий и опасений и других человеческих качеств.

2. Важной характеристикой коммуникаций является информационная система менеджмента. Информация несет в себе и содержит отношение человека к работе, власти, организации.

3. Использование коммуникаций зависит от расшифровки информации, ее восприятия по характеристикам достоверности, ценности, полноты.

4. Существуют коммуникации явные и неявные, открытые и скрытые. Использование скрытых коммуникаций характеризует латентный менеджмент.

5. Латентный менеджмент часто содержит большую разрушительную энергию. Но он может использоваться и в позитивных целях. Он отражает искусство сочетания формального и неформального менеджмента.

Глава 5

ПОТЕНЦИАЛ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ КОММУНИКАЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Как изменяется роль мотивации в развитии менеджмента? Что определяет потребность и необходимость мотивации? Как вписывается мотивация в сочетание формального и неформального менеджмента? Какие факторы влияют на практический успех мотивации? Существуют ли разновидности мотивации и как они учитываются в решении практических проблем менеджмента? Зависит ли мотивация от личности менеджера?

5.1. Мотивация и ее роль в механизме менеджмента

5.1.1. Факторы деятельностной активности человека

Что заставляет человека работать хорошо, прикладывать максимум усилий, вкладывать душу в работу, искать пути лучшего ее исполнения? Какая работа приносит человеку удовольствие и удовлетворение? Можно ли сделать так, чтобы все работники фирмы работали с полной отдачей, без понукания и принуждения? Вот круг проблем мотивации в менеджменте.

Мотивация — одна из важнейших характеристик деятельности человека. Она отражает отношение человека к работе, заинтересованность в ее результатах.

Мотивация определяется индивидуальными качествами человека, которые формируются под воздействием организационной и культурной среды и трансформацией потребностей и интересов в цель деятельности (схема 5.1).

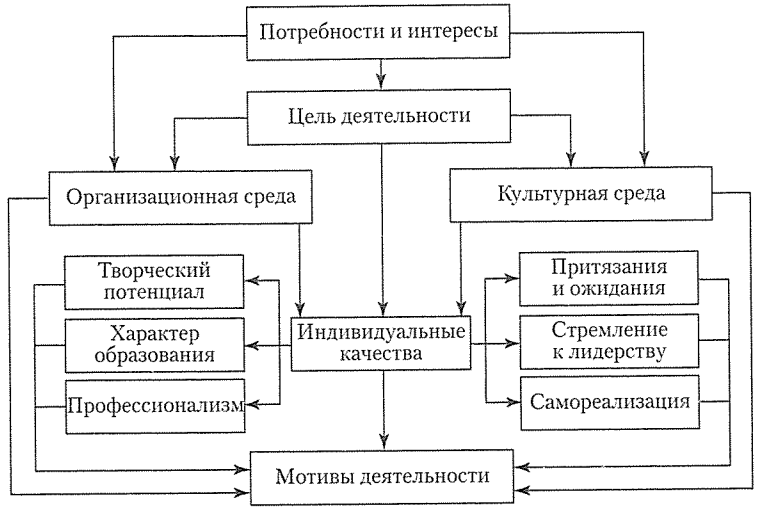


Схема 5.1. **Факторы деятельностной активности человека**

Конкретный вид мотивации определяется, с одной стороны, творческим потенциалом, характером образования и профессионализмом, с другой — притязаниями и ожиданиями человека, стремлением к лидерству в своей области деятельности и потребностью самореализации.

Современная практика управления показывает большую потребность в эффективности мотивации в менеджменте, но при этом и значительную сложность реального воплощения мотивации в практику. Сложность эта заключается не только в том, что необходимо видеть и знать потребности человека и все факторы мотивации его деятельности, но и в том, чтобы определить возможности и условия сбалансированного их удовлетворения и учета. Надо построить менеджмент так, чтобы не ощущение власти менеджера заставляло человека работать хорошо, а стремление к самовыражению, удовлетворению своих потребностей, возможность проявления своих качеств.

Полемическое суждение

Что же отражает мотивация? Индивидуальные особенности человека (мотивированная личность) или организационные условия его деятельности? В чем проявляется мотивация? В подборе персонала или организации труда?

Ответное суждение

И в том и в другом. Мотивация — это и качества личности, и условия для проявления и реализации этих качеств. В этом сочетании и кроется сложность мотивации.

5.1.2. Разнообразие и развитие идей мотивационного менеджмента

Концепция мотивации в менеджменте прошла в своей истории несколько периодов, которые связаны с тенденциями развития человека как социального существа, развития общества и производства, развития науки управления. Общая тенденция развития концепции мотивации заключается в том, что по мере развития производства и общества популярность мотивации как метода менеджмента, как альтернативы административному менеджменту неуклонно растет. Еще в 1920-х гг. американский исследователь Элтон Мэйо выявил большие выгоды от использования методов управления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека.

Современные концепции мотивации включают два варианта: содержательная концепция мотивации, согласно которой внутренние побуждения человека, структура его потребностей заставляют его действовать определенным образом, и процессуальная концепция мотивации, которая основывается на формировании поведения человека в группе согласно восприятию им обстановки, его образованию, опыту и внешнему окружению.

5.2. Средства и виды мотивации

5.2.1. Содержательная мотивация

Содержательная концепция мотивации основана на понимании первичных и вторичных потребностей, которые служат мотивом действий человека. Человек стремится к удовлетворению потребностей, и если менеджер создает для него условия для реализации его потребностей, то он мотивирует его деятельность определенным образом в зависимости от того, каковы это условия и как они согласуются с потребностями человека. Конечно, это согласование возможно до определенной меры, но оно необходимо как элемент управления, особенно когда мы говорим о мотивационном менеджменте.

Для такой мотивации необходимо хорошее знание потребностей человека — как общей их структуры, так и индивидуальных потребностей, потому что у каждого человека система потребностей своя.

Однако здесь следует сказать, что поведение человека определяется не только потребностями, но и интересами, которые не тождественны потребностям. Интересы отражают стремления к удовлетворению потребностей в определенных условиях деятельности. Интересы — это осознание потребностей и условий их удовлетворения, оценка возможностей удовлетворения потребностей. В деятельности человека могут быть потребности, но при этом может не быть стремлений к полному и достаточному удовлетворению этих потребностей. Нет для этого соответствующих условий и возможностей. Это характеризует отсутствие интересов.

Менеджер должен учитывать интересы человека. Не последнюю роль в мотивационном менеджменте играет и фактор ценностей. Каждый человек имеет свою систему ценностей, в соответствии с которой он оценивает и вознаграждение за деятельность. Таким образом, факторами мотивационного менеджмента являются потребности, интересы, ценности. В этом суть содержательной концепции мотивации и практическая ее значимость.

5.2.2. Процессуальная мотивация

Процессуальная концепция мотивации построена на идее иерархической дифференциации потребностей. А. Маслоу представил всю совокупность потребностей человека в следующей иерархической последовательности: первичные потребности (физиологические и потребности безопасности и защищенности) и вторичные потребности (социальные, потребности уважения и потребности самовыражения).

Необходимо процессуально учитывать потребности в соответствии с их иерархическим расположением, а точнее, иерархической последовательностью. Только это дает эффект мотивационного менеджмента. Но последовательность в учете потребностей не может быть жесткая. Она варьируется, и необходима лишь определенная степень удовлетворения предыдущих потребностей, чтобы далее опираться на более высокие потребности.

При этом нетрудно увидеть, что потребности высшего порядка — это потребности, связанные с существованием

человека в группе, его признанием, отношением к нему. Это потребности, связанные с культурной и социальной средой человека. Следуя принципам мотивационного менеджмента, надо давать человеку такую работу и так формулировать требования, чтобы он получал удовлетворение от совместной деятельности, ощущал атмосферу команды, общей целеустремленности, социальной активности. Не следует бояться неформальных отношений, стремиться их разрушить, надо строить их по принципам мотивационного менеджмента.

Процессуальная концепция мотивации построена на учете того, как человек распределяет усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид деятельности, вид поведения, отношения. При этом поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможным ее развитием.

Существует три модели мотивации в рамках данной концепции: модель ожидания, модель справедливости, модель Портера — Лоулера.

5.2.3. Мотивация ожиданием

Модель ожидания, разработанная Виктором Воумом, заключается в утверждении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Под ожиданием понимается в данном случае оценка личностью вероятности определенного события. Модель ожидания опирается на связи следующих факторов: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; валентность (удовлетворенность вознаграждением) — перспективы.

Ожидания по факторам затрат усилий и результатов — это соотношение между затратами усилий и полученным результатом. Иногда человек может и не рассчитывать, что его усилия приведут к желаемым результатам, однако чаще бывает наоборот. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то, согласно модели ожиданий, мотивация будет ослаблена.

Ожидания по факторам результата и вознаграждения — это надежда на определенное вознаграждение или

поощрение в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае мотивация деятельности также будет ослабевать, если человек не будет видеть и ощущать четкую связь между достигнутыми результатами и желаемым поощрением. Мотивация будет слабой также и в том случае, если человек уверен, что при разумных затратах усилий ему не достичь результатов, которые будут вознаграждены.

Ожидания по валентности или ценности поощрения или вознаграждения — необходимый элемент процессуальной модели мотивации. Здесь предполагается, что валентность — это степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающих вследствие получения определенного поощрения. У разных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различны. Конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь никакой ценности. Если валентность низка и ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна, то мотивация деятельности также будет слабой.

Все три группы факторов взаимодействия в процессе деятельности человека должны иметь определенные уровень и сопряжение. Если этого не будет, то мотивация окажется слабой.

Модель ожиданий представляет менеджеру множество различных возможностей для мотивации человека к производительной деятельности. Однако разные люди имеют разные потребности, поэтому менеджеру необходимо сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями и приводить их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Последнее необходимо давать только за эффективную работу. При этом у работников надо формировать понимание высокого, но реалистичного уровня ожидаемых от них результатов. Производительность труда работников напрямую зависит от уровня ожиданий менеджера. Если уровень ожиданий менеджера высок, то производительность чаще всего будет также высокой и наоборот.

Но при этом следует помнить, что работник сумеет достичь уровня производительности и результативности, необходимого для получения вознаграждения, в том случае, если делегированные ему полномочия и профессиональные навыки достаточны для выполнения функций или поставленных

задач. В организации необходимо создать подходящий климат для мотивации посредством реализации ожиданий.

5.2.4. Мотивация справедливостью

Существует и модель мотивации, построенная на справедливости.

Это тоже процессуальная модель, основанная на том, что человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега за такую же работу получил большее вознаграждение, то он испытывает психологическое напряжение. Для его снятия необходимо индивидуально мотивировать данного сотрудника и ликвидировать дисбаланс.

Часто сотрудники сами пытаются восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо стараясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно и производительно, либо всем своим поведением стремятся повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне и даже увеличивать ее.

До тех пор пока человек не начнет считать, что он получает справедливое вознаграждение, он будет стремиться уменьшать производительность труда. Однако следует учитывать, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер, поэтому в ликвидации создавшегося чувства дисбаланса важную роль играет позиция менеджера и его взаимоотношения с подчиненными. Интересно отметить, что в некоторых случаях пытаются решить проблему возникновения чувства несправедливости оценки труда сотрудника за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то фирма рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с эффективным трудом и продвижением по службе.

5.2.5. Мотивация эффективностью

Модель мотивации Портера — Лоулера совмещает в себе модели ожидания и справедливости. Согласно этой модели полученные результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей сотрудника, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, например чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения — похвала руководителя, премия, повышение по службе, расширение области доверия и пр.

Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

5.2.6. Мотивация лидерством

Существует еще одна модель мотивации, которая предполагает главной опорой иметь потребности высшего порядка. Это концепция Дэвида МакКлеланда. Он выделяет три ведущие, по его мнению, потребности в деятельности человека: власти, успеха, причастности.

Потребность власти рождает стремление к лидерству, желание воздействовать на людей. Эти потребности хорошо удовлетворяются при делегировании полномочий или учете лидерства в процессах управления. На эти потребности можно опираться в управлении.

Потребность успеха — это необходимость видеть результаты деятельности, завершения какой-либо работы, признание ценности этой работы и ее результатов. Можно мотивировать деятельность успехом. Это мотивирование посредством установления системы ценностей успеха, его определения, его статуса в управлении, его оценивания, представления. При мотивировании людей, ориентированных на успех, необходимо ставить перед ними проблемы с умеренной степенью риска, проблемы со сниженной возможностью неудачи, поощрять их инициативу и отмечать достигнутые результаты.

Потребность людей в причастности — это потребности быть не только исполнителем, но и инициатором. Человеку всегда необходимы общение и контакты.

5.2.7. Мотивация признанием

Существует еще одна модель, имеющая название двухфакторной модели Герцберга. Она строится на двух группах факторов, имеющих мотивационное значение: гигиенические и мотивирующие. К гигиеническим факторам Ф. Герцберг относит размер оплаты труда, условия труда, межличностные отношения, характер контроля со стороны полномочных органов. Эти факторы либо дают, либо не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Если эти факторы достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения и не могут мотивировать работника. Мотивация возникает тогда, когда эти факторы вступают во взаимодействие с такими факторами, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность. По этой модели менеджер должен так организовать деятельность, чтобы каждый мог почувствовать сложность и значимость порученного дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности, ответственность.

5.3. Национальные особенности мотивационного менеджмента

5.3.1. Учет национальных особенностей при мотивации

Данные концепции мотивирования и построенный на них мотивационный менеджмент отражают, главным образом, американские системы ценностей: индивидуализм, рационализм, межличностную конкуренцию. В России иные ценности и, следовательно, ключи мотивации. Мотивирование отдельного работника чревато конфликтными ситуациями в коллективах, Поэтому следует помнить, что все модели мотивации в практике российского менеджмента должны учитывать внутриличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Замечено, что материальные потребности и потребности в безопасности доминируют в странах с переходной экономикой. В промышленно развитых странах на первый план выдвигаются стремление к саморазвитию, достижению

амбициозных жизненных планов, авторитета и уважения, получению творческой удовлетворенности.

Но *мотивационный менеджмент* — это не только установление мотивов деятельности, это построение управления на основе приоритетов тех или иных мотивов, это опора на мотивы как средства управления.

? Полемическое суждение

При таком понимании мотивации любой менеджмент должен быть мотивационным. В чем смысл выделения мотивационного менеджмента в качестве отдельно типа менеджмента?

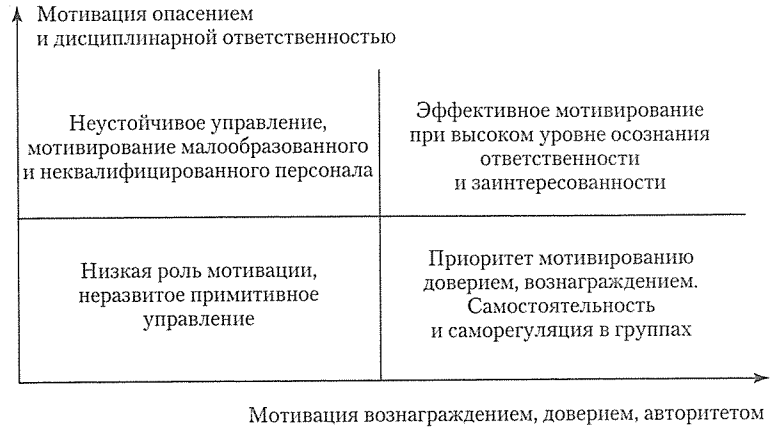
! Ответное суждение

Особенности практического менеджмента всегда характеризуются приоритетами. Приоритеты часто являются определяющим фактором эффективности менеджмента, гаммой его окраски. Это и характеризует тип менеджмента. Значительное внимание мотивации делает менеджмент мотивационным. Конечно, в таком названии есть и определенная доля условности. В реальной практике различные типы менеджмента находятся в связи и сочетании.

Предметом мотивации является деятельность человека. Но это самое общее представление о мотивации. В этой деятельности можно и нужно выделить те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные факторы мотивирования. Их выбор определяется пониманием их состава, который, в свою очередь, отражает потребности конкуренции, особенности фирмы, цели ее развития, положение на рынке и пр. В современных условиях развития экономики России наиболее важными приоритетами, из которых следует делать выбор, являются стабильность развития, экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика.

Средства мотивации также могут быть различными, и те модели мотивации, которые были рассмотрены выше, по существу отражают совокупность возможных средств мотивации. Но их можно систематизировать следующим образом; тип организации, интересы и ценности работников, стимулы, образование и квалификация, оценка деятельности, социально-психологическая атмосфера деятельности.

При этом опорой мотивации может быть либо поиск альтернатив поведения, либо исследование возможностей мотивации с точки зрения персонала, организации работы,



Вопросы к размышлению по схеме

Чем определяется вид мотивации?
На какой исследовательской базе необходимо строить мотивацию?
Как можно оценить эффективность мотивации?
Какую роль играет личность менеджера в мотивации?
Как строится система приоритетов в мотивации?

Схема 5.2. **Исследование видов мотивации в процессах менеджмента**

особенностей менеджера, условий работы и цели фирмы (схема 5.2).

5.3.2. Иерархические факторы мотивации

При понимании мотивации следует иметь в виду, что существует мотивация на уровне топ-менеджмента и мотивация на уровне непосредственно контактного управления. Они различаются масштабами деятельности менеджера, масштабами управления. В первом случае надо разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, а для мотивации непосредственного управления главным приоритетом является каждый человек в отдельности. В топ-менеджменте это оказывается технически невозможным, хотя и здесь существует индивидуальное мотивирование, которое осуществляется относительно непосредственно подчиненных менеджеру служащих, его заместителей.

5.4. Культура менеджмента как фактор и вид мотивации

5.4.1. Мотивационный потенциал культуры

Одним из важнейших факторов социально-психологической мотивации деятельности в современных условиях развития является культура в самых различных ее проявлениях: культура менеджмента, организационная культура, культура взаимоотношений, информационная культура и пр.

В переводе с латинского термин «культура» означает возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование. Исторически в общественном сознании закрепилось понимание культуры как комплекса характеристик, отражающих уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

В более конкретном своем проявлении культура — это комплекс привычек, социальных норм, установок, определяющих поведение человека, его отношение к людям, обществу, природе, деятельности; это совокупность ценностей, господствующих в обществе, принятых большинством людей. Культура — это одна из характеристик человека, которая проявляется во всех актах его поведения и деятельности. Мы всегда склонны оценивать человека с позиций культуры. Часто можно слышать: «какой культурный человек» или обратное утверждение. И мы понимаем, почему дается такая оценка.

Если некультурным человеком окажется случайно встреченный, от него можно отойти, но если таким окажется человек, с которым вы работаете, возникают трудности общения и совместной работы. А если этот человек является руководителем, менеджером, отдающим распоряжения и контролирующим работу? Трудности увеличиваются во много раз. Отсюда и вытекает особая роль культуры менеджмента в мотивации деятельности. И эту проблему нельзя сводить только к морализированию. Надо видеть глубины ее возникновения, проявления и разрешения.

По мере развития человека и общества культура изменяется вслед за развитием образования, искусства, науки и техники, производства, условий жизнедеятельности человека. Уровень развития культуры оценить очень сложно, но почувствовать и увидеть можно из сравнительного анализа

прошлого и настоящего, из анализа изменений поведения человека, его отношения к окружающей действительности.

? Полемическое суждение

Понятно, что такое культура, но какое специфическое отношение она имеет к управлению? Может быть, культура мешает успешному решению проблем в процессах управления? Многие случаи практики управления показывают, что управлять человеком с высоким потенциалом культуры (интеллект, образование, интерес к искусству и пр.) труднее. Он оценивает решения менеджера и часто находит их неудачными. Это мешает ему быть исполнительным. У человека большой культуры менеджеру труднее завоевать авторитет. Культура часто бывает причиной конфликтных ситуаций (религиозные обряды, оценки событий, позиции в полемике и пр.).

! Ответное суждение

Но ведь культура — естественная характеристика поведения всякого человека. Она способствует профессионализации управления. Культуру надо учитывать и надо уметь опираться на нее в практике управления. Сложно управлять лишь в условиях диссонанса культуры менеджера и культурной среды его управленческой деятельности.

В любой деятельности человека культура играет важную роль. Она является составляющей профессионализма. Так, например, в деятельности менеджера имеют большое значение организационная культура, интеллектуальная (методологическая) культура, культура общения с людьми, информационная культура и т.д.

Культура является характеристикой и объекта, и субъекта управления. Всегда управление осуществляется в определенной культурной среде, и это нельзя не учитывать. Но с другой стороны, всякий менеджер является носителем определенной культуры, которая может соответствовать или противоречить в каких-то своих чертах культурной среде. В этом факте кроется много проблем управления.

Культуру можно рассматривать как своеобразное энергетическое поле деятельности человека. Оно может рождать ощущения неуверенности, растерянности, непонимания, дезориентации и пр. Но, наоборот, может и способствовать уверенному поведению, быстрой адаптации, ощущению общности. Есть известные устойчивые обороты: «чувствует себя как рыба в воде», «находится не в своей тарелке». Они отражают взаимоотношения культуры человека и группы, в которой он находится. Многие ощущали чувство неловкости, когда за границей попадали в иную культурную среду. Часто в этом случае возникает вопрос, как себя вести в этой ситуации. Культуру можно освоить в некоторых ее чертах, понять, но не всегда можно принять в целом. В жизни человека можно

наблюдать сосуществование разных культур, их частичное слияние, но редко наблюдается полное тождество, потому что культура — это продукт глубоких исторических тенденций, передающихся, как говорится, с «молоком матери».

В процессах управления проявляется и учитывается культура и формируются некоторые ее новые черты в зависимости от тенденций общественного развития и научно-технического прогресса. И если это делается сознательно и корректно, то это и выступает мотивационным фактором успешной совместной деятельности людей.

Отношение человека к определенной культуре проявляется, в первую очередь, через эмоции. Они, отражая отношение человека к событиям, могут быть или позитивными, или негативными. Опираясь на эмоциональное восприятие, человек переживает события, и то, как он их переживает, показывает тип и особенности его культуры. Вот почему, опираясь на культуру, можно воздействовать на поведение и деятельность человека. Культура может стать своеобразным инструментом мотивационного менеджмента. В таком понимании культура — это среда, образ, образец поведения и деятельности, который можно создавать сознательно и влиять таким образом на результаты деятельности.

5.4.2. Признаки и характеристики культуры менеджмента

Культура менеджмента — это признаки общей культуры, которые находят свое выражение в управленческой деятельности и используются для повышения эффективности этой деятельности.

В каждом действии менеджера, в каждом акте его организационного поведения, в каждом управленческом решении можно обнаружить признаки культуры и увидеть, в какой мере они способствуют достижению успеха.

Полемическое суждение

Понятие культуры кажется таким обширным, что оно поглощает все характеристики управления. Разве не находит свое отражение культура в функциях управления или в использовании методов управления? Получается, что методы управления характеризуют не столько управление как таковое, сколько культуру управления. Допустима ли в науке управления такая категория, как культура управления?

Ответное суждение

Не только допустима, но и необходима. Культура — это синтетическая, обобщающая характеристика управления. Это и значит, что она в той или иной мере существует и присутствует во всех других характеристиках. Но это не свидетельствует, что культуру надо исключать из проблематики управления.

Каждую характеристику управления надо изучать по-своему. В этом суть проблемы культуры.

Менеджер, с одной стороны, является носителем и проводником определенной культуры, с другой — опирается в своей деятельности на существующую культуру в управляемом объекте (группе, подразделении, организации и т.д.).

Менеджмент всегда опирается на определенный вид интересов, проявляющихся в отношениях между людьми. По основным видам отношений или факторам поведения человека в организации можно выделить и виды культуры: организационную культуру, культуру социально-психологических отношений, экономическую культуру. Культура может быть индивидуальной и коллективной, а также культурой общества. По главным факторам взаимоотношений между людьми можно выделить культуру речи, методологическую культуру (культуру мышления), информационную культуру, техническую культуру. Каждой из этих видов культур присущ определенный набор навыков, приемов, привычек, оценок, поведенческих реакций, отражающих традиции и обычаи, установки и подходы, ценности и интересы, артефакты (искусственные образования, проявляющиеся только в определенных ситуациях, но отражающие природу и суть натуры человека).

Все это находится в бесконечном разнообразии сочетаний, которое и характеризует понятие культуры.

Этот процесс опоры на культуру и формирование ее новых элементов может происходить стихийно, но может быть процессом, сознательно осуществляемым. В последнем случае культура является предметом специального анализа и исследования, она структурируется по основным признакам, которые показывают, в каких случаях она помогает эффективной деятельности, а в каких сводит на нет усилия управления. Менеджеру также необходимо знать, что в культуре, господствующей в организации, можно изменить или добавить, какие противоречия можно устранить.

Большое значение имеет аналитический подход к организационной культуре, которая отражает отношение человека к определенному типу организации работы и его взаимоотношения с коллегами.

Тип организации может помогать или препятствовать реализации способностей и интересов человека. Он влияет на процессы дисциплины, творческого подхода к работе, мотивации эффективной деятельности. Организация

изменяется по потребностям развития, и направления этих изменений могут быть различными. Культура «держит» организацию, стабилизирует изменения, препятствует разрушительным тенденциям. Понимание этого является важнейшим фактором управления.

Взаимоотношения с коллегами также определяются культурой. Они могут быть дружескими, доброжелательными, корректными, уважительными, ровными, но могут быть и антагонистическими, амбициозными, конфликтными, холодными, подчеркнуто формальными. Все это определяется культурой. Но разве на взаимоотношения в группе не может влиять менеджер? Иногда именно поведение менеджера рождает конфликтные ситуации или, наоборот, разрешает конфликты.

Изменения, которые происходят в культуре, всегда являются системными и затрагивают глубокие пласты социальной и индивидуальной психологии. Вот почему мотивация культурой в организации является весьма сложным делом и требует глубоких знаний человеческих отношений и психологии поведения человека.

Можно посмотреть на проблему культуры менеджмента и с другой стороны. Не являются ли попытки ее формирования манипулированием личностью человека, его сознанием, привычками, поведением?

Это очень важный вопрос осмысления роли культуры в менеджменте. Опасность манипулирования существует всегда в менеджменте. Ведь менеджмент — это воздействие на деятельность человека. И оно может либо отражать интересы человека, либо прямо или косвенно им противоречить. Вот когда оно противоречит интересам человека, когда деформирует осознание этих интересов, тогда и возникает манипулирование. Манипулирование — это всегда ложь, обман, видимость. Управление может превратиться в манипулирование независимо от того, какие процессы являются управляемыми. Если управление культурой ведет к улучшению содержания труда, дисциплины, развитию способностей человека, обеспечению условий самореализации, можно ли такое управление считать манипулированием?

А если говорить об управляемости процессов изменения и функционирования культуры, то надо стремиться управлять любыми процессами, которыми возможно управлять, не нарушая принципов этики. Главное, как понимать миссию организации и какие механизмы управления использовать.

Культура практически выглядит в виде определенного набора установок, норм, привычек и правил поведения. При этом данные характеристики дифференцированы в нашем сознании и подсознании по определенным видам ситуаций. Например, встречаясь друг с другом на похоронах, неприлично улыбаться, хотя в другой ситуации приветливая улыбка при встрече является признаком культуры общения.

5.4.3. Роль менеджера в мотивации культурой

Если культура — это комплекс характеристик, отражающих отношение человека к личности, обществу, коллективу, работе, менеджеру, тем или иным типовым ситуациям поведения, то культура менеджмента отражает эти же характеристики, но относительно не человека вообще, а человека, наделенного властью и реализующего власть и тем самым как бы передающего свои стереотипы отношения другим людям.

Менеджер воздействует на людей, принимая управленческие решения. При этом каждое воздействие несет в себе элементы определенной культуры, т.е. предполагает определенный тип восприятия решения, отношения к его исполнению, авторитета менеджера. Каждое решение показывает, уважает ли менеджер своих коллег, допускает ли творческий подход к его исполнению, учитывает ли оно особенности личности, создает ли атмосферу спокойствия и уверенности или, наоборот, нервозности и возбужденности, на какие ценности опирается решение. Все это элементы культуры управления.

Но культуру управления нельзя видеть только в личности, индивидуальной деятельности менеджера. Она характеризует и групповую работу, тип отношений между людьми, выполняющими совместную работу.

Понятие культуры управления перекликается с понятием стиля. Действительно, это два взаимосвязанных понятия, но есть между ними и отличия. Стиль — одна из характеристик культуры. Но понятие стиля не дает полного представления о культуре управления. Они соотносятся как часть и целое. Стиль отражает реализацию полномочий в деятельности менеджера и аппарата управления в целом, тогда как понятие культуры менеджмента выходит за границы процессов менеджмента. Оно отражает такие личностные и групповые характеристики, которые идут от природы общественного развития, определяются во многом

функционированием подсознания человека, включают традиции и обряды, доминанты общественного сознания.

Стиль определяется личностью и ситуацией, культура, помимо этого, — историческими факторами социально-экономического развития, национальными и этническими особенностями, социально-географическими условиями, научно-техническим прогрессом, идеологическими факторами. Понятие культуры является более широким понятием, нежели стиль управления. Культура является фактором формирования стиля, а не наоборот.

Ярким примером использования культуры в совершенствовании управления является опыт Японии. Многие успехи экономического развития этой страны связывают с умелым использованием в управлении национальной культуры. Изучив и восприняв зарубежный опыт управления, японцы обогатили его собственной культурой и получили на этой основе весьма эффективное управление.

Культура личности менеджера характеризуется следующими параметрами. Прежде всего, это организационная культура, которая проявляется в его способности организовать свою личную работу четко, последовательно и эффективно. Менеджер работает на виду у всего персонала, и, если он хотел бы, чтобы все работали согласованно, он должен сам быть организованным. Его действия и отношение к работе передаются служащим и воспроизводятся ими.

Управление построено на общении, и поэтому большое значение имеет культура речи. Каждодневно менеджеру приходится давать задания, объяснять их, убеждать, обосновывать и т.д. Грамотная речь помогает ему в этом.

Культура имиджа отражает образ менеджера в сознании служащих. Она является составляющей его авторитета.

Надо указать и на методологическую культуру. Это культура мышления доказательного, логичного, четкого, ясного. Без культуры мышления затрудняется деловое общение.

Уровень образования и способность к самообразованию также характеризуют культуру менеджера. При этом имеется в виду не только специальное образование, но и общее образование человека, которое определяет способность менеджера понять не только мысли служащего, но и их человеческие мотивы, эмоциональную основу.

Важным элементом культуры менеджера является и физическая культура, определяющая его облик здорового, уверенного в себе человека.

В зарубежной литературе существует множество концепций, или, как их часто называют, моделей организационной культуры. Это модели Шайна, Сате, Питерса и Уотермана, Парсонса, Квина и Рорбаха и др. Например, Э. Шайн выделяет три уровня организационной культуры: поверхностный, воспринимаемый непосредственно органами чувств, подповерхностный, проявляющийся в верованиях и ценностях, разделяемых всеми челнами организации, и глубинный, который отличают бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения. Кроме того, он разделяет объективные и субъективные элементы культуры. Модель Ховстида заостряет внимание на психологических факторах формирования и проявления организационной культуры. Он выделяет такие ее признаки, как дистанция власти, индивидуализм, мужественность, избежание неопределенности, долгосрочность. По этим факторам он делает сравнение организационных культур различных стран.

Подробнее все эти концепции рассматриваются в специальных курсах «Теория организации» и «Организационное поведение».

5.5. Мотивация творчеством

5.5.1. Творчество как фактор и средство мотивации

Человек по природе своей склонен к творчеству, созиданию, поиску. В этом большинство людей находят возможность самовыражения и самоутверждения. Творчество доставляет удовольствие. Оно является сильнейшим мотивационным факторам. Можно ли в менеджменте использовать способность и стремление к творчеству? Не только можно, но и необходимо (схема 5.3).

Понятие творчества теснейшим образом связано с понятием исследования. Творчество опирается на исследование и проявляется в его процессах. Творчество нельзя отделить от понятия «исследование».

Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма

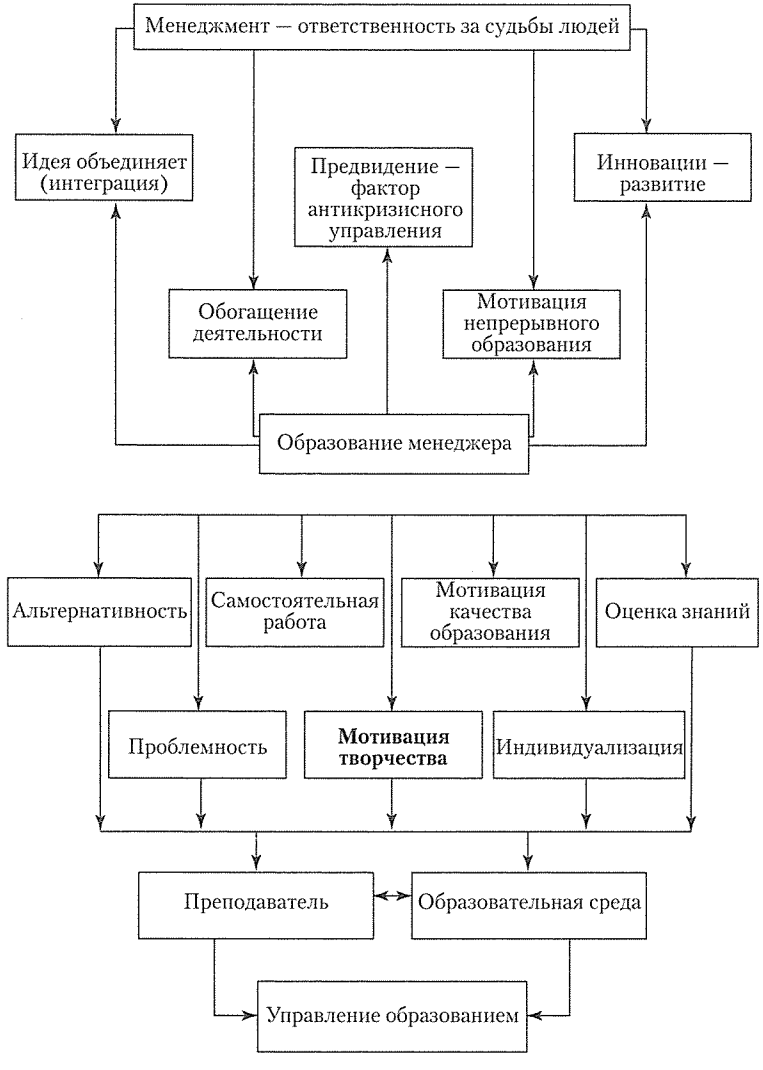


Схема 5.3. **Роль творчества в менеджменте**

в принятии управленческих решений, научности управления.

Выборочные исследования показали, что в нашей стране менеджер средней фирмы принимает в течение пяти лет в среднем 10—12% решений инновационного характера, в то время как менеджер примерно такого же уровня в Японии — более 50%. Почему это происходит? Какую роль здесь играет исследовательский подход? Что является стимулом и условием инновационного менеджмента? Все это вопросы, над которыми очень полезно задуматься.

Следует учитывать, что все инновационные решения являются следствием больших или малых исследований, но и неинновационные решения также могут иметь творческий характер и опираться на результаты исследований. Ведь исследования могут быть различными по масштабам, объему работ, предмету и т.д.

В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени или усилий менеджера. Если он имеет успех, ему надо понимать, почему он его достигает, как можно его закрепить. Если его решения неудачны, надо видеть истинные причины этой неудачи. Ему необходимо понимать это и видеть не только интуитивно, но обоснованно, посредством научного аппарата исследования.

В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет, по-видимому, возрастать. Почему? Это тенденция развития управления. Сегодня в управлении, как правило, нет простых решений, усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из разнообразия и количества их вариантов.

Исследование — это не только функция современного менеджмента, но и ведущая его ценность, определяющая и стиль функционирования всей системы менеджмента, и определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы).

А в персональной деятельности менеджера исследования означают научность управления, соединенную с искусством, понимание роли творчества. Управление должно

быть не только исследовательским само по себе, но и испытывать влияние исследовательского подхода во всех рационализациях, модернизациях и совершенствовании. Иными словами, надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления. Здесь есть специфика как в отношении характера исследуемых проблем, так и методов их изучения, да и использования результатов.

Современный менеджер, конечно, не должен быть научным работником в полном смысле этого слова, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности управления.

Формула современного управления: управлять, совершенствуя и совершенствуясь. Только исследование управления поможет реализовать эту формулу.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не может быть творчества без исследования, не может быть исследования без освоения его приемов, методов, подходов.

5.5.2. Исследования в деятельности современного менеджера

Современные тенденции развития управления рождают и новые требования к менеджеру. В прошлом для менеджеров было весьма характерным стремление к четкому исполнительству. Хорошим был менеджер, который умел исполнять распоряжения вышестоящих инстанций или инструкции, нормативы, соответствовал принятым типам делового поведения. В последующем ценилась самостоятельность менеджера — это хорошее качество, но оно тоже может проявляться по-разному. Бывает самостоятельность в исполнении и самостоятельность в целенаправленном развитии, бывает инициативная самостоятельность или самостоятельность, ограниченная консервативной концепцией делового поведения, может быть самостоятельность опыта и самостоятельность поиска.

Самостоятельность — противоречивое качество менеджера. Если это менеджер среднего уровня, то ярко выраженная его самостоятельность может быть разрушительной для системы управления. Главное не в самостоятельности как таковой, а в ее направленности, целевых устремлениях. Кроме того,

полезно анализировать самостоятельность с позиций дисциплины. Она может отражать не только творческий и исследовательский подход, но и корыстные, скрытые цели.

Любое качество менеджера имеет двойственную природу. Возьмем ту же самую дисциплину. Кто может спорить с тем, что без нее невозможно управление, что она отражает необходимый элемент организации? Но ведь именно дисциплина подчас является источником развития бюрократизма в худших формах его проявления.

Если самостоятельность опирается на определенную систему ценностей (каких —задумаемся), то она дает положительный эффект, она направлена на достижение общих целей и не ведет к разрушению системы управления.

Отсюда и возникает необходимость учета и регулирования в работе с персоналом системы ценностей — аксиологический подход к менеджменту. Это является и фактором децентрализации менеджмента.

Сегодня возникает понятие «менеджер исследовательского типа», или «креативный менеджер». Что это такое и в чем его особенность?

Каждый менеджер проявляет в своей работе черты индивидуальности. Но всегда существует нечто общее, определяемое особенностью деятельности и условиями, в которых она осуществляется. Современные условия управления — это потребность в исследованиях, которая реализуется в самых различных проявлениях: организации управления, методологии разработки управленческих решений, реструктуризации фирмы, формировании человеческого капитала и пр. Но одним из последствий реализации этой потребности является появление менеджеров, которых можно назвать менеджерами исследовательского типа или креативными менеджерами. Их общая особенность — обостренное внимание исследовательскому подходу в оценке внешних и внутренних ситуаций, в решении всех проблем, в разработке управленческих решений.

5.5.3. Основные черты креативного менеджера

В более детальном представлении можно выделить следующие черты менеджера исследовательского типа:

а) проблемное видение мира, способность распознавать проблемы там, где для других все ясно;
б) умение превентивно, т.е. тогда, когда они еще в зародыше, определять проблемы;

в) системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта;
г) антиномичность — умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;
д) экспрезентность — способность делать верные и удачные заключения при дифиците информации;
е) развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценку;
ж) способность к имитации функций различных членов коллектива;
з) психологическая проницательность, позволяющая видеть в людях больше, чем они проявляют в деятельности или демонстрируют. Компенсатором проницательности является психодиагностика;
и) инновационность и безинерционность мышления, способность выйти за границы формального, привычного, проверенного, традиционного;
к) аттрактивность — способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;
л) способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач;
м) умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера;
н) способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.

Все эти свойства существуют не каждое само по себе и не в разрозненной хаотической совокупности, а в системе взаимодействия. Именно это и характеризует особенность менеджера исследовательского типа.

5.5.4. Энергия веры в механизмах менеджмента

Давайте задумаемся

Что такое вера и играет ли она какую-нибудь роль в деятельности человека? Можно ли веру использовать в управлении? Тождественны ли понятия веры и нравственности? В чем сила и слабость верующего человека? Каким должно быть управление с позиций веры? Во что верит менеджер?

Самый элементарный анализ управленческой деятельности показывает, что управление может быть представлено в виде передачи и упорядочения энергии деятельности человека.

Энергия — это причина всякого движения, вызываемая взаимодействием движущихся предметов, полей, изменением их состояния. Всякое движение обусловлено передачей энергии и ее трансформацией из одного вида в другой. Количество, качество энергии, которые отражают ее вид, определяют характер движения.

Таково описание энергетических составляющих различных физических, химических, биологических и других естественно-научных изменений. Но существуют ли аналогичные процессы в социально экономических явлениях и изменениях? Безусловно, существуют. Мир един в основных своих проявлениях, в общих закономерностях. Специфические черты не отрицают основ, но, дополняя, утверждают их объективность.

Действительно, давайте посмотрим, как функционирует социально-экономическая система, как происходит управление ею, почему управление обеспечивает достижение результата.

Возьмем простейший вариант управления. В познании надо идти от простого к сложному. Есть менеджер и группа подчиненных ему людей. Добиваясь согласования совместной деятельности и движения к общему результату этой деятельности, менеджер оценивает интересы людей, формулирует общую цель, воздействует на людей в соответствии с обстоятельствами деятельности (условиями, возможностями) и этой общей целью. **Воздействие** — это импульс общей трудовой активности, который «излучает» менеджер и направляет на деятельную группу. Он проявляется в управленческом решении, несущем в себе и понимание цели, и оценку ситуации, и характер разрешаемой проблемы, и авторитет менеджера, его человеческие качества, и представление о будущем результате, и силу своего характера, и отношение к людям, и многое-многое другое. При осуществлении воздействия менеджер «расходует» усилия. Задумаемся: какие?

Можем ли мы назвать трансформацию усилий менеджера в воздействие процессом передачи энергии? Конечно!

Параметры этой энергии влияют на деятельность людей. Но что это за энергия, каковы ее особенности? Частично мы уже ответили на этот вопрос, перечисляя составляющие импульса, идущего от менеджера к группе. Но можно структурировать эту энергию следующим образом: это энергия мысли, энергия идеи, энергия веры (убежденности), энергия знаний, энергия харизмы (комплекс личностных качеств человека), энергия опыта и профессионализма, информационная энергия.

Эти виды энергий в своей совокупности характеризуют энергетический потенциал менеджмента. Они существуют в определенной структуре и в определенном сочетании. Они-то и отражают особенности управления в каждом отдельном и конкретном случае его наблюдения.

Управление — это передача и трансформация энергии, превращение ее в деятельную активность группы. Передача энергии опустошает энергетический потенциал менеджера. Его пополнение — развитие знаний, получение новой информации, накопление опыта, освоение новых технологий управления (трансформации энергии), исследование эффективности управления, самосовершенствование, мотивирование оптимизма, укрепление веры.

Деятельность человека связана с потреблением энергии. Он может получать энергию как извне, так и из внутренних процессов своего существования. Внешняя энергия может исходить из природы (магнитное поле Земли, погода, ландшафт, растительность и пр.), но может исходить и из человеческого общения. Часть этой внешней энергии (бóльшая или меньшая?) образуется в результате воздействия менеджера.

Внутренние энергетические источники деятельности человека определяются его психологией, системой ценностей, интересами и потребностями, индивидуальными мотивами поведения, ожиданиями, верой и пр.

Внешние и внутренние источники энергии теснейшим образом связаны друг с другом. Они могут «гасить» друг друга или, наоборот, усиливать. Какие проблемы в связи с этим возникают перед менеджером? Стоит задуматься. Часто говорят: «Управляя, он не мешает работать». И это оценивается как хорошее качество менеджера. Но что значит «не мешать работать»? Доверять, не дергать по мелочам, поощрять за результаты. Всегда ли надо «не мешать работать»? В каких случаях этот принцип может быть эффективным? Менеджер должен видеть внутренний

энергетический потенциал своих служащих, а также оценивать величину собственного энергетического потенциала.

Из всех представленных видов энергии, пожалуй, самой непонятной является энергия веры.

Существует представление, что вера — это сугубо теологическое понятие, это признание бога, это религиозное понимание существования человека. Но кто может сказать, что есть люди, не обладающие верой. Человек может верить в будущее, верить в прогресс, науку и т.д. **Вера** — это состояние убежденности в чем-либо, даже не имеющем определенного доказательства, это принятие истинности без доказательства. Но надо ли это человеку? Риторический вопрос. Вера существует объективно и является элементом сознания. Многие явления в мире не поддаются доказательству и обоснованию, но при этом не могут не отражаться в сознании человека. Какие-то явления человек вынужден принимать на веру. Но дело не только в этом. Вера необходима человеку. Она в значительной мере определяет такие его качества, как настойчивость, выдержка, последовательность. Именно вера, ее свойства и реальность, каким бы странным это ни показалось, определяет появление многих научных открытий. Так, Генри Шлиман десятки лет зарабатывал деньги, чтобы осуществить задуманное еще в детстве — найти и раскопать город Трою. Все считали это мифом, вымыслом и смеялись над ним. Но он добился успеха в безнадежном деле. По его собственному признанию, главную роль в этом сыграла вера в успех. Она «питала» энергией его деятельность.

Подобных примеров можно приводить много. Но не меньше можно привести и противоположных примеров. Сколько искателей кладов, вооруженных и верой, и некоторыми реальными признаками, потерпели фиаско? Очевидно, главное здесь не столько причинно-следственная связь: вера — конкретный успех, сколько роль веры в деятельности человека, веры как энергетического источника деятельности, который всегда определяет успех, часто в иной сфере, чем ожидается первоначально. Так, алхимики в Средневековье, с бесконечной верой пытаясь выделить золото, найти философский камень, имели успех в другой области: делали научные открытия в естествознании. Вера определяла упорство, упорство неминуемо вело к успеху. Энергетический потенциал веры там, где она была, превращался в реальный, очень часто неожиданный успех.

Вспомним также героев рассказов и романов Э. Хемингуэя. Вера в успех, которая вела их в борьбе с противником,

давала им внутреннюю победу при внешнем поражении. А внутренняя победа укрепляла веру в достижение в последующем и победы внешней. Не следует только путать понятие веры и понятие ожидания. Они различны. И каждое из них играет свою роль в деятельности человека.

Вера до определенных пределов может лечить человека. И таких случаев множество. Их механизм — мобилизация защитных сил человека посредством самовнушения, самоубеждения, психологического воздействия на физиологические процессы функционирования организма.

В основе науки и знаний — механизмы допущения и мотивирования сомнений, в основе веры — психологически сложные механизмы исключения и локализации сомнений, их нейтрализация не логикой фактов, но логикой чувств. Вот почему многие известные и талантливейшие ученые были верующими людьми.

Вера — это психологическая установка, возникающая в результате внушения извне или самовнушения. Ее энергетический потенциал определяется не только глубиной веры, но и сочетаемостью веры, знаний и характера человека. Одно укрепляет другое.

5.5.5. Вера как средство управления деятельностью человека

Очень долго господствовало мнение, что желания, мысли и идеи относятся к области идеального, т.е. существующего только в сознании человека, и воплощаются в реальности только посредством деятельности человека. Прямого воздействия на материальный мир они не оказывают.

Однако сегодня существуют исследования, показывающие и случаи непосредственного влияния мысли на материальные процессы. Такое позволяют видеть и обнаруживать точные приборы фиксации слабых изменений. При этом мысли и идеи влияют не только на внутреннее состояние человека (это легко обнаружить), но и на внешнее его окружение — социальное и несоциальное. Идея воодушевляет людей, придает им силы, активизирует. В этом ее энергетический потенциал, и поэтому она может быть представлена как поток энергии определенной мощности и направленности. А вера — усилитель идеи. И как усилитель она играет двойственную роль. Она может усиливать шум или смысл. Вот почему необходимо сочетание веры и знаний, вот почему нельзя подменять веру знаниями, и наоборот — знания верой.

Как возникает и укрепляется вера? Это очень важный вопрос в понимании веры как средства управления деятельностью человека и людей.

Вера является естественным и неотъемлемым элементом сознания человека. Мы верим в то, что купленные нами семена прорастут, поэтому сажаем их; верим, что будет свет, поэтому щелкаем выключателем; верим, что построим дом, поэтому начинаем строительство. И верим не только потому, что у нас есть расчеты, чертеж и опыт, но и потому, что хотим построить дом, надеемся на благоприятные условия строительства, стремимся иметь жилье. Использование знаний всегда сопровождается элементом веры. Вера является двигателем деятельности, ее энергия определяет основные характеристики деятельности. Вера рождает энтузиазм, энтузиазм позволяет делать чудеса. Есть тому множество исторических примеров: строительство флота при Петре I, а позже — строительство Днепрогэса, когда люди бетон месили голыми ногами; важнейшие битвы Великой Отечественной войны. В некоторых случаях проявления энтузиазма приводят к трагическим результатам. Но есть множество примеров энтузиазма, изменяющего исторические тенденции России, энтузиазма, рожденного верой. Разве это не свидетельствует об энергетике веры?

У всех людей существует вера. Но все люди верят в разное и по-разному. Без веры в свой талант художник не создаст произведения искусства. Норберт Винер утверждал: «Без веры, что природа подчинена законам, не может быть никакой науки». Ученый не может быть неверующим человеком. Он должен верить не только в то, что законы природы существуют, но и в то, что их можно познать.

Энергия веры пронизывает всю нашу жизнь. Но если она объективно существует, ее невозможно не использовать в управлении деятельностью человека. На уровне индивидуального управления каждый человек в той или иной мере использует эту энергию. Она помогает добиваться успеха, она является для человека одним из важнейших средств управления самим собой, своей деятельностью.

А в управлении группой как проявляется роль веры? Реализация энергии веры способствует организации энергии мысли и эмоций, разрешает противоречия между ними. Менеджер своими действиями и поведением переносит, точнее, передает, веру служащим. Мера энергии веры может быть различной, но всегда эта энергия существует.

Представьте себе, что менеджер не верит в правильность своего решения, в успех общего дела, в достижение поставленной цели. Даже ошибочное решение менеджера, освященное верой в успех, может иметь некоторый успех и, наоборот, правильное решение, лишенное веры в его успешность, может иметь абсолютное отсутствие успеха.

Вера интегрирует деятельность людей, воодушевляет, активизирует и ускоряет их деятельность. В совместной деятельности вера является характеристикой отношений между людьми, их группового поведения. Менеджеру своими действиями необходимо укреплять веру людей в свои силы, способности, возможности, реальность цели, важность и ценность миссии. Все это не может возникнуть само по себе. Все это формируется как элемент механизма управления и находится в зависимости от действий менеджера, его поведения, отношения к делу и людям, отношения к проблемам и т.д.

5.5.6. Вера и искусство управления

Не следует думать, что можно добиться высокого энергетического потенциала веры в управлении посредством искусственного построения поведения определенным образом или призывами верить в успех. Вера очень чувствительна к фальши. Она возникает не из замысла и намерений, а из искренности внушения, положительных эмоций и опыта реализации веры. Вера углубляется, укрепляется и поддерживается лишь тогда, когда существует необходимая для нее среда обитания. Искусственная среда не дает полноценных плодов веры. Менеджер должен не имитировать веру, а иметь ее. Но как это сделать? Учиться самовнушению.

Известно, что в управлении важную роль играет цель. Она источник всех управленческих решений, она основа оценки ситуаций и проблем.

Цель не может быть абсолютно и полностью объяснима и обоснована, потому что она — образ будущего, которое нельзя предвидеть, не имея абсолютных знаний законов природы и общества. Значит, помимо знания цели, необходимо иметь веру. А как сформировать веру в цель? Превращением цели в лозунг? Разъяснением цели? Бесконечным повторением ее формулы? Вероятно, нет. Это не путь рождения веры в цель. Менеджеру необходимо углубление собственной веры самовнушением и, конечно, достаточным знанием, собственным отношением к цели, проецируемым

на служащих (группу людей). Менеджеру надо «излучать» веру в цель в своей практической деятельности. Может быть, это и называется «повести за собой».

5.5.7. Сочетание видов мотивации в процессах менеджмента

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо выбирать наиболее подходящие в существующих условиях виды мотивации. Но дело не только в выборе. В реальной практике надо комбинировать различные виды мотивации, сочетать их определенным образом. В этом — ключ успеха, и это большое искусство менеджмента. Каждый вид мотивации в отдельности обладает положительными и отрицательными свойствами, которые проявляются в соответствующих условиях.

Мотивации ответственности, например, должна соответствовать мотивация вознаграждением. Явное преобладание одного над другим может иметь отрицательные последствия или вообще не иметь никакого эффекта.

Современный менеджмент все в большей мере становится менеджментом мотивационным, потому что в нем заложен большой потенциал эффективности. Но реализовывать этот потенциал довольно сложно. Это зависит от профессионализма, искусства менеджмента, научного подхода, понимания человека и тайных пружин активизации его деятельности.

Тесты

Традиционная мотивация

1. Каково место мотивации в механизме современного менеджмента:
   а) мотивация является абсолютным приоритетом современного эффективного менеджмента;
   б) мроль мотивации зависит от конкретных обстоятельств и условий менеджмента;
   в) мотивация является главным фактором демократического стиля менеджмента;
   г) эффективность мотивации зависит от состава персонала;
   д) мотивация не противостоит административному воздействию, которое тоже обладает мотивационным потенциалом;
   е) мотивация — главный фактор искусства менеджмента.

2. Являются ли культура и творчество факторами мотивации в современном менеджменте:
   а) нет. И то и другое — это лишь необходимые условия для мотивации. Но сами по себе они не являются средствами мотивации;
   б) если культура и творческая атмосфера создаются и формируются сознательно менеджером, то они мотивируют эффективную работу;
   в) мотивация — лишь один из методов менеджмента, а культура и творчество формируются под воздействием всех методов;
   г) культура и творчество — индивидуальные качества конкретного человека, а мотивация требует построения системы поощрений для всего персонала;
   д) культура и творчество не заменяют профессионализма. Можно ли проявление профессионализма мотивировать культурой? Сомнительно!

ПИР

Традиционная мотивация

1. Мотивация — необходимый элемент менеджмента, роль и значение которого повышаются по мере развития цивилизации.

2. В мотивации в наиболее полной мере реализуется человеческий фактор управления.

3. Систему мотивации необходимо проектировать и формировать с учетом реальных условий функционирования организации.

4. Нельзя сводить мотивацию только к системе оплаты труда. Социально-психологические факторы мотивации не менее, если не более, важны.

5. В современном менеджменте культура и творчество являются также мотивирующим фактором эффективной деятельности персонала.

Тесты

Мотивация верой

1. Какую роль играет вера в деятельности человека:
   а) вера растворяет замысел деятельности в различных фантазиях;
   б) вера — это не фактор деятельности человека, а фактор его духовной жизни;

   в) вера рождается знаниями, ибо знания дают уверенность в деятельности человека;
   г) вера воодушевляет человека и рождает энтузиазм;
   д) роль веры определяется тем, во что и как верит человек.

2. Какое отношение вера может иметь к управлению:
   а) не имеет прямого отношения, потому что представление человека о всевышнем не относится к факторам согласования совместной деятельности;
   б) вера характеризует элементы энергетического потенциала менеджера и может рассматриваться в качестве средства воздействия на людей;
   в) в процессе управления вера оказывается понятием, тождественным понятию цели. Поэтому надо говорить о цели, а не о вере;
   г) вера — объективный элемент психологии человека, и она используется в управлении как фактор психологического воздействия;
   д) вера — это состояние души человека. Если оно и передается другим людям, то не как управленческое воздействие. Использовать веру в управлении человеком кощунственно.

ПИР

Мотивация верой

1. Каждый человек имеет веру. Она всегда находит отражение в деятельности человека.

2. Невозможно эффективно управлять, не видя и не учитывая энергетический потенциал человека. Одним из элементов этого потенциала является вера.

3. Искусство управления, помимо всего прочего, проявляется и в том, что менеджер способен воодушевлять своей верой в цель и миссию, удачу и успех, возможности и достижения.

4. Вера — это не пустые призывы и лозунги, это убежденность и настойчивость, последовательность и устойчивость позиций, личный пример энтузиазма и уверенности.

5. Верой нельзя спекулировать, она опирается на нравственность и достоинство.

Глава 6

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Полезно задуматься

Как возникают проблемы в процессах менеджмента? Какие проблемы приходится решать менеджеру? Каким образом решаются проблемы? Что такое управленческое решение? Какие факторы определяют качество управленческого решения? В какой мере решение проблем зависит от информации и человеческого фактора? Может ли принимать решения компьютер?

6.1. Проблемы в процессах менеджмента

6.1.1. Понятие проблемы и ее роль в менеджменте

Проблема является важным этапом процесса менеджмента. Она отражает противоречие, возникающее в тенденциях функционирования и развития организации. Разрешение этого противоречия составляет суть и главное содержание деятельности менеджера и персонала.

Противоречия могут быть различными: в потребностях, ценностях, нормах и подходах, интересах и ситуациях. Противоречия могут быть существенными и несущественными, явными и скрытыми, диалектическими и формальными, требующими разового разрешения и противоречия «цепной реакции».

Проблемы могут отражать целую совокупность противоречий или одно из них. Это влияет на пути и средства их разрешения.

Видение противоречий и успешное их разрешение отражают и профессионализм, и искусство менеджмента.

? Полемическое суждение

Может быть, в понимании проблемы необходимо отталкиваться от цели? Противоречие цели и ситуации рождает проблему и характеризует постоянное существование проблем.

! Ответное суждение

С этим надо согласиться. Главная, ключевая проблема отражает несоответствие существующей ситуации и цели менеджмента. Разрешение проблемы определяет необходимые изменения в направлении цели.

6.1.2. Возникновение проблем и подходы к их анализу и оценке

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он видит проблемы и способен находить пути их разрешения. Необходимость решения проблем пронизывает все, что делает менеджер. Поэтому понимание источников, природы, сложности и содержания проблем важно для всякого, кто хочет преуспеть в практике и искусстве менеджмента.

Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов менеджер уделяет непропорционально много внимания отдельным не всегда очень важным проблемам. Но разрешение проблем — это систематизированный и очень ответственный процесс. Ведь менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом, для других работников. Менеджер порой вынужден решать проблемы, связанные с крупными финансовыми средствами.

Ответственность за решение важных проблем — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Для успешного разрешения проблем необходимо несколько условий: видение и понимание цели, анализ ситуации, понимание истоков и содержания проблемы, деятельностный потенциал менеджера и персонала, необходимые ресурсы.

Кроме этого, важную роль играют следующие факторы.

1. Объективные знания об организации, тенденциях и условиях ее развития.
2. Знания о предпочтениях (ценности, принятые в обществе).
3. Знания о действиях (процедурные знания).
4. Навыки анализа и исследования ситуаций.
5. Навыки организации совместной аналитической работы.
6. Оперативная информация о состоянии и изменении ситуации.

7. Мотивация успешного и своевременного разрешения проблемы (момент, необходимость, ожидания, опасности, успех и пр.).

Есть несколько принципов разрешения проблем в процессах менеджмента.

1. Полнота разрешения проблемы.
2. Непротиворечивость в системе решения проблемы.
3. Экономия времени и ресурсов.
4. Непротиворечивость принятым этическим и культурным нормам.
5. Организационное обеспечение анализа и решения проблемы.
6. Достаточность информации о проблеме.
7. Аналитический подход к определению проблемы, оценке ее содержания и возможностей разрешения.
8. Компромиссность.

Полемическое суждение

Способны ли принципы отражать искусство менеджмента, которое характеризует интуицию, опыт, личные качества, потенциал образования?

Ответное суждение

Принципы характеризуют обобщенный опыт эффективного менеджмента, элементом которого является и искусство. Освоение принципов ведет в определенной мере к развитию и научного подхода, и искусства.

6.1.3. Компромиссы в решении проблем

Важно отметить, что практически во всех случаях для менеджера бывает затруднительным, если вообще возможным, разрешение проблем таким образом, чтобы оно вообще не имели отрицательных последствий. При решении проблемы необходимо уравновешивать противоречивые ценности, цели и критерии. Часто разрешение проблемы, затрагивающей всю организацию в целом, может иметь и некоторые негативные последствия для каких-то ее частей.

Вот почему при анализе проблем следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия их разрешения для всех ее частей. К примеру, некоторые организации решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации опасности кризиса, снижения объемов сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании, гарантировав занятость

всем работникам. Хотя такой подход к разрешению проблемы сопряжен с обострением опасности кризиса, дополнительными расходами на заработную плату, можно быть уверенным, что в длительной перспективе организация потеряет больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Принцип компромиссности очень важен в современных условиях, так как в менеджменте нет проблем, результатом разрешения которых является только одно благо. Однако встречаются такие ситуации, в которых возможен отказ от сиюминутного разрешения проблемы, пока она не созрела. Если дополнительная информация о проблеме должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, то, может быть, лучше повременить с ее разрешением.

6.1.4. Подходы к выявлению и оценке проблем

Анализ и оценка проблем — это в значительной мере психологический процесс. Иногда менеджерами движет логика, иногда знания, а иногда и чувства. Поэтому неудивительно, что подходы к анализу проблем варьируются в диапазоне от интуитивных до рациональных, от типичных до трудоемких научно-аналитических. Большинство подходов включает как психологические факторы, так и социальные установки, интеллектуальный потенциал, накопленный опыт и личностные ценности.

Чисто интуитивный подход — это оценка, сделанная только на основе ощущения содержания и типа проблемы. При этом менеджер не занимается сознательным взвешиванием всех свойств и характеристик проблем.

Логические подходы иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не всегда очевидна. Оценка проблемы, основанная на логике, обусловлена знаниями, накопленным опытом и освоенной методологией. Менеджер использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях раньше, чтобы спрогнозировать результат анализа проблем и их разрешения в существующей ситуации.

Проблемы могут быть типичными, повторяющимися, проверенными в вариантах их разрешения. Их оценка сравнительно проста. Однако часто типичность бывает видимой. Многие проблемы скрывают элементы новых обстоятельств, изменившихся условий. Ведь организация развивается. А развитие — это всегда изменения.

Многие менеджеры считают, что все проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что на первый

взгляд представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным.

В сложной ситуации здравый смысл может оказаться малоэффективным, поскольку факторов, которые необходимо учесть при оценке проблемы, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их охватить и сопоставить (схема 6.1).

Полемическое суждение

Чрезмерная ориентация на опыт и здравый смысл смещает понимание проблемы в направлениях, знакомых менеджеру по прежним действиям. Из-за такого смещения он может упустить и не увидеть новые изменения условий.

Ответное суждение

Конечно, менеджер, чрезмерно приверженный к накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области.

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за недооценки сложности проблемы.

6.1.5. Анализ проблем

Разрешение проблем, как и менеджмент в целом, — процесс, ибо речь идет о последовательности взаимосвязанных шагов диагностического и аналитического характера. Для решения проблемы требуется не единичное действие, а совокупность различных операций и выборов, которые определяются сложностью, характером и особенностью проблемы.

Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и правильный.

Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному проблемой считается ситуация, которая возникает потому, что не случается то, что должно было случиться. В этом случае необходимо сгладить отклонения от нормы. К примеру, производительность оказывается ниже установленной нормы. В этом случае необходимо реактивное управление, т.е. управление, реагирующее на отклонение.

Однако слишком часто менеджеры рассматривают в виде проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную, но не реализуемую возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности деятельности какого-либо подразделения. Даже если дела идут хорошо, решение таких проблем характеризует упреждающее управление. В этом случае осознается проблема, когда становится видимым, что можно

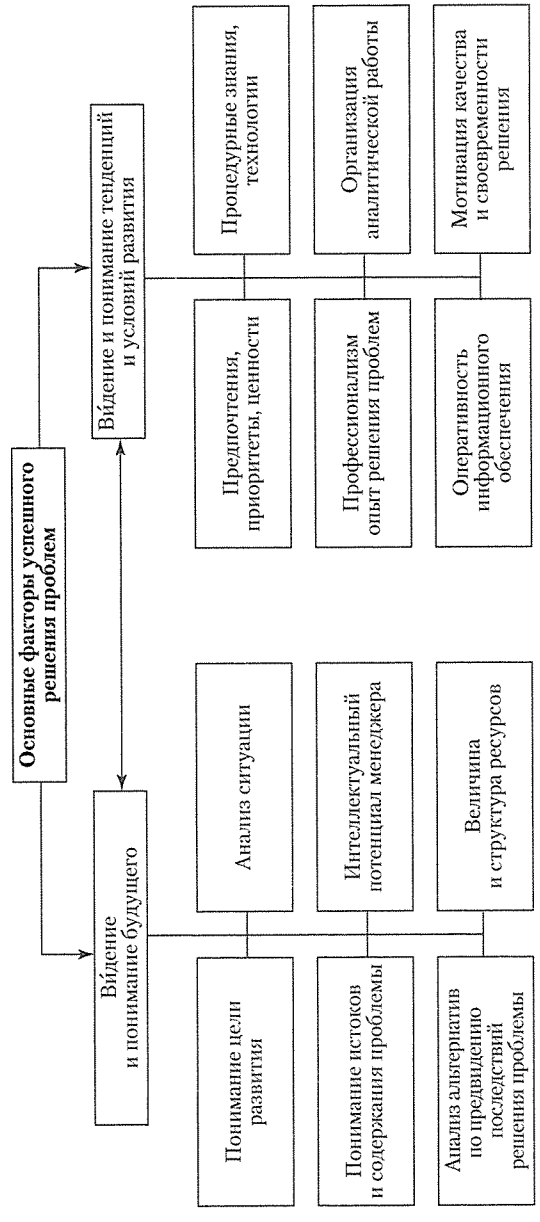


Схема 6.1. **Факторы успешного решения проблем**

сделать что-либо для улучшения хода дела либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Тогда разрешение проблемы не просто восстанавливает норму, а ориентировано на результаты, которые должны быть следствием использования возможностей.

Часто бывает, что определить проблему в полном ее содержании и масштабах проявления трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа маркетолога, например, влияет на работу менеджмента по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Считается, что правильно определить проблему — значит наполовину решить ее. Поэтому диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с промежуточными оценками.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов или имеющихся возможностей.

Некоторые общие симптомы своеобразной болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Увидеть симптомы можно при анализе финансовых отчетов, интервьюировании, приглашении консультантов по менеджменту или опросов работников. Информацию можно собрать и неформально, ведя беседу о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Увеличение количества информации необязательно повышает возможности определения проблемы. Часто менеджеры страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отличать одну от другой. Релевантная информация — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели и периода времени.

Поскольку релевантная информация — основа определения и понимания проблемы, то естественно добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации часто бывает не просто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Изучение процесса коммуникации, психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может породить стресс и беспокойство, значительно усиливающие искажение.

? Полемическое суждение

Следует ли информационное обеспечение связывать с психологическими факторами? Ведь это может потребовать «подстройку» информации под психологию и намеренное искажение информации.

! Ответное суждение

Такая опасность есть. Но не существует информации вне психологии ее восприятия. Поэтому менеджер должен стремиться минимизировать действие психологических факторов на восприятие информации.

Если работники считают, например, что менеджер склонен видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно предоставят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если менеджер не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник, и полученная при этом информация в той же мере полезна для оценки проблемы, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, потому что он не может себе позволить лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость поддержания хороших взаимоотношений в организации.

6.1.6. Определение ограничений и критериев оценки проблемы

Когда менеджер диагностирует проблему, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными либо потому, что у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений, либо проблемы могут в значительной своей части находиться вне организации. Существуют такие силы, как юридические законы, которые менеджер не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности решения проблем. Поэтому менеджер должен беспристрастно определить суть и состав ограничений и только после этого выявлять альтернативы решения проблем. Если будет выбрано нереалистичное направление действий, то это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и профессионализма менеджера. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам, потребность в технологии, еще не разработанной или слишком дорогой, исключительно острая конкуренция, законы и этические соображения.

Существенным ограничителем решения проблем, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. То есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

Для идентификации ограничений необходимо знать критерии оценки проблемы. А для установления таких критериев необходима классификация проблем, ибо критерии должны учитывать их характер и особенности.

6.1.7. Определение и оценка альтернатив разрешения проблем

Рассмотрим формулирование набора альтернативных вариантов решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее на практике менеджер редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому менеджер, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего нескольких альтернатив, которые представляются наиболее желательными.

? Полемическое суждение

Всегда ли необходимо разрабатывать несколько или множество альтернатив? Есть проблемы, которые явно предполагают одно и единственное решение.

! Ответное суждение

Такие проблемы существуют, но количество их в современной практике минимально. Как правило, это очень простые проблемы, которые и разрешать не нужно. Это очевидные проблемы здравого смысла. Но большинство из них имеют альтернативы, которые надо разрабатывать, исследовать и выбирать.

Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда менеджер не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценкам каждой альтернативы. При оценке проблем менеджер определяет достоинства и недостатки каждой из альтернатив решения проблем и их возможные последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Поэтому почти все важные оценки предполагают определенные компромиссы.

Для сопоставления оценок альтернативных решений проблем необходимо располагать критериями, по которым можно определять вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.

Здесь могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны, например, яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Желательно, чтобы проблема оценивалась в том же ключе, в котором выражена цель. В бизнесе прибыль — неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг с наименьшими затратами. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

Можно выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного, так и качественного характера.

Пропустив через такую процедуру оценки по каждому критерию, можно сложить результаты, и общая оценка в баллах окажется наивысшей и будет очевидным выбором.

Заметим, что при оценке вариантов возможных решений проблемы менеджер пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного варианта решения в соответствии

с целью менеджмента. Если последствия какого-то варианта решения проблемы благоприятны, но шанс его реализации невелик, этот вариант может оказаться менее желательным. Необходимо включать вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

6.1.8. Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные варианты ее решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор действий сравнительно просто. Менеджер просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В данном случае главная роль принадлежит интуиции и опыту.

Менеджер часто склоняется к варианту, который он считает «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное решение проблемы не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть все имеющиеся информацию и альтернативы. В силу этих ограничений менеджер, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но необязательно наилучшим из возможных.

Однако процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для реального разрешения проблемы необходимо управленческое решение. А это не только формула действий, но и усилия организационного характера, и признание ее теми, кого они затрагивают. Понимание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

6.2. Управленческие решения как способ реального разрешения проблем

6.2.1. Сущность и особенности управленческого решения

Управленческое решение представляет собой разрешение противоречия ситуации и цели, практическое решение

проблемы. Оно характеризует как этап процесса менеджмента, так и его результат.

Управленческое решение включает определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания, контроль исполнения, корректировку действий, если она необходима.

Решение — это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества функционирования и результатов организации. Поэтому и можно его рассматривать как непосредственный результат процесса менеджмента.

Управленческое решение — это переход процесса менеджмента из сферы управления в сферу производства продукта или услуг, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Управленческое решение, будучи завершающим этапом в технологическом процессе менеджмента, характеризует непосредственный его результат, т.е. те изменения, которые происходят в управляемой системе, придавая ей новые качества жизнедеятельности, функционирования, развития.

Полемическое суждение

Управленческое решение и разрешение проблемы — понятия тождественные? В чем может быть их различие?

Ответное суждение

Проблему можно разрешать по-разному. Управленческое решение — это способ разрешения проблемы. Иные способы: игнорирование проблемы («само собою сделается»), замалчивание, организация обсуждения, в некоторых вариантах которого возможно ее разрешение без управленческого решения. Ведь управленческое решение всегда опирается на полномочия, функции, авторитет, готовность и т.д.

Можно рассматривать управленческое решение как импульс на заключительном этапе процесса управления, разряд между управляемой и управляющей системой.

Такое понимание управленческого решения дополняется и конкретизируется его основными свойствами (схема 6.2).

1. Управленческое решение всегда направлено на практическое разрешение проблемы, без проблем нет решения. Но возникновение проблемы — это всегда возникновение напряженности в деятельности людей. Она может по-разному проявляться, но она всегда есть и является сигналом

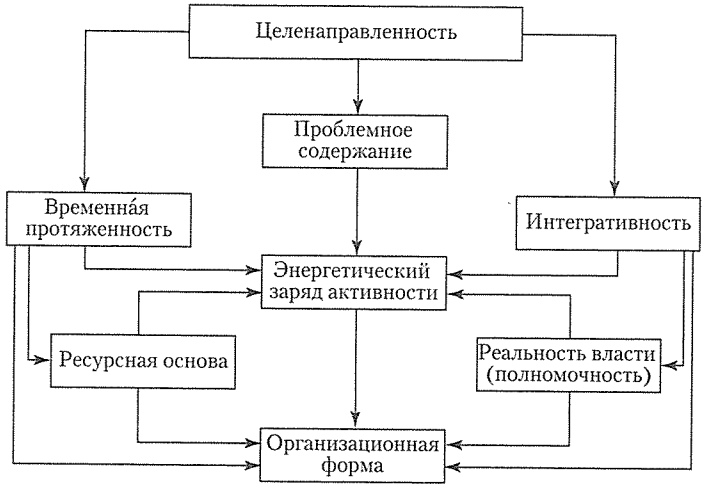


Схема 6.2. **Свойства управленческого решения (импульса управленческого воздействия)**

к распознаванию проблемы и определению необходимости управленческого решения.

Решение снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: что делать?

2. Решение внешне выглядит как некий сигнал к изменению деятельности, ее активизации. Но при этом решение всегда имеет протяженность во времени. Решение — это не мгновенное изменение, оно выглядит как совокупность взаимосвязанных мгновений, как возникновение изменений от замысла к реальности: получение информации, осознание информации, организационная деятельность, оценка результатов. Решение — это заключительная часть процесса управления.

3. Решение обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение — это квант усилий, ведущих к изменениям.

4. Решение всегда имеет формулировку действия. Что, как, кому, когда, почему надо делать — вот элементы этой формулировки. Поэтому иногда решение называют формулой действий.

Но такое название для определения понятия решения недостаточно точное. В реальности решение — это не только формула действий, но само действие, разрешающее проблему. Формула действий может остаться намерением, но не воплотиться в само действие. Тогда это уже не решение.

5. Продолжением этого свойства и дополнением его является свойство интегрированности информационных, социально-психологических, организационных и материально-технических аспектов деятельности человека. Именно это и отражает многозначность решения относительно его роли как в технологическом процессе управления, так и в совместной деятельности людей. Решение — это и комплекс информации, и человеческий фактор, и реализация ресурсов, и организационный момент. Решение всегда несет информацию, но не сводится к информации. Его основа — и полномочия, и авторитет менеджера, и дисциплина персонала, и социально-психологическая атмосфера. Решение — это квант воздействия, включающий множество составляющих. И эти составляющие находятся в интегрированном виде.

6. Управленческое решение обладает энергетическим зарядом деловой и трудовой активности. Именно это и ведет к тем изменениям, которые необходимо сделать, чтобы реализовать управленческое решение.

7. Управленческое решение является организационным фактором совместной деятельности, оно несет упорядочение и мобилизует ответственность.

6.2.2. Типологический анализ управленческих решений

Разнообразие управленческих решений является важным фактором их разработки и принятия. Каждое решение отражает специфику ситуации и проблемы, требует определенных условий и ресурсов его реализации.

Всю совокупность управленческих решений можно представить в типологической схеме, которая позволит осуществлять дифференциацию методологии разработки управленческого решения и организацию его реализации.

6.2.3. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и условия

Практика показывает, что не всякое решение ведет к ожидаемым и желательным изменениям управляемой системы. А есть такие решения, которые невозможно назвать иначе,

как псевдорешения. Они обладают всей формальной атрибутикой решений, но практически или вообще невыполнимы, или так несущественны, что никто выполнять их и не стремится, или настолько односторонни и непродуманны, что не разрешают проблем, а только создают новые.

Бывают и решения, которые отражают имитацию деятельности при действительной бездеятельности. Когда-то в нашей практике управления было понятие «отреагировать». Это означало принять бумажное решение, обезопасить себя от возможных упреков или обвинений в том, что не понял важности проблемы, не заметил ее, не сделал попытку практического ее решения. Но при этом никаких изменений в деятельности не происходило. С другой стороны, есть решения, которые воспринимаются немедленно и полно, с пониманием и ответственностью, с дополнением собственной инициативы и профессионализма.

Все это свидетельствует о том, что существует некий энергетический потенциал управленческого решения, который отражает мотивационную и организационную силу воздействия, который содержит в себе заряд восприятия замысла и ответных действий, способен превращаться в импульс деловой активности и позитивных изменений.

Понятие потенциала отражает возможности достижения ожидаемого результата. Они определяются реальностью цели, качеством решения, зависящего от методов его разработки, величиной и структурой ресурсов, условиями их использования, технологией их трансформации в результат. Возможность — это только возможность.

Потенциал — это некоторый запас энергии, понятие которой не приравнивается к понятию ресурсов. Можно иметь ресурсы, но не иметь возможности их использования для достижения цели. Так, Остап Бендер, получив золото, не мог его использовать по своим потребностям и целям.

Энергетический потенциал — это одна из важнейших обобщающих характеристик управленческого решения, которая отражает объективность в оценке ситуации, реальность цели, способность управленческого решения к мобилизации усилий, его своевременность, учет критических факторов и факторов риска, а также условий достижения успеха. Только в этом случае решение воспринимается группой как сигнал и программа действий.

Энергетический потенциал отражает и то, в какой мере управленческое решение несет в себе методологию

и организацию деятельности персонала, т.е. насколько ясно оно отвечает на вопрос, что и как надо делать, какие средства и ресурсы использовать, в какой организационной схеме работать (взаимодействия, ответственность, нормативы, контроль и пр.), на какие мотивы и интересы опираться.

Энергетический потенциал управленческого решения отражает, с одной стороны, общий потенциал управления, заложенный в его организации, формальной и неформальной культуре, затратах на управление, профессионализме, технике и пр. Но, с другой стороны, в определенной своей части он формируется в процессе разработки и выбора управленческого решения, а также при его реализации. Все это предполагает комплекс операций, формирующих энергетический потенциал управленческого решения.

Вероятно, необходимо выяснить связь понятия «энергетический потенциал» с понятиями «эффективность управленческого решения» и «качество управленческого решения».

Потенциал — это возможность достижения эффекта, эффективность — соизмерение или сопоставление результата и затрат на его достижение по экономическим или другим параметрам, качество — комплекс характеристик, отражающих соответствие решения определенному образцу его позитивной оценки, которая отражает значимость, опыт, интересы, ценности и пр.

Потенциал можно рассматривать как одну из характеристик качества управленческого решения, определяющую предпосылки эффективности.

Особенностью понимания потенциала решения является то, что это не только как бы расходование энергии при достижении результата, это ее передача и превращение в новые виды энергии: деловую активность, воодушевление, заинтересованность, ответственность, дисциплину. Потенциал расходуется всегда с частичным его воспроизведением, это своеобразная амортизация возможностей.

? Полемическое суждение

Возможно ли в управленческое решение заложить потенциал позитивных изменений в состояние управляемой системы? Как в этом случае понимать «разрешение проблемы»?

! Ответное суждение

Не только возможно, но и желательно. И это не противоречит понятию «разрешение проблемы». Это перспективное разрешение проблемы. Чем выше потенциал управленческого решения, тем в большей мере решение ориентировано на перспективные изменения.

6.3. Разработка, выбор и реализация управленческого решения

В процессе управления управленческое решение может возникать по-разному. Иногда оно появляется спонтанно как некая ответная реакция на возникновение типичной ситуации или известной проблемы, имеющей очевидное, доказанное многочисленным опытом решение. Но в практике управления таких решений бывает мало. Да и они не всегда оказываются успешными.

Решение чаще всего разрабатывается, и в его разработке используются операции анализа, оценок, выбора, измерения, операции информационной работы, исследования проблем, социально-психологической подготовки, организационного проектирования, идентификации, конструирования системы контроля и многих других. Арсенал методов разработки управленческого решения очень богат и разнообразен. Большую роль играет систематизирование использования этих методов. Здесь возникает необходимость сформулировать принципы разработки управленческого решения.

1. Целенаправленность, соответствие цели. Необходимо помнить, что потребность в управленческом решении возникает тогда, когда проявляются противоречия цели и ситуации и возможность изменения ситуации в направлении принятой цели. Решение — это шаг к цели, этап в движении к ней. Успешность решения характеризует выбор кратчайшего пути в стратегии развития.

2. Ситуативность. Решение должно учитывать характер и особенности ситуации, потребности ее изменения. Оно непосредственно зависит от оценки ситуации, понимания всех противоречий, заложенных в ней, и всех возможностей ее изменения. Глубокий анализ и понимание ситуации способствуют принятию реальных решений.

3. Проблемность. Решение всегда должно разрешать какую-либо проблему. Решение — это разрешение противоречий в существующей ситуации. В этом смысл и назначение решения, этим определяется и его энергетический потенциал.

4. Элективность, иначе говоря, выбор одного варианта из многих возможных. Как правило, редко бывает в реальной практике управления одно — единственное решение. Всегда существуют возможные варианты, среди которых приходится выбирать один. Как строится этот выбор? На основе критериальной определенности, т.е. формулирования

комплекса критериев, характеризующих приемлемость решения, эффективность и качество.

5. Организационная значимость. Этот принцип заключается в наличии организационного потенциала в решении, организующей силы. Решение по сути своей — это действие, которое невозможно осуществить без организации, т.е. необходимого порядка, согласования, распределения усилий, ответственности и пр.

6. Технологическая рациональность. Разработка решений — это всегда некоторая схема действий персонала управления, это технология «изготовления» решения в виде комплекса действий управляемой системы. Эта технология должна быть рациональной, т.е. строиться по критериям экономии времени, людских и материальных ресурсов, допустимой простоты, необходимой логистики. Если учитывать, что разработка управленческих решений — это в значительной мере интеллектуальная работа, то станет ясно, что построение ее технологического алгоритма непростое дело.

7. Методология разработки решения заключается в выборе и реализации соответствующего подхода к анализу и оценке ситуаций, исследованию и проектированию вариантов, структурированию информации. Они могут быть различными. Это подходы научный, прагматический, эмпирический, с позиций математического моделирования или организационного поведения. Можно сделать разветвленную классификацию подходов к разработке управленческих решений. В реальности методология складывается из их комбинации, в которой всегда существуют определенные приоритеты.

Методология разработки решения закладывает методологический его потенциал, который дополняет потенциал энергетический и который проявляется в методологии его реализации. А методология реализации отражает пути и методы практического разрешения проблемы, подходы и оценки действий.

Принципы разработки управленческих решений находят свое воплощение в методах разработки.

Управленческие решения должны содержать подходы, пути и средства разрешения проблемы. Они должны также иметь полное разъяснение проблемы, конечно, там, где это необходимо. Есть проблемы и управленческие решения, очевидные и понятные по здравому смыслу. Но есть и сложные для восприятия и понимания. Качество проблемы и отражается в методологическом потенциале решения.

Полемическое суждение

А не дублирует ли понятие методологического потенциала ранее использованное понятие потенциала энергетического?

Ответное суждение

Эти понятия не тождественны. Они связаны и дополняют друг друга. Энергетический потенциал — это потенциал деятельностной активности при реализации решения, мотивация деятельности. Методологический — отражает поле выбора подходов и методов как разработки, так и реализации управленческого решения.

Можно говорить, что управленческое решение обладает значительным методологическим потенциалом, если тем, кому оно предназначено, совершенно ясно, как надо его реализовывать, с использованием каких ресурсов, средств и методов, какие последствия необходимо получить при реализации решений. К сожалению, не всегда на эти стороны управленческого решения обращается внимание. Нередко о ресурсном его обеспечении менеджер забывает. Есть хорошая формула: ничего нельзя сделать, не имея ничего. В реализации управленческого решения может быть подход сугубо организационный или административный, может быть мотивационный, социально-психологический, технократический, который сродни административному. Эти подходы как бы закладываются в управленческое решение при его разработке. Они находят часто свое отражение в распределении заданий, форм ответственности, установлении и контроле сроков исполнения, предоставлении дополнительной информации или консультаций, перераспределении или выделении ресурсов.

Каждый вид решения имеет свою информационную структуру. В ней также находит свое отражение методологический потенциал. Методологический потенциал решения облегчает его исполнение, создает предпосылки успеха, развивает методологическую культуру в управляемой группе или системе. Он проявляется не только в формулировках решений, но, главным образом, в его содержании.

Особое значение методологический потенциал управленческого решения имеет для решений стратегического типа.

Организационный потенциал управленческого решения — это заложенные в решение организационные возможности и условия его успешной реализации. Организационный потенциал характеризует соответствие решения типу организации, в которой его предполагается реализовывать, а также возможности некоторых организационных

изменений, обеспечивающих лучший результат деятельности по этому решению. Но это общая организационная характеристика управленческого решения. Она может быть конкретизирована по таким элементам организации, как полномочия, ответственность, обязанности, квалификация, компетенция, временной фактор (временна́я определенность), взаимодействия, адресность, контролируемость, организационный статус (установка, задание, регламент, норматив, требование, пожелание).

Решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным по целям, ресурсам, средствам, возможности их реализации.

Следует отметить, что управленческое решение должно обладать и социально-психологическим потенциалом. Это означает, что оно хорошо должно «ложиться» на систему господствующих в организации интересов и ценностей, мотивов и установок, оно должно учитывать опасения и ожидания. Это можно рассматривать также как элемент энергетического потенциала управленческого решения.

6.4. Характеристики и качество управленческих решений

Для оценки управленческих решений необходимо знать полный набор характеристик, которые определяют требования к разработке решений.

Наиболее важными из них являются следующие (схема 6.3).

1. Целенаправленность решения, соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: почему принимается решение, какое оно имеет значение в развитии организации, каким образом ведет к достижению цели? Цель, как уже указывалось ранее, систематизирует управленческие решения.

2. Адресность управленческого решения. Эта характеристика отвечает на вопрос: кому оно предназначено? Кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию?

3. Близкой к этой характеристике, но в чем-то все-таки отличной, является организационная четкость решения. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности.

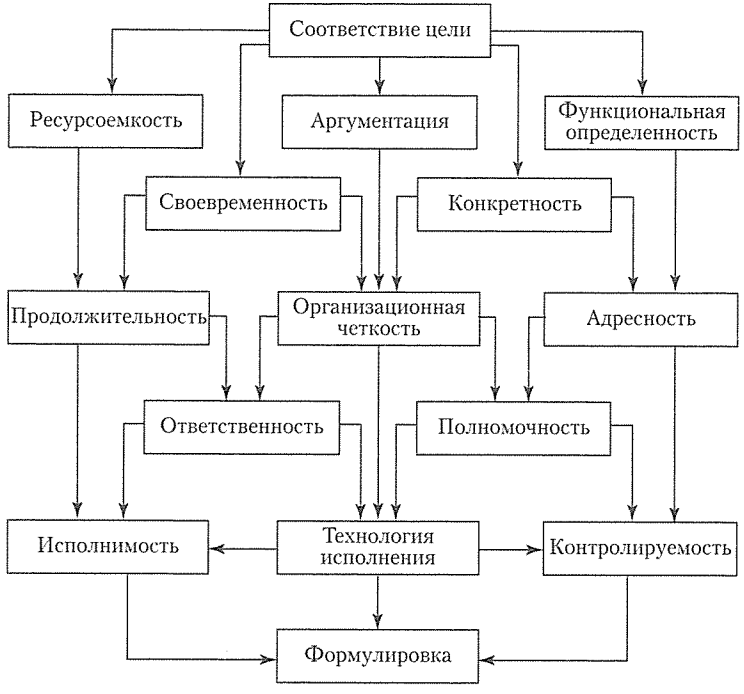


Схема 6.3. **Характнристики управленческого решения (проявление свойств)**

При этом не должно быть элементов дезорганизации. Вспомним выражение: «Благими намерениями усыпана дорога в ад». Не отражается ли оно в реализации некоторых управленческих решений?

4. Конкретность решения. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие (усилить, умножить, обратить внимание и т.д.) решения не могут быть эффективными.

5. Своевременность управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает вовремя, чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа.

Но своевременность решения — это не только решение на пике остроты проблемы, на максимальном уровне риска необратимости. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия и возможности ее решения.

Своевременность решения теснейшим образом связана с выбором его вида и содержанием. Очевидно, существует диапазон успеха на траектории последствий различных видов управленческих решений, кластер своевременности управленческого решения.

6. Полномочность управленческого решения отражает восприятие его организацией (исполнителем, группой, социально-экономической системой и пр.) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Ведь управленческое решение принимает не только менеджер, его принимает также и персонал. И здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Конечно, решение может быть и неформального типа. Но и оно должно быть полномочным, только здесь роль полномочий играет авторитет лидера — это своеобразное «неформальное полномочие».

7. Исполнимость решения. Она означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей персонала. Практика показывает, что решения могут быть и неисполнимыми или могут реализоваться лишь частично. В решениях находит свое отражение возможное или только желательное. Часто решения могут скрывать тайные намерения менеджера. Например, можно дать исполнителю заведомо невыполнимое задание (решение), чтобы проверить его отношение к делу или заручиться дополнительным «аргументом» его некомпетентности. Такой прием иногда используется.

8. Контролируемость решения. В каждом из решений должна быть заложена возможность контроля его исполнения. Эта возможность зависит от других характеристик — конкретности, адресности и др. Но при этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки. Бывают в практике такие решения, которые трудно контролировать или которые и не предусматривают контроль.

9. Наличие ресурсов. Ничего нельзя сделать, не имея ничего. Но для различных решений необходимы различные ресурсы (временны́е, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в различном количестве

и соотношении. Поэтому важность такой характеристики, как ресурсоемкость управленческого решения, трудно переоценить.

10. Любое решение реализуется в рамках определенных функций управления, поэтому можно назвать в качестве характеристики и функциональную определенность управленческого решения. Какие функции оно охватывает, как «ложится» на функциональную структуру системы управления, несет ли в себе определенность относительно ответов на эти вопросы? Ведь не исключена возможность, что для реализации решения нет в системе управления той или иной функции. Тогда возникают сложности методологического и организационного характера.

11. Срок действия управленческого решения. Управленческое решение, как уже говорилось выше, можно представить в виде импульса трудовой активности, импульса изменений. Но не всякое решение представляется мгновением воздействия. Многие решения «действуют» продолжительный срок. При разработке решения такой срок должен быть рассчитан. Его можно представить и в виде поэтапной реализации решения. И каждый этап предусматривает определенную продолжительность.

12. Система ответственности по управленческому решению. Существует постоянная система распределения ответственности. Управленческое решение может или вписываться в нее, или может потребовать некоторой ее корректировки или дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания. Эта характеристика также дает возможность оценивать решение.

13. Технология разработки и практического осуществления управленческого решения. Это оценка того, как вписывается технологическая схема управленческого решения в общую технологию менеджмента и насколько она рациональна по критериям последовательности операций, экономии времени, использования методов и технических средств и т.д.

14. Аргументация управленческого решения. Она раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Аргументация способствует лучшему восприятию и осознанию решения персоналом. Она несет заряд активности персонала. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.

15. Формулировка решения. На первый взгляд, эта характеристика кажется второстепенной и не очень важной, однако многое зависит от формулировки в исполнении решений. Формулировка решения отражает энергию деятельности, подход к проблеме, отношение к персоналу. Ведь решение — это, помимо всего прочего, и психологический акт. Об этом нельзя забывать.

6.4.1. Методы разработки управленческих решений

Методы разработки решения — это способы выполнения необходимых операций. Эти методы можно классифицировать по следующим группам: методы распознавания, анализа, оценки, измерения, расчетов, моделирования, выбора, представления. Особую группу составляют методы информационной работы: методы поиска информации, передачи, агрегации, структурирования, обработки, сохранения, распределения.

Разработка управленческих решений включает использование и организационных методов его реализации. Это методы функционального распределения обязанностей, ответственности, методы нормирования, инструктирования, консультаций, методы контроля и мониторинга, мотивации. Следует помнить, что решение — это не только вариант действий или формула делового поведения, это сама деятельность по разрешению поставленной проблемы.

Всю совокупность методов также можно разделить на методы индивидуальной и групповой (коллегиальной, коллективной) работы (схема 6.4).

С другой стороны, методы разработки управленческих решений можно разделить на группы методов интеллектуальной и социально-организационной деятельности.

На этой основе можно построить матрицу методов разработки управленческих решений, которая служит упорядочению знаний в этой области, а также помогает делать рациональный выбор методов, что способствует эффективности технологического процесса менеджмента и качеству управленческих решений.

Методы интеллектуальной деятельности в индивидуальном варианте ее реализации включают методы анализа, обработки информации, расчетов, оценки, выбора, моделирования, графические методы.

При интеллектуально-коллективной работе чаще всего используются методы «дельфи», мозгового штурма,

Методы	Методы разработки	Методы реализации
Индивидуальные	Анализа	Организации групповой деятельности
	Обработки информации	Убеждения
	Расчетов	Мотивации
	Оценки	Разъяснения
	Выбора	Контроля
	Моделирования	Корректировки
	Графиков	Установки
Коллективные	«Дельфи»	Коммуникативного мотивирования
	Мозгового штурма	Взаимодействия
	Обсуждения	Взаимной ответственности
	Обработки мнений	Систематизации контроля
	Инновационной игры	Распределения обязанностей
	Конференции	Целевой интеграции
	Постановки проблем	Информационной поддержки

Схема 6.4. **Методы разработки и реализации управленческих решений**

обсуждения, обработки мнений, инновационной игры, конференции, постановки проблем. Эти методы напоминают индивидуальную работу, но реализуются в варианте организации групповой интеллектуальной деятельности. Они тоже содержат и анализ, и обработку информации, но проводится все это специальной группой.

К методам социально-организационной работы, которую проводит менеджер, относятся методы подбора исполнителей, убеждения, мотивации, разъяснения (конкретизации, инструктирования), контроля, установления обязанностей, корректировки.

Социально-организационная работа группы включает методы установления коммуникаций (представления информации), мотивации, взаимодействия, интеграции деятельности, контроля, ответственности, обязанностей.

Конечно, такое разделение методов разработки управленческого решения имеет до определенной степени условный характер, но его положительным свойством является

то, что оно показывает разнообразие методов, потребность и возможность их выбора, необходимость комбинации для получения высокого качества управленческого решения.

6.4.2. Убеждение как фактор реализации управленческого решения

Иногда менеджер может возложить принятие управленческого решения на тех, кто должен будет его исполнить. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывая, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Напрасно некоторые менеджеры считают попытки убеждения напрасной тратой времени. Подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, неэффективен.

Шансы на успешную реализацию управленческого решения значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Но бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функции.

6.4.3. Роль обратной связи в реализации управленческого решения

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: «Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации не нанесено значительного ущерба. Оценка

решения руководством выполняется, прежде всего, с помощью функции контроля».

6.4.4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений

Рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить для принятия более эффективных решений в сложной ситуации. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организационным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений следует учитывать целый ряд разнообразных факторов: личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимосвязанность решений.

6.4.5. Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативными действиями. Многие решения, принятые руководителем, отражают ценности людей: добро, зло, порядочность и др. Все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, можно считать неправильным придерживать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть главным конкурентом на пути должностного продвижения. Ценность, которая придается лояльности и открытости, заставляет принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, можно принять решение уволить работника, который все время плохо работает. Несмотря на лояльность, представление о нравственности подсказывает, что нужно уволить плохого работника, так как он не дает организации столько, сколько другие.

Исследования утверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало, что в системе их ценностей заметен явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным и эстетическим аспектам. Менеджер, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средства в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для работников. Но если для менеджера главное — сострадание к людям, он скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование каких-либо других проектов.

Немаловажное значение имеют культурные различия. Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителем, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

Помимо различий личностных оценок, типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

6.4.6. Среда принятия решений

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности риска или неопределенности.

6.4.7. Ситуационная определенность

Решение принимается в условиях определенности, когда менеджер в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Менеджер может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку

арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные.

6.4.8. Фактор риска

К решениям, принимаемых в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Она определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует только одна альтернатива.

Менеджер должен учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора.

Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия нового продукта, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Однако анализ рынка не имеет статуса строго научного исследования.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя было, например, предсказать, купят или не купят миллионы американцев персональные компьютеры, опробовав идею всего на нескольких десятках семей. Нужна была реакция большого количества респондентов. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Так, если страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой степенью точности, опираясь на статистические средние для всей популяции данные, менеджер мелкой компании не сможет этого сделать. Одна из 15 машин компании может попасть в необычную аварию и причинить ей многомиллионный ущерб.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может случиться, с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

6.4.9. Ситуации неопределенности

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет их невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится менять в быстро меняющихся обстоятельствах. Наибольшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, логикой или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временны́е и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

6.4.10. Время и изменяющаяся среда

Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться

настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основано решение, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет менеджеров опираться на интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припоздившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше.

6.4.11. Информационные факторы

Информация — это данные, «просеянные» для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Однако необходимая для принятия хорошего решения информация зачастую недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время менеджера и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.д. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для менеджера — отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано уточнение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения

на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

6.4.12. Социально-психологические факторы

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, менеджеры часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Менеджеры могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию менеджеры дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Менеджер может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. От способа обмена менеджера с персоналом информацией в значительной мере зависит поведение персонала. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой «проблемы — это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Менеджер может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прикрывать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

6.4.13. Значение возможных негативных последствий

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек. Некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, вероятно, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность. Подобные негативные последствия следует иметь в виду, принимая решения.

Необходимо учитывать взаимозависимость внутриорганизационных перемен, т.к. возможны негативные последствия при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

6.4.14. Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти всегда наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другое структурное подразделение, она должна также принять решение о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит, покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы

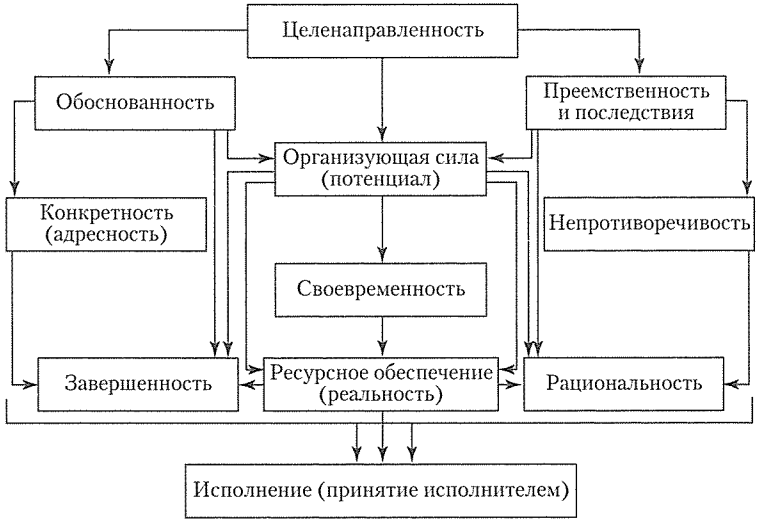
о налогообложении в другом штате менять процедуру бухгалтерского учета и т.п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она также должна найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на высшие этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимосвязанность решений, т.е. видеть «всю картину», зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Далее приводятся дополнительные схемы 6.5—6.8 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

Схема 6.5. **Принципы разрешения проблем**



Вопросы к размышлению по схеме

Как практически учитываются и реализуются эти признаки?
Чем определяется их комбинация?
Можно ли оценить качество управленческого решения по этим его признакам?
Какие признаки чаще всего выпадают из поля зрения менеджера?

Схема 6.6. **11 признаков качества управленческого решения**

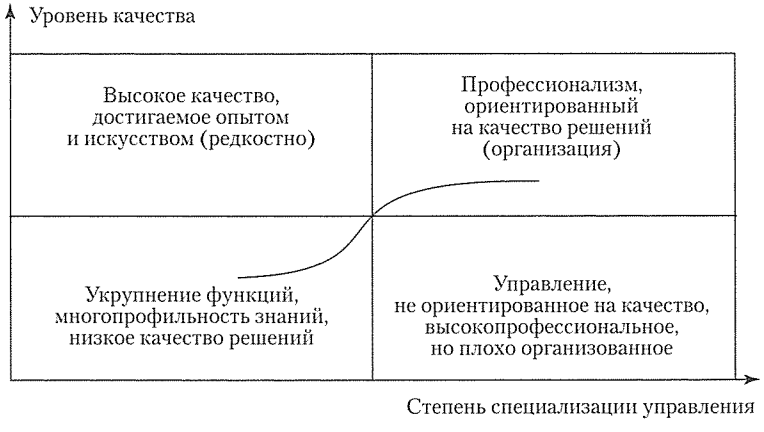
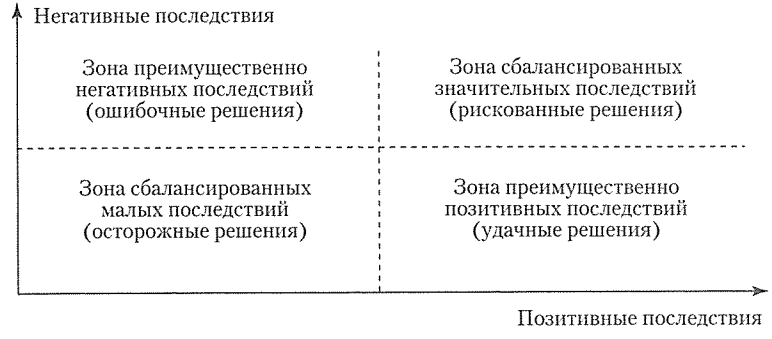


Схема 6.7. **Качество решений и специализация управления**



Выбор решений по экспертной оценке последствий (форма)

Вероятность	Позитивные последствия	Решения (комплекс или альтернативы)	Негативные последствия	Вероятность
0,3	1. Рост прибыли	1. Переход на новый вид продукции	1. Потеря покупателя	0,7
0,8	2. Стратегические преимущества	2. Изменение имиджа фирмы	2. Временное снижение эффективности	0,4
0,6	3. Конкурентные преимущества	3. Значительное улучшение качества продукции	3. Высокие затраты, снижение прибыли	0,3

Схема 6.8. **Прогнозирование последствий управленческих решений**

Тесты

1. Что в понимании проблемы должно быть наиболее важным для менеджера:
   а) проблема отражает состояние организации в определенный период ее функционирования;
   б) проблема отражает комплекс противоречий, затрудняющих развитие организации;
   в) проблема существует лишь тогда, когда ее видит и понимает менеджер;
   г) проблема — это всегда наличие или отсутствие необходимой информации;
   д) цель отражает содержание проблемы. Без цели проблемы не возникают.

2. В чем главным образом проявляется качество управленческих решений:
   а) в полноте и организационной значимости информации о необходимых действиях в организации;
   б) в готовности персонала к исполнению распоряжений менеджера;
   в) в соответствии всех характеристик управленческого решения относительно эффективного разрешения проблемы;
   г) в организационном оформлении управленческого решения;
   д) в методах воздействия, которые предполагает управленческое решение.

ПИР

1. Реальность и достижимость цели определяется не только ее содержанием, но и умением решать проблемы по ее достижению.

2. Решение проблем означает движение к цели. Здесь важно определение главной проблемы, решение которой дает импульс развитию.

3. Управленческое решение принимает не только менеджер, но и весь персонал организации. Это зависит от понимания необходимости, важности и содержания управленческого решения.

4. Управленческие решения разнообразны по своим истокам, важности, сложности, последствиям, организационному потенциалу и пр. Поэтому необходимо разрабатывать альтернативные их варианты и в последующем выбирать наиболее приемлемый из них.

5. Эффективность управленческого решения самым непосредственным образом зависит от его своевременности.

Часть III

Технологии современного менеджмента

ГЛАВА 7

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗНООБРАЗИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Какие технологические особенности и характеристики присущи менеджменту? Зависит ли эффективность менеджмента от его технологии? Почему? Какова роль информации в технологии менеджмента? Возможно ли проектирование технологии менеджмента? Зависят ли технологии менеджмента от человеческого фактора? Каким образом?

7.1. Содержание и практическое значение технологии менеджмента

7.1.1. Роль технологий в современном развитии экономики и производства

Современную эпоху развития экономики и общества часто называют эпохой технологий. В технологиях видят экономию ресурсов, рациональное использование времени, экологическую защиту человека, безопасность жизнедеятельности, безотходное производство (замкнутые технологические циклы), возможности автоматизации выполнения операций и многое другое.

Действительно, сегодня успех всякой деятельности в производстве, политике, экономике, социальной жизни определяется технологией. Существуют понятия политических, правовых, социальных, экономических, информационных и других технологий. Это понятие проникло в те сферы, в которых раньше его не было, что объясняется усложнением деятельности во всех сферах. Технология помогает превратить

сложное в сравнительно простое, ускорить многие процессы, связать их общими принципами совместимости и эффективности. Технологии позволяют получать новое качество.

Технология — это сознательный выбор и построение комбинации и последовательности действия для получения необходимого эффекта.

Широко используется и понятие «технология менеджмента». Оно означает временну́ю и пространственную организацию действий для осуществления целенаправленного и согласующего воздействия на объект управления. Проще говоря, это специально выстроенная комбинационная последовательность операций по критериям эффективности и качества не только управленческого решения, но и управленческой деятельности вообще (схема 7.1). Решение как комплекс реальных изменений, обеспечивающих согласованность совместной деятельности, является непосредственным результатом воздействия. На его характеристики направлена технология отдельного цикла менеджмента. При этом технология менеджмента не тождественна понятию технологии разработки управленческого решения. Они различаются общим составом и статусом операций. Помимо операций разработки управленческого решения, технологии включают также и операции наблюдения, мониторинга, поиска информации и др., которые непосредственно не связаны с определенным решением.

? Полемическое суждение

Не означает ли понятие технологии менеджмента технизацию, а может быть, и роботизацию его процессов, снижение роли человеческого фактора в менеджменте? Это может привести к принципиально новой организации менеджмента, своеобразному конвейеру управленческих решений. И как оценивать эту тенденцию?

! Ответное суждение

Технология — это необязательно технизация деятельности. Но при неправильном понимании современных тенденций научно-технического прогресса возможно преувеличение роли техники в ущерб человеческому фактору. В этом случае снижение эффективности менеджмента должно поправить положение и показать возвышение роли человеческого фактора в условиях развития современных технологий менеджмента.

Понятие «технология менеджмента» применимо не только к отдельному циклу процесса управления, но и к общему процессу управления, включающему множество циклов, идущих одновременно и параллельно, и последовательно, пересекающихся в различных звеньях системы управления и характеризующих множество решений.

Современность — эпоха технологий
Успех определяется разработкой технологий
Технология — это путь к эффективности, производительности и качеству
Технология менеджмента — это последовательное, целесообразное, своевременное, экономное и успешное решение проблем (разработка и реализация управленческих решений)

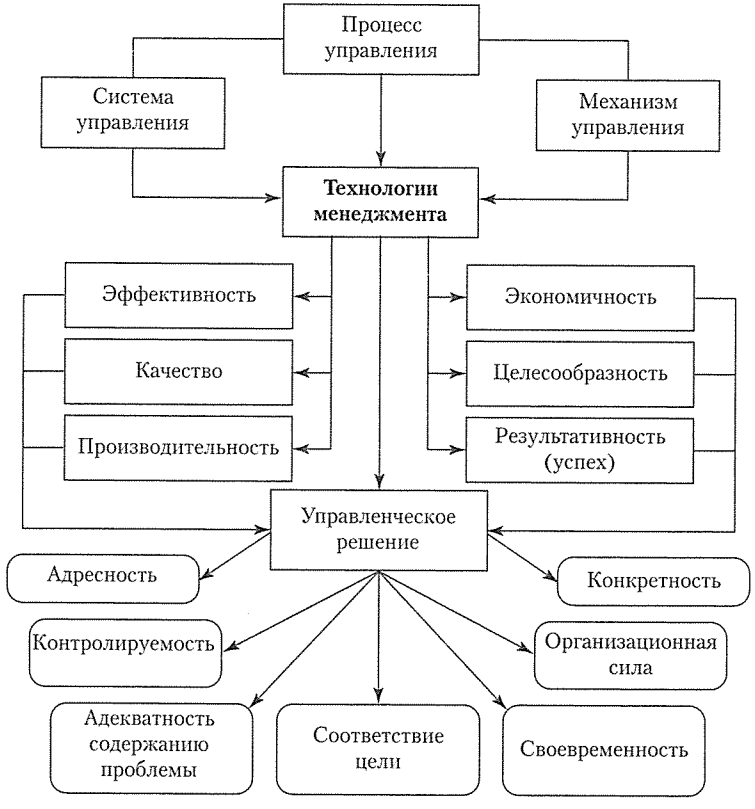


Схема 7.1. **Технологии менеджмента**

Технология управления — это последовательное, целесообразное, своевременное, экономное и успешное решение проблем, включающее и процессы разработки, и процессы реализации управленческих решений.

Понятие технологии отличается от понятия процесса менеджмента тем, что технология формируется сознательно,

а процесс отражает естественный ход событий, не зависимый от целей и ситуаций, проблем и условий. В понимании процесса менеджмента лишь констатируется факт существования цели и ситуации, проблемы и управленческого решения. В технологии менеджмента сознательно выстраивается последовательность действий, соответствующих свойствам процесса менеджмента, но отражающих специфику цели, а также возможности оценки ситуаций и решения проблем. Так, для изготовления технического устройства сначала необходимо его спроектировать, сделать чертеж, заготовить необходимые детали, потом собрать изделие. Это закономерный процесс изготовления чего-либо. Но технологии реального процесса могут быть различными. Можно по-разному обрабатывать детали, выбирать различные для изготовления материалы, сборку проводить по разным схемам и пр. Так и в управлении. Типичные проблемы решаются одним образом, неординарные — другим. Для каждой существует своя технология.

7.1.2. Факторы формирования технологии менеджмента

При формировании технологии менеджмента необходимо учитывать ряд факторов. Знание их позволяет рационально сформировать технологическую схему.

Какие факторы влияют на технологию менеджмента? В первую очередь, конечно, особенности цели, ситуации и проблемы (или проблем). Они по-разному влияют на использование операций анализа и оценки, выбора альтернатив, измерений и обсуждений и пр. Это факторы процесса управления (схемы 7.2, 7.3).

Но не только к ним сводится технология менеджмента. Система управления также накладывает определенный отпечаток. Для профессионального выполнения тех или иных операций необходимо иметь специализированные звенья, связи между ними, определенный их организационный статус, возможности по загрузке. Без учета этого фактора сформировать необходимую технологию менеджмента невозможно.

Все операции по «изготовлению» воздействия связаны с возможностями средств управления. Какими средствами располагает менеджер и как он может их использовать? Можно ли построить технологию, не имея ответы на эти вопросы? Конечно, нет. Но это уже механизм менеджмента. Он также влияет на технологию (схема 7.4).

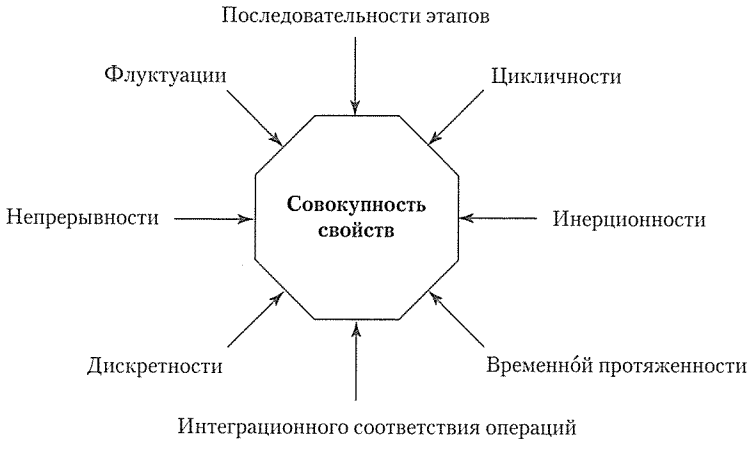
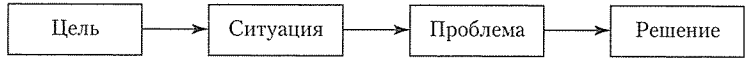
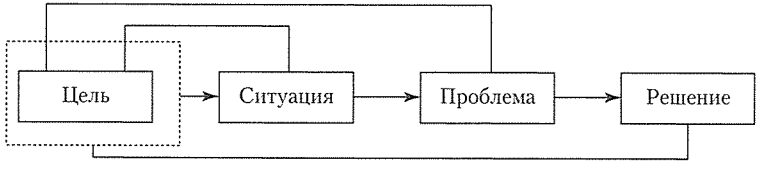


Схема 7.2. **Свойства технологии менеджмента**

Линейная технология менеджмента



Ситуационная технология менеджмента



Корректируемая технология менеджмента

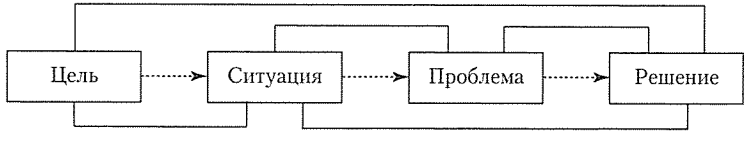


Схема 7.3. **Разновидности технологий менеджмента**

Аспектная (разветвленная) технология менеджмента

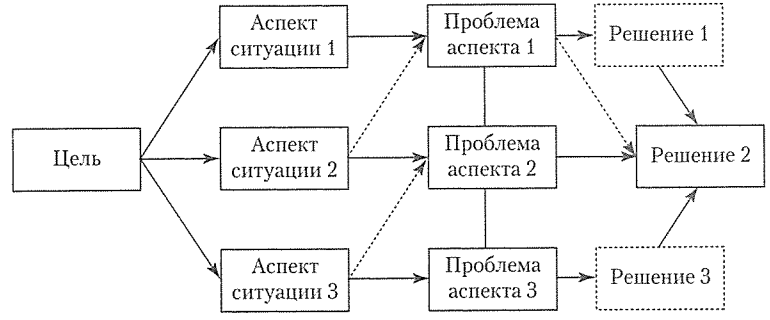


Схема 7.3 (окончание)

Разработка технологии часто является основой совершенствования системы и механизма управления. Например, использование новых технологий компьютерного типа естественно потребовало изменения системы управления, и механизм управления также изменился. Появились новые возможности использования социально-психологических методов управления, мотивирования производительности, учета ценностей и т.д.

Полемическое суждение

Эти возможности определяются расширением информационной базы менеджмента, что отражает информационный характер развития современных технологий.

Ответное суждение

Расширение информационной базы менеджмента отражает потребности менеджмента и возможности их реализации, это должно повлиять на повышение качества управленческих решений. Развитие технологии менеджмента — это развитие не только информационной базы, но и самих его потребностей в современных условиях. Без потребностей расширение информационной базы становится бессмысленным и искусственно усложняющим менеджмент.

Важным фактором, определяющим технологию менеджмента, является фактор времени. Ведь технология — это распределение действий во времени. Оно должно учитывать внешние и внутренние изменения, момент управленческого решения, использование времени (экономию), временны́е характеристики деятельности — ритмичность, равномерность, темп, направленность.

Конечно, важную роль в формировании технологии управления играют и особенности объекта управления той организации, в которой осуществляется управление.

Любая технология требует определенных ресурсов: финансовых, интеллектуальных, информационных, технических, организационных.

7.2. Свойства технологий менеджмента

7.2.1. Состав основных свойств и характеристик технологии менеджмента

При формировании технологии менеджмента важно оценивать ее параметры, чтобы иметь возможность выбирать наилучшие варианты. Для оценки необходимы критерии, которые можно рассматривать как нормативную базу этой оценки.

Технологию менеджмента характеризуют следующие свойства.

1. Состав и структура операций технологического процесса менеджмента. Он может включать операции аналитические, оценочные, информационные, расчетные и т.д. Каждый технологический процесс имеет свой набор операций, и это определяет все его особенности и типологическую принадлежность.

2. Ритмичность технологического процесса менеджмента. Это очень важная характеристика. Она отражает соответствие между различными этапами технологии управления, отсутствие штурма, рывков и простоев.

3. Своевременность принятия управленческих решений, которая определяется своевременным поступлением информации, ее обработкой и своевременным выполнением всех операций технологии управления. Кроме того, своевременность проявляется и в выборе наиболее благоприятного момента принятия решения.

4. Временна́я протяженность завершенного технологического цикла. Она может быть различной в зависимости от характера решаемой проблемы. Очевидно, что для продолжительных циклов разработки управленческих решений должны использоваться и соответствующие технологические схемы. По этой характеристике могут действовать и приблизительные нормативы, которые устанавливаются по измерению продолжительности решения аналогичных проблем.

5. Информационное обеспечение технологии менеджмента. Эта характеристика отражает соотношение информации

по ее видам и потокам поступления, свойствам и объемным характеристикам. При этом следует заметить, что понятие технологии управления нельзя сводить только к информационным операциям. Она включает все виды операций, в том числе организационного, социально-психологического характера и т.д.

6. Оперативность — это также характеристика технологии менеджмента. Она отражает скорость выполнения операций и соотносится с такими характеристиками, как своевременность результата (управленческого решения), ритмичность и временная протяженность. Оперативность — это быстрота решения проблем. Но при этом они могут решаться быстро, но преждевременно или с запозданием. Можно решать проблемы оперативно, но при этом работать не ритмично.

7. Степень участия человека и технических средств в осуществлении всех технологических операций. Это характеристика человеческого фактора в технологии управления. Ее трудно отразить количественно, но можно по этой характеристике анализировать технологии (например, посредством социометрического анализа) и искать пути их рационализации.

8. Технология менеджмента предполагает включение различных специализированных звеньев системы управления, поэтому еще одной ее характеристикой являются степень участия и взаимодействие в технологическом процессе звеньев системы управления, осуществляющих операции.

9. Эффективность технологии, которую можно оценивать соизмерением затраченных на разработку управленческого решения ресурсов и полученным от этого управленческого решения эффекта. Такую оценку трудно сделать точными расчетами, но приблизительную величину эффективности определить можно.

Знание свойств технологии управления необходимо для того, чтобы проектировать рациональные технологические схемы, выбирать такой их тип, который позволит успешно осуществлять управление (см. схемы 7.2, 7.3).

7.2.2. Информация в технологии менеджмента

Информация — совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Наличие и возможность движения информации являются необходимым, но недостаточным условием управления. Если управление — вид деятельности человека по согласованию совместной деятельности людей для получения общего результата, то для управления необходимы, помимо информации, все атрибуты социального существования человека: потребности, интересы, ценности, в соответствии с которыми он трудится и стремится получить определенный результат своего труда.

Полемическое суждение

А разве все эти атрибуты не существуют в виде информации?

Ответное суждение

Информация о них, безусловно, существует. Но суть их не адекватна информации. Понимание и видение потребностей, интересов, ценностей и пр. зависит не только от информации о них, но и от знаний, убеждений, образования, опыта, квалификации и пр. А эти понятия не тождественны понятию «информация».

Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

На основе информации разрабатываются управленческие решения, проводится оценка и анализ ситуаций и проблем.

Особое значение для технологий менеджмента имеет своевременность поступления информации. Она должна быть адекватна реальному положению управляемой системы в определенный отрезок или даже момент времени.

В технологии менеджмента используется различная информация. Ее классификация позволяет обеспечивать технологию разными необходимыми видами информации.

По функциям управления можно выделить информацию предвидения, организации, контроля, мотивации, исследования. По каждому из этих видов существуют большие массивы информации, без которых осуществление управления не может быть эффективным.

По сферам управленческой деятельности выделяют экономическую, социальную, техническую, организационную информацию.

По источникам возникновения и *поступления* бывает информация входящая и исходящая, внешняя и внутренняя.

По степени обработки можно рассмотреть такие виды информации, как первичная и вторичная, простая и сложная (синтетическая). В процессе обработки информации первичная информация агрегируется в сложную и при этом может искажаться, если методика расчетов

показателей несовершенна. Это важный момент технологии менеджмента.

По достоверности различают информацию ложную и достоверную, а *по возможностям использования* — полезную и избыточную.

По времени поступления бывает информация постоянная и дискретная. Каждый из этих видов играет свою роль в технологии менеджмента.

Большое значение для технологии менеджмента имеет и форма информации. Можно назвать такие ее формы, как визуальная, аудиовизуальная и аудиоинформация. По этому же критерию можно выделить информацию цифровую, буквенную и кодированную.

Роль информации в современных технологиях менеджмента двойственна. С одной стороны, увеличение ее объемов, совершенствование методов обработки, учет разнообразия позволяют принимать наиболее успешные решения, определять даже слабые сигналы изменений и предвидеть их последствия. Но, с другой стороны, обостряется опасность шумов и избытка информации, растет потребность увеличения расходов на ее обработку и сохранение, обеспечение информационной безопасности.

Технологию менеджмента в ее информационном аспекте можно представить в виде потоков информации, обработка которой требует множества различных операций и обладает определенной трудоемкостью, распределенной во времени и пространстве.

7.2.3. Технологические свойства и характеристики информации

Проектирование технологий менеджмента (а именно так ставится одна из современных проблем менеджмента) должно учитывать свойства информации и ее характеристики, отражающие эти свойства.

Главными среди этих свойств являются следующие.

1. Социальность. Человеческий фактор определяет существование информации. Наиболее полное и осмысленное восприятие информации доступно только человеку. На этом восприятии строится деятельность человека. Все предметы и явления природы имеют определенные свойства. Но в сведения, а следовательно, в информацию они превращаются благодаря сознанию человека, которое способно воспринять и оценить их по определенным критериям.

2. Превращение в средство коммуникаций, средство общения людей, на котором построена совместная деятельность.

3. Накопление информации, превращение ее в знания и разнообразие ее использования в технологии менеджмента. При определенных условиях хранения она не убывает и объем ее не уменьшается. А знания способны в определенных границах давать новую информацию.

4. Количественная и качественная определенность. Это свойство позволяет оперировать информацией в технологиях менеджмента.

5. Движение, позволяющее передавать информацию и распределять ее по этапам технологии и участникам технологического процесса.

6. Разнообразие форм представления: аудио, визуализированная, текстовая, цифровая и т.д.

7. Стоимость, делающая ее предметом купли-продажи.

Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления. К ним относятся: полнота и ценность информации, достоверность, форма представления, объем, своевременность, структура информации.

Эти характеристики в своей совокупности отражают информационный потенциал управления.

В практике управления используется информация различных видов, главными из которых являются экономическая, организационная, социальная, социально-психологическая и технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления — плановая, статистическая, по кадрам и пр.

Эффективность технологии менеджмента в значительной мере определяется видами и средствами передачи и обработки информации. Она может передаваться устно, при помощи бумажных носителей или электронных средств. В современном менеджменте используются комбинированные варианты. Характер этих комбинаций определяется многими факторами организации управления: профессионализм персонала, наличие достаточного количества технических средств, характер решаемых проблем, конкретная ситуация, ответственность и действующая система контроля, стиль управления.

Часть информации, используемой в управлении, имеет документальное оформление, которое необходимо для осуществления контроля исполнения, а также для анализа

и исследования менеджмента с целью повышения его эффективности.

Информационные характеристики менеджмента (объем информации, структура, способы обработки и пр.) имеют большое значение для проектирования технологий менеджмента.

7.2.4. Дифференциация потоков информации

Важной проблемой современного менеджмента является дифференциация информации в технологических процессах менеджмента. Каждое звено системы менеджмента должно иметь всю необходимую информацию для реализации своих функций и полномочий в технологических процессах воздействия. Объем и структура необходимой информации отражают профессионализм деятельности, творческий подход к работе, самостоятельность и ответственность должностных лиц, стиль управления. Поэтому информационная система не должна строиться по принципам монополии на информацию или жесткого ограничения информационного обеспечения. Она должна включать элементы как принудительного движения информации, так и инициативного приобретения информации через информационный (вычислительный) центр.

Распределение информации и построение системы информационного обеспечения менеджмента в значительной мере характеризуют его искусство.

Полемическое суждение

Можно ли считать информационное обеспечение менеджмента проявлением его искусства?

Ответное суждение

Понятие искусства менеджмента нельзя сводить только к информационному обеспечению. Оно характеризуется многими чертами, но в определенной мере находит свое отражение и в использовании информации.

7.3. Альтернативы и выбор технологических схем менеджмента

7.3.1. Разнообразие технологических схем менеджмента

Операции процесса управления распределяются по этапам процесса управления и осуществляются в соответствии с их последовательностью. Варианты внутриэтапного и поэтапного распределения операций могут быть различными. Все их можно типизировать и построить на этой

основе типологию процессов управления. В реальной практике всегда приходится выбирать необходимый тип процесса управления, который бы соответствовал конкретным обстоятельствам и критериям эффективности: экономии времени, своевременности и качеству решений, использования ресурсов, регулирования информационного обеспечения и т.д. (схемы 7.3, 7.4).

Технологии менеджмента могут быть различными. Это определяется совокупностью и сочетанием различных факторов, определяющих конкретное формирование технологических схем.

Каждый из типов характеризует подход к формированию технологии менеджмента. Простенькая линейная технология отражает элементарное построение технологической схемы по решению простых проблем. Поисковый процесс менеджмента отражает подход к построению технологии менеджмента по решению творческих проблем.

Анализируя взаимодействия этапов цели, ситуации, проблемы, решения по особенностям каждого из них, можно вывести следующие типы технологических схем менеджмента.

Линейный тип, который характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность

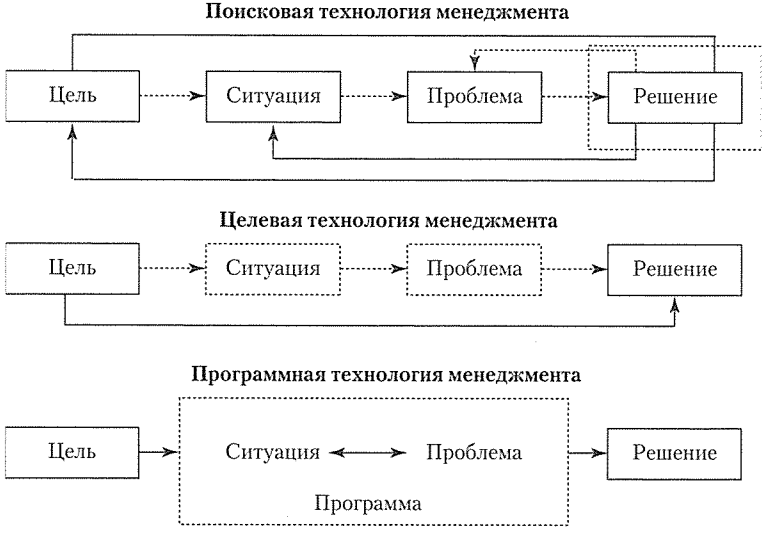


Схема 7.4. **Типология технологии менеджмента**

относительно цели воздействия, ситуации и т.д., когда есть возможность уверенного осуществления каждого из этапов в рамках работ, присущих этому этапу. Чаще всего линейный тип технологии менеджмента используется по типовым ситуациям и решениям, повторяющимся либо элементарным.

Корректируемый тип технологии характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса формирования воздействия после прохождения последующего этапа. Этот тип используется в том случае, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа посредством корректировки уже пройденного.

Разветвленный тип технологии менеджмента заключается в методологическом разделении действий на некоторых этапах. Он используется тогда, когда невозможно дать обобщенную оценку ситуации и выделить главную, ключевую проблему либо принять единственное решение по всей совокупности проблем. Тогда осуществляется многоаспектная оценка ситуации, по каждой из которых возможно выделение отдельной проблемы и нахождение в соответствии с этим либо целой серии решений, либо одного комплексного решения, но включающего в себя целый спектр различных аспектов состояния системы и требующих разрешения проблем.

Ситуационный тип технологии менеджмента отличается тем, что он начинается как бы с ситуации, из которой главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения. Он используется в условиях неопределенности относительно цели воздействия, которая устраняется после прохождения последующих этапов. В этом случае сначала формулируется предварительная цель воздействия, к уточнению которой возвращаются после оценки ситуации, определения проблемы или даже разработки решения.

Такой тип технологии управления нельзя считать нецелевым, он все равно начинается с уяснения цели, но только в общих ее контурах, с последующим ее уточнением и конкретизацией. В реальных условиях бывают случаи, когда не представляется возможным достаточно полно и определенно сформулировать цель воздействия либо из-за недостатка времени, либо при недостаточности необходимой информации, либо ввиду исключительной новизны, оригинальности, нетипичности замысла.

Поисковый тип технологии менеджмента, наоборот, исходит из полной ясности цели воздействия, но невозможности

достаточно хорошо оценить существующую ситуацию относительно данной цели и, следовательно, сформулировать основную проблему. Это бывает, когда нет соответствующих показателей или они неполно характеризуют состояние системы. Тогда решение разрабатывается на основе цели, оценки ситуации и уже на основе решения уточняется ситуация. Далее происходит корректировка решения по выбранной и сформулированной цели и новым возможностям оценки ситуации.

Целевой тип технологии менеджмента отражает особое влияние цели на все этапы процесса управления. Они становятся привязанными к цели, исходят непосредственно из нее. При этом типе процесса управления необходима декомпозиция цели, построение дерева целей, потому что только предельно конкретное понимание целевых установок определяет возможность установления места и роли цели в процессе управления. Этот тип предполагает не только научно обоснованное формулирование цели и ее декомпозицию, но и определенную социально-психологическую атмосферу понимания и принятия этой цели в управляемой системе.

Программный тип технологии менеджмента представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы. Программа в этом случае является как бы интегрированным этапом технологии, следующим за целеполаганием и предшествующим управленческому решению. Программа становится основой для разработки комплексных управленческих решений, в максимальной степени соответствующих цели управления.

Каждый тип технологии менеджмента используется в определенных условиях, и выбор необходимого типа имеет большое значение в достижении эффективности управления, улучшения его качества и ускорения процессов воздействия, если такое ускорение необходимо.

7.3.2. Диахронические типы технологических схем менеджмента

Технологию менеджмента характеризуют и затраты времени на те или другие операции и этапы, по которым группируются эти операции. Распределение времени может быть самым различным. Но, основываясь на анализе разных

вариантов такого распределения и оценивая определенным образом эти варианты, можно построить диахроническую типологию технологий менеджмента, т.е. такую, которая отражает типы технологий по критерию структуры времени или изменения состояния технологического процесса в единице времени на определенном этапе его осуществления.

Для этого необходимо иметь показатель оценки состояния технологического процесса менеджмента и по нему представить изменения при формировании воздействия. Причем этот показатель должен оценивать технологический процесс менеджмента не по конечным его результатам, а по его состоянию на каждом из этапов формирования воздействия. Такой возможный показатель можно условно назвать *напряженностью воздействия* и определить как степень социально-организационной потребности в управленческом решении, характеризующую остроту возникшей проблемы, динамику ее развития, особенности формирования воздействия в цикле технологического процесса менеджмента.

Такой показатель может отражать продолжительность, методологические и организационные особенности осуществления цикла технологического процесса менеджмента. Напряженность меняется по мере формирования воздействия или, иначе говоря, по мере трансформации технологического процесса менеджмента от цели к управленческому решению.

Анализируя возможные варианты изменения напряженности воздействия по различным этапам технологического процесса менеджмента, можно выделить пять его типов.

1. Последовательное и быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия. Цель резко и быстро переходит в управленческое решение. Вообще в практике управления внешне цель может выступать в качестве управленческого решения. Этот тип проявляется чаще всего в условиях хорошей социально-психологической атмосферы, глубокого понимания целей управления, инициативы и творчества, подъема и энтузиазма.

2. Быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия с последующим резким увеличением объема работ по выбору управленческих решений. Последние могут быть неожиданными, нетривиальными как в повышении, так и в снижении эффективности управления. Это тип технологического процесса менеджмента, при котором основные трудности кроются в разработке и выборе решений по ясным целям. И именно на этапе

решения наблюдаются и торможение. и преобладающая трудоемкость работ.

3. Замедленное на начальных этапах нарастание напряженности воздействия, сменяющееся резким ее возрастанием на этапе решения. Это процесс управления, в котором явно наблюдаются оригинальные решения по известным и традиционным целям управления.

4. Изменение (возрастание или, наоборот, падение) напряженности на начальных этапах процесса управления в связи с поиском реальной, достижимой и значительной цели в существующих условиях управления. Этот тип технологического процесса менеджмента в определенной мере характеризует целевой подход, хотя не сводится полностью к его пониманию.

5. Последовательное снижение напряженности воздействия ввиду неправильно выбранной, нереальной, несвоевременно поставленной цели. Это процесс, который не заканчивается воздействием и по сути своей не является законченным технологическим процессом менеджмента как таковым, хотя может входить в другой цикл технологического процесса как этап аналитической работы.

Знание различных типов технологических процессов менеджмента необходимо для обоснованного и эффективного выбора определенных технологических схем разработки управленческих решений и осуществления воздействия вообще. Типология — это инструмент анализа, выбора, поиска и оценки вариантов деятельности.

Можно также рассмотреть и другие технологические схемы: технологии управления по целям, управления по результатам, технологии мотивационного управления, технологии управления посредством усиления контроля, технологии антикризисного управления, информационные технологии управления и др. Технологическое разнообразие менеджмента определяется в значительной мере и типом управления, и его диверсификацией.

Технологии менеджмента разрабатываются для конкретной организации с учетом специфических условий управления. Поэтому необходимо сформулировать принципы построения технологии менеджмента.

7.3.3. Принципы выбора технологических схем менеджмента

В практике менеджмента всегда существует проблема выбора технологических схем. Каждая из них имеет свои преимущества и свои недостатки. В определенных условиях

либо те, либо другие проявляются наиболее ярко и концентрированно. Оценка ситуаций и глубокие знания диапазона выбора технологий позволяют сделать этот выбор наиболее удачным. Но при этом надо следовать некоторым принципам.

1. Принцип ресурсосбережения требует учета состава и структуры ресурсов в соответствии с характером разрешаемой проблемы и ожидаемого результата использования той или иной технологии.

2. Принцип экономии времени и своевременности получения результата.

3. Принцип учета этапа развития организации, состояния внешней и внутренней среды.

4. Принцип профессионализма и меры участия персонала в реализации технологии.

5. Принцип достаточного информационного обеспечения выбранного типа технологии.

6. Принцип проектирования технологий менеджмента и аналитической оценки ее эффективности.

7. Принцип разнообразия в использовании технологий менеджмента.

? Полемическое суждение

Всегда ли необходимо выбирать определенную технологическую схему из состава готовых? Может быть, лучше говорить о проектировании технологий с учетом существующих условий и проблем?

! Ответное суждение

Для некоторых условий и проблем можно просто выбрать отработанную технологическую схему. Это позволит сэкономить время и ресурсы. Однако для многих нетипичных условий и проблем, конечно, следует проектировать технологию менеджмента. Но и в этом случае типологические образцы технологий могут помочь сделать это достаточно быстро и качественно, потому что в них предусматривается разнообразие условий и проблем.

7.4. Человек и компьютер в технологии менеджмента

7.4.1. Роль компьютерной техники в современном менеджменте

Возникновение компьютерной техники совершило революцию во многих видах деятельности человека — инженерной, медицинской, даже литературной. Но особое значение компьютерная техника имеет в области менеджмента.

Она повысила производительность и качество управленческой деятельности, изменила ее характер и формы, обогатила содержание. Она расширила возможности анализа и решения проблем.

Роль компьютера в современном менеджменте проявляется в следующих основных положениях.

1. Является своеобразным усилителем интеллекта человека. Он позволяет обнаруживать большее число проблем, глубже анализировать их истоки и содержание, выбирать наиболее эффективные варианты решений.

2. На компьютер перекладывается обработка большего объема информации, особенно рутинные операции ее обработки. Это ведет не только к экономии времени, но и позволяет сосредоточить внимание менеджера на творческой работе.

3. Позволяет хранить и оперативно использовать большой объем информации и использовать ее не только для функций управления, но и для обучения. Он становится средством обучения, без которого немыслим современный менеджмент.

4. Используется как средство эффективного контроля. Он дает возможность разнообразить формы контроля, соединить контроль с оперативным анализом.

5. Является ускорителем деятельности человека. Те операции, которые ранее требовали много времени, компьютерная техника выполняет мгновенно и при этом с меньшей вероятностью ошибок.

6. Все в большей степени становится средством организации совместной деятельности. Он может рассчитывать варианты распределения функций, регулировать трудоемкость их реализации, вести учет затрат времени на отдельные виды работ или операции. С помощью компьютера можно планировать рабочий день, вести деловой дневник, использовать организационную документацию, делать первоначальную юридическую экспертизу.

7. Стал важным средством коммуникаций.

? Полемическое суждение

Нет ли в таком представлении преувеличения роли компьютера? Не уничтожает ли техника человеческое общение, не снижает ли роль человеческого фактора управления?

! Ответное суждение

Все зависит от того, как использовать технику. Она может обогащать человеческое общение, а может, действительно, обеднять его.

Это касается любой техники, используемой в деятельности человека. Но наибольшее значение это имеет в использовании именно компьютерной техники. Ее особенность заключается в том, что она автоматизирует информационную деятельность. А информация несет в себе и возможность, и невозможность коммуникаций. Она может их облегчать, но может и затруднять.

7.4.2. Факторы эффективного использования технических средств

Технические средства могут по-разному использоваться в технологических процессах менеджмента. При построении системы менеджмента следует учитывать ряд факторов, определяющих эффективное использование информации и, следовательно, влияющих на общую эффективность менеджмента.

1. Достаточность технических средств, которая определяется характером решаемых с ее помощью проблем, характеристиками (возможностями) техники, информационной системой управления.

2. Квалификация персонала менеджмента, его способность эффективно и по назначению использовать технические средства, мотивация самообучения работе с техникой.

3. Необходимые и достаточные условия деятельности с использованием современных технических средств.

4. Регламентация использования техники с учетом безвредности ее воздействия на здоровье. Разнообразие функций деятельности компьютерного и некомпьютерного варианта.

5. Комплектность техники, построение сети, которая расширяет возможность комплексного использования технических устройств.

6. Надежность технических средств, повышающая доверие к технике и снижающая вероятность сбоев в ее работе.

7. Использование совместимых технических устройств.

8. Выбор конфигурации техники, соответствующей ее роли и назначению в процессах управления.

Конечно, все эти признаки действуют в совокупности и связи. Они отражают не только особенности техники, но и человеческий фактор ее практического использования.

7.4.3. Компьютерная техника в информационных технологиях менеджмента

С использованием компьютерной техники заметно изменяются все технологии менеджмента. Иногда полагают, что основная тенденция этих изменений заключается

в снижении количества бумажной документации. Прогнозируется полное исчезновение бумажных носителей информации. Но часто приходится наблюдать увеличение бумажных потоков в условиях самого широкого использования компьютеров. Почему это происходит?

Некоторые технологические операции управления не только удобнее, но и эффективнее выполнять на бумажном носителе с использованием компьютерных распечаток. Условия печати документов, которые создают компьютеры, способствуют увеличению бумажного документооборота. И в этом нет ничего плохого. Надо экономить не на бумаге, а на трудовых ресурсах обработки документов. Техника должна, главным образом, повышать производительность деятельности человека и способствовать изменению этой деятельности в направлении творчества, инноваций, предвидения.

Психологи определили, что текст документа усваивается полнее и более системно, если он воспринимается с бумаги. Необходима возможность возвращения к началу текста для более полного понимания его смысла. Технология работы с экраном компьютера несколько иная. Здесь важна композиция информации, иная форма ее представления. Здесь важны возможности оперативного поиска информации, а не последовательного и углубленного чтения текста.

Конкретизировать эту мысль можно следующими положениями, отражающими специальные исследования этой проблемы.

1. В нервной системе человека есть механизм координации движения рук с движением глазных мышц, осуществляющих фокусирование зрения. Грудной ребенок фокусирует зрение на предметах, находящихся в его руках. Этим вызвано и стремление все потрогать. Нервы и мышцы, контролирующие этот процесс, связывают руку и глаз напрямую. Эта особенность, несколько модифицируясь с годами, остается в поведении человека на всю жизнь. Ему легче читать то, что держит рука, чем то, что просто находится на столе.

2. Координация движения руки и глаз позволяет быстро охватывать зрением текст на бумаге. Действует интуитивное восприятие информации, когда человек просматривает папку с делами и документами. Он воспринимает объем

папки, количество листов, заголовки, оформление, подписи, печати и пр.

3. Психология восприятия документа зависит в определенной мере и от его освещенности — отраженного света окружения и внутреннего света экрана. Документ — это не просто информация. Для психологии восприятия некоторых документов очень важно видеть различие оригинала и копии.

4. Для расслабления глаз человеку необходимо отрываться от текста и смотреть вдаль. Психологически это труднее делать, работая за компьютером.

5. Большое значение для глаз имеет и освещенность бумаги или экрана, который часто дает блики, мешающие восприятию информации. Конечно, это можно устранить, но часто на это не обращают внимания. Экран быстрее утомляет человека, чем бумага.

Однако особенности компьютерной документации нельзя воспринимать как ее абсолютные и неизменные недостатки. Большим преимуществом компьютерной информации является возможность быстрого поиска необходимой информации, работа в диалоговом режиме, оперативность в передаче и получении информации для безотлагательных действий. Традиционные формы документооборота не исчезают. Они видоизменяются и дополняются компьютерными формами информационного обеспечения управления. Дальнейшее использование компьютеров в управлении будет обусловлено развитием новых сфер их применения, а не исключением или заменой старых.

7.4.4. Нравственные критерии использования компьютерной техники в технологических процессах менеджмента

Компьютер — это техническое устройство, позволяющее ускорять и менять качество управленческой деятельности. Но использовать его, как и любую технику, можно либо во благо человека, либо во вред. Иногда стараются это объяснить возможностями техники. Но нравственность в поведении человека определяет не техника, а сам человек. Существуют ли безнравственные моменты в использовании техники в процессах управления? Конечно, да. К ним относятся следующие.

1. Психологическое воздействие на человека посредством форм и характера передачи информации. Момент поступления информации, бестактные формулировки, скрывающие личность менеджера, абстрактность обращения и пр.

2. Информационные перегрузки персонала, жесткая привязка к компьютеру, превращение человека в винтик большой информационной машины.

3. Излишне детализированный контроль, повышающий напряженность деятельности, создающий нервозную обстановку. Это делается иногда под видом повышения ответственности, но практически имеет обратный эффект.

4. Составление досье на сотрудников и использование его в решении конфликтных ситуаций.

5. Запуск в обращение некорректной информации.

6. Невнимательное и казенное отношение к личностным качествам персонала.

Компьютерная техника способна усилить интеллект, но не способна изменить нравственность человека. Это накладывает заметный отпечаток на понимание компетентности, профессионализма, искусства управления. Это повышает роль и значение образования и воспитания менеджера.

Следует помнить, что техника — это лишь средство достижения цели, использование которого должно соответствовать цели управления и нравственным критериям жизнедеятельности человека.

Далее приводятся дополнительные схемы 7.5—7.7 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

Этап развития организации	Общие приоритеты		Оперативность решения проблем	Преимущественные типы технологии				Смена целевых установок	Приоритеты управленческих решений			Поэтапный мониторинг технологии менеджмента	Информационное обеспечение		
	приоритет внешних проблем	приоритет внутренних проблем		линейный	поисковый	развивающий	корректировочный		инновационные	типовые	альтернативные		увеличенный объем	нормативный объем	ограниченный объем
Эксплерент															
Патиент															
Виолент															
Комутант															
Леталент															

Схема 7.5. **Дифференциация основных характеристик технологии менеджмента по этапам развития организации (матрица анализа)**

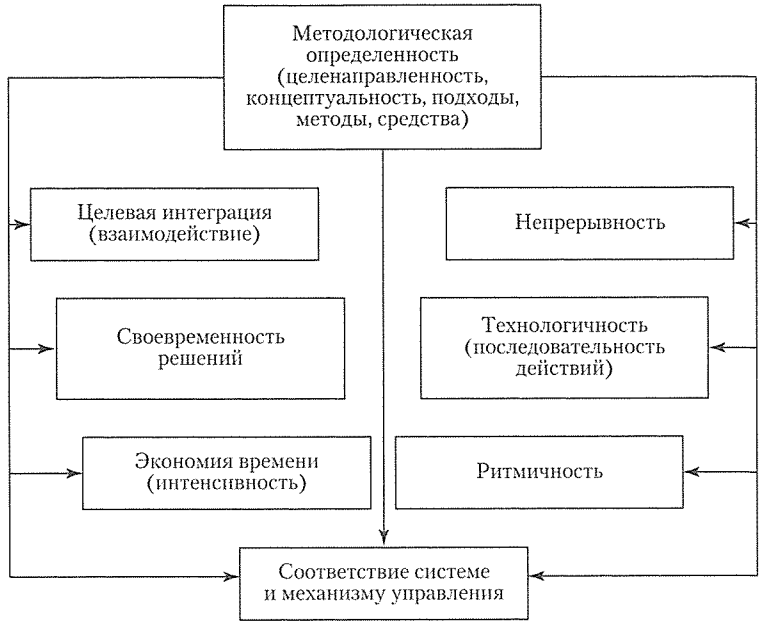


Схема 7.6. **Принципы проектирования технологии менеджмента**

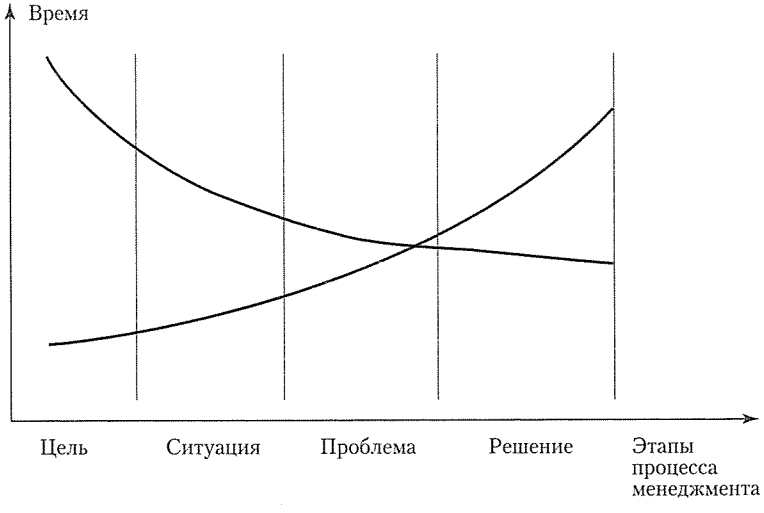


Схема 7.7. **Распределение времени по этапам процесса менеджмента**

Тесты

1. Каковы особенности технологии менеджмента и в чем они проявляются:
   а) технологии менеджмента — это процессы обработки информации;
   б) главная особенность технологии — использование техники в процессах менеджмента;
   в) технология менеджмента отражает последовательность действий менеджера и персонала независимо от того, используется техника при этом или нет;
   г) суть технологии менеджмента заключается в разработке управленческих решений;
   д) технология — одна из характеристик деятельности менеджера.

2. Как формируется технология менеджмента:
   а) формирование технологии менеджмента определяется объемом и структурой информации, а также возможностями ее обработки с помощью компьютерной техники;
   б) вид технологий и его выбор зависит от цели менеджмента и конкретных условий ее достижения;
   в) технология менеджмента — это процессуальная его организация, которая строится и регламентируется в соответствии с функциями и полномочиями субъекта управления;
   г) технология менеджмента формируется как последовательность операций по обработке информации;
   д) при формировании технологии менеджмента учитываются не только информационные операции, но и действия социально-психологического характера, не имеющие строгого информационного описания.

ПИР

1. Построение и реализации определенной технологии менеджмента являются важнейшим фактором его эффективности.

2. Технология менеджмента является пространственным и временны́м распределением действий менеджера и персонала при осуществлении воздействия на объект управления.

3. Технология менеджмента не должна формироваться стихийно, ситуативно или на основе здравого смысла. Она является предметом серьезного организационного проектирования.

4. Не следует сводить проблему технологии менеджмента только к процессам обработки информации. Это проблема деятельности во всех аспектах ее проявления и осуществления.

5. Развитие технологии менеджмента определяется как современной компьютерной техникой, так и образованием и профессионализмом менеджера и персонала.

Глава 8

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Из каких операций состоит процесс воздействия управляющей системы на управляемую? Какую роль играют последовательность и комбинация этих операций? Как строится технологическая цепочка их осуществления? Кто проектирует технологии менеджмента? Что надо учитывать при проектировании технологии менеджмента?

8.1. Операции воздействия

8.1.1. Особенности операций менеджмента

Всякая деятельность человека характеризуется, во-первых, своей направленностью (объект и предмет деятельности), во-вторых — составом и структурой усилий, которые надо приложить для ее осуществления. Выбор типа технологии менеджмента должен быть дополнен проектированием конкретной технологической схемы, т.е. детальным определением состава и последовательности операций, межэтапных переходов и выполнения процедур.

Операции менеджмента направлены на согласование деятельности других людей и содержат усилия в основном интеллектуальные и социально-психологические при минимуме физических усилий.

Интеллектуальные операции включают:

- поиск информации;
- осмысление информации;
- определение критериев;
- выбор вариантов;
- анализ;

- конструирование концепций;
- получение и корректировку знаний;
- составление документов;
- определение факторов, влияющих на ...;
- оформление позиции.

Операции социально-психологического характера включают:

- понимание интересов и ценностей;
- убеждение персонала;
- оценку поведения;
- проявление волевых качеств;
- общение (установление коммуникаций);
- арбитраж в конфликтных ситуациях;
- организацию сотрудничества;
- восприятие критики.

Операции менеджмента можно рассматривать как единичные действия, из которых складывается процесс воздействия. Для того чтобы воздействие было осуществимо и эффективно, необходима конкретная технологическая схема, которая предполагает согласование и определенную комбинацию операций.

? Полемическое суждение

Не лучше ли говорить просто о процессе менеджмента, чем использовать понятие «технология», которое всегда предполагает использование технических средств?

! Ответное суждение

Понятие «процесс» отражает объективную последовательность действий. Технологию человек сознательно выбирает и использует. Технология — это использование не только техники, но и различных других средств, приемов и методов. В этом смысле говорят о политических технологиях, социальных, врачебных и пр.

В современных условиях технология становится главным фактором эффективной деятельности человека в различных областях развития производства, экономики и социальной жизни.

Можно рассматривать состав операций и в ином классификационном представлении. Это операции поисковые, исследовательские, аналитические, информационные, организационные, проектно-плановые, элективные, консультационные, расчетные, оценочные (схема 8.1). Все эти операции показывают методологическое богатство управленческой деятельности и сложность ее технологий. Они характеризуют также и необходимость в искусстве менеджмента. Ведь использование этих операций в практической деятельности менеджера определяется именно искусством.

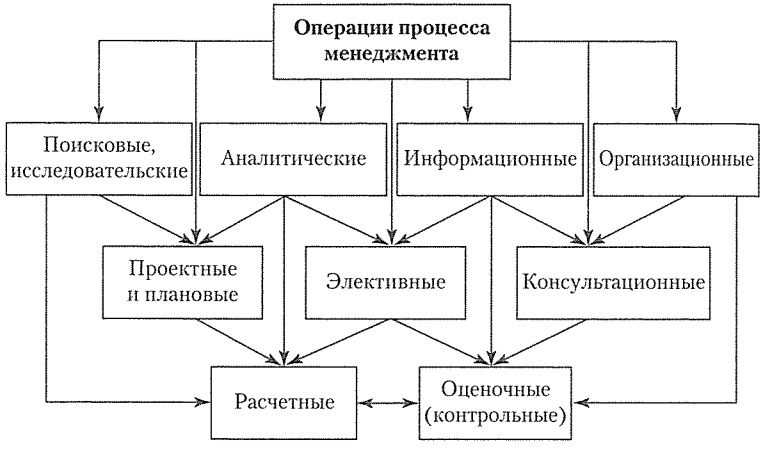


Схема 8.1. **Операции процесса менеджмента**

8.1.2. Операции целеполагания в технологии менеджмента

Особое значение в технологии менеджмента имеют операции целеполагания. Следует понимать, что цель — это не только стратегия менеджмента, но и критерий эффективности, определение потребности и в структуре ресурсов, интегратор деятельности всего персонала и социально-психологическая среда менеджмента (схема 8.2).

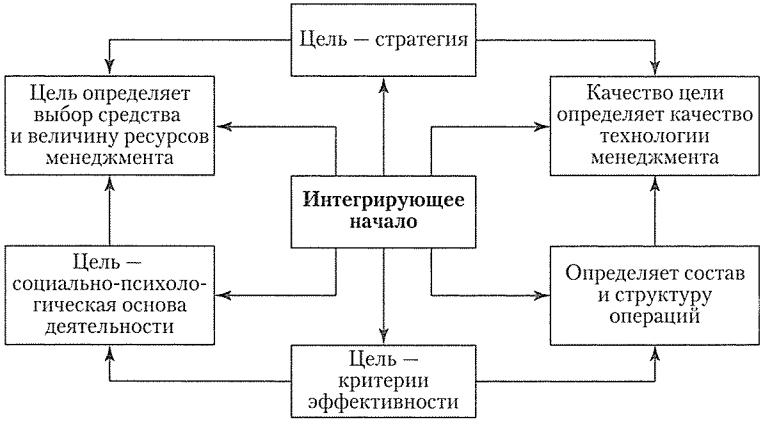


Схема 8.2. **Роль цели в технологии менеджмента**

Она оказывает влияние на все характеристики технологии менеджмента. Именно поэтому она нуждается в проектировании всех ее характеристик и параметров (реальность, достижимость, точность, возможность декомпозиции, проблематичная комплексность, понятность, соответствие интересам и ценностям и пр.). Но для этого необходимо учитывать все факторы ее разработки и проектирования. Наиболее важными из них являются следующие.

1. Миссия организации.
2. Видение будущего организации.
3. Объективные тенденции экономического развития.
4. Анализ существующих ситуаций.
6. Участие персонала в целеполагании.
7. Учет фактора времени.
8. Возможность оценки и корректировки цели.
9. Эффективная методология разработки и принятия цели.
10. Сочетание количественных и качественных параметров цели.
11. Организация разработки и реализации цели (схема 8.3).

8.1.3. Определение и оценка ситуаций в технологии менеджмента

Ситуация — это состояние управляемого объекта, оцениваемое относительно цели. Она играет в технологии менеджмента двойственную роль. С одной стороны, определяет качество управленческого решения, которое должно соответствовать реалиям ситуации и содержанию цели. С другой — характеризует возможности достижения цели и может быть фактором ее коррекции. Цель выступает критерием оценки ситуации. Но при этом существуют пределы возможного, которые показывают желательные, но недостижимые факторы целевой установки. Таким образом, оценка ситуации позволяет оценивать и цель.

В оценке ситуации должны участвовать следующие факторы.

1. Прежде всего, цель, на достижение которой должны быть направлены все управленческие решения и все действия по изменению ситуации.
2. Интересы и ценности, которые определяют и цели, и оценку ситуаций.
3. Концепция менеджмента, включающая как положения опыта и здравого смысла, так и знания научных положений

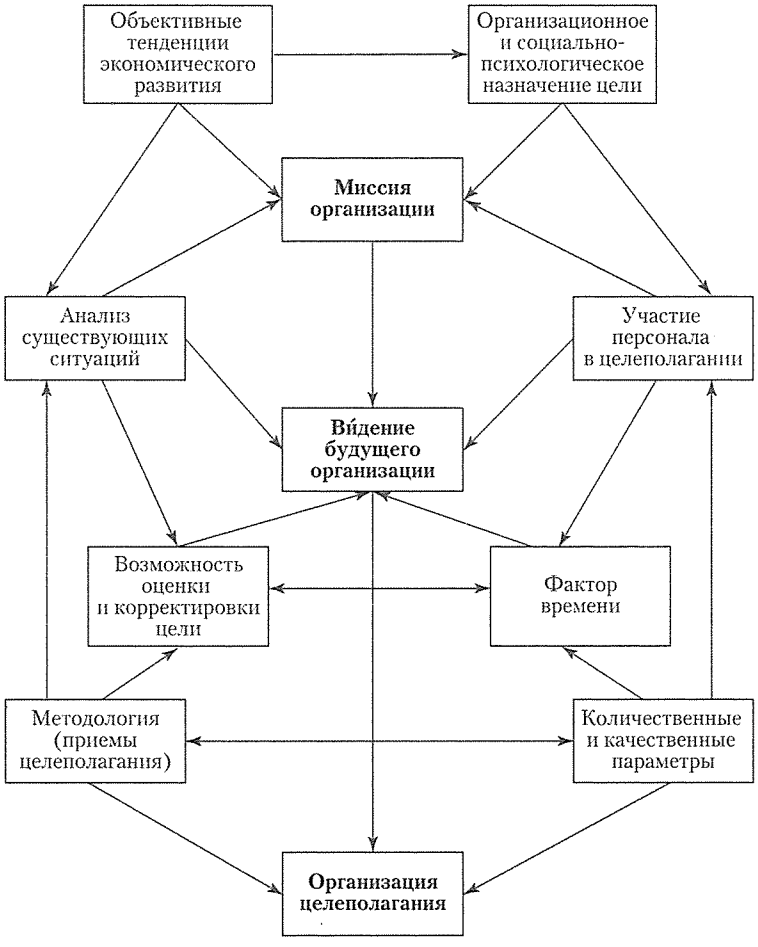


Схема 8.3. **Факторы целеполагания в технологии менеджмента**

и понимание реальностей современного этапа развития организации.

4. Наличие необходимой информации и методик ее обработки, наличие необходимой шкалы оценки.

5. Показатели, которые должны отвечать требованиям валидности, надежности, простоты использования.

6. Области оценки ситуации определяют полноту оценки, комплексность, а значит, и ее достоверность (схемы 8.4, 8.5).

Ситуация — состояние управляемого объекта (фирмы, предприятия, офиса и пр.), оцениваемое относительно цели

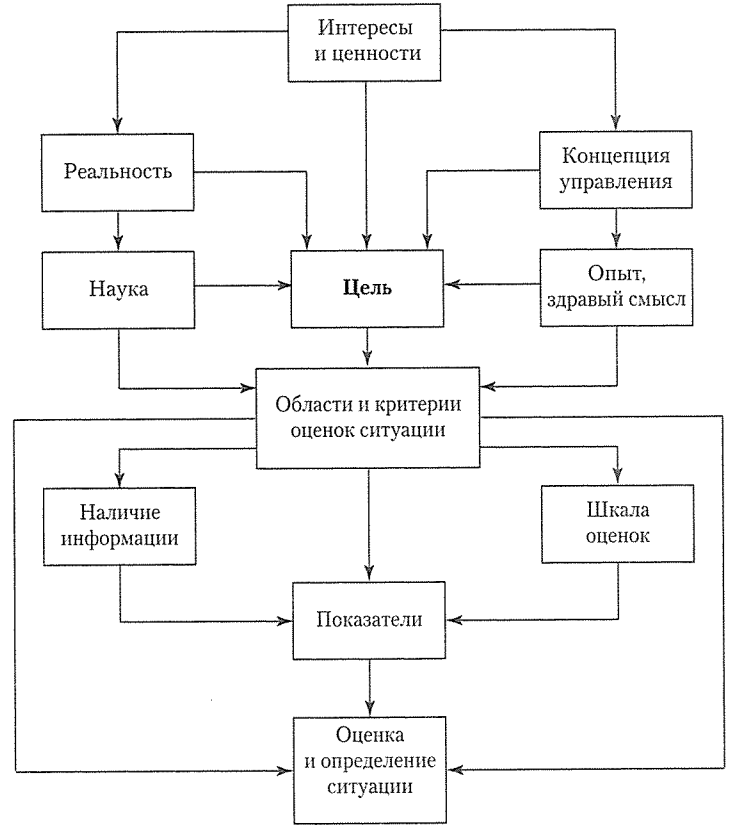
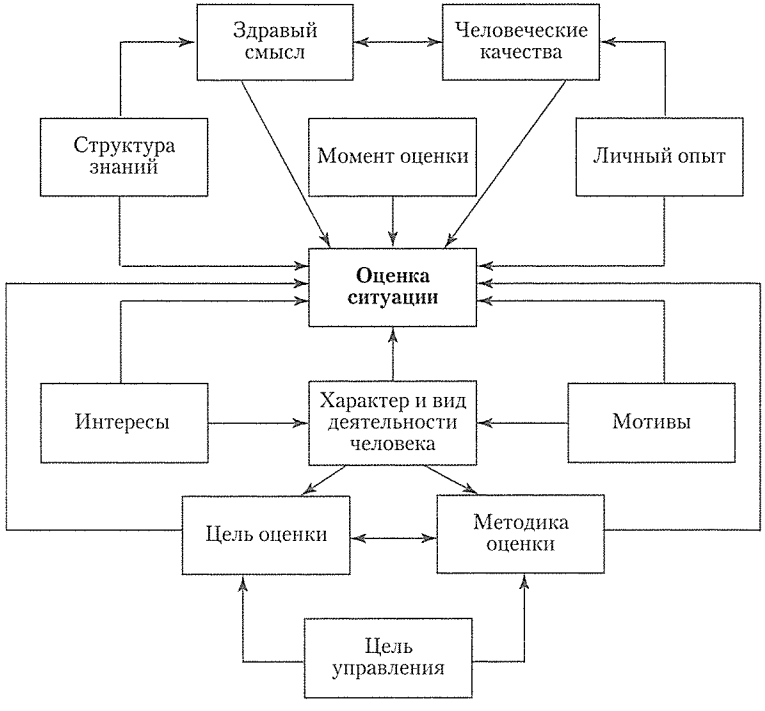


Схема 8.4. **Определение ситуации**



Вопросы к размышлению по схеме

Как влияет на объективность оценки каждый из этих факторов?
Какими характеристиками можно конкретизировать эти факторы?
Как оценка ситуации влияет на качество решения?
Как проявляется профессионализм в оценке ситуации?

Схема 8.5. **Факторы оценки ситуации в технологии менеджмента**

8.1.4. Согласование и комбинация операций в технологическом процессе менеджмента

Комбинирование операций — это выбор их состава, характера взаимодействия в соответствии с конкретными условиями управления и характером решаемой проблемы. При осуществлении управления менеджер всегда сталкивается с проблемой комбинации операций, и выбор ее зависит от его профессионализма. В конкретном своем проявлении на комбинирование операций влияют следующие факторы:

сочетание формального и неформального управления, стиль управления, ограничения ресурсами и временем, характер и острота проявления проблемы, наличие необходимой информации и использование технических средств ее обработки, опыт и искусство менеджера и персонала.

Комбинация операций осуществляется по их составу и содержанию, потребности и возможности участия в технологическом процессе функциональных и линейных звеньев, по временны́м ограничениям, оценкам эффективности выполнения операций, учету человеческого фактора (профессионализм, интеллектуальный потенциал, склонность к творчеству и пр.), степени централизации менеджмента.

Полемическое суждение

А не является ли элементарный план работы тем, что мы называем технологией менеджмента?

Ответное суждение

Элементарный план работы не всегда предполагает комбинацию операций, их связь по критериям содержания и результатов. Ближе к пониманию технологии менеджмента — сетевой график.

8.1.5. Принципы проектирования технологии менеджмента

Можно сформулировать несколько принципов проектирования и построения технологии менеджмента.

1. Принцип нормативного использования ресурсов (принцип квантификации управления, дозирования ресурсов для разработки решений определенного типа).

Любая деятельность, в том числе и управление, ограничена определенной величиной, составом и структурой ресурсов. Выполнение любых операций связано с использованием ресурсов. Распределение ресурсов по операциям и стадиям технологии управления определяет его эффективность (схема 8.6).

Принцип квантификации технологий менеджмента заключается в учете таких характеристик процесса менеджмента, как цикличность, дискретность, этапная последовательность операций.

Квантификация — это дозирование ресурсов по масштабам и времени их использования, это важнейшая характеристика технологии менеджмента.

2. Принцип рациональности информационного обеспечения управления. В технологии управления большую долю занимают информационные операции, связанные с ее поиском,

Схема 8.6. **Квантификация процессов менеджмента**

получением, обработкой, передачей. Технологические схемы процесса управления должны быть построены с учетом максимально возможной доступности необходимой информации при выполнении операций, отрегулированы по критериям ценности информации, ее объемных характеристик.

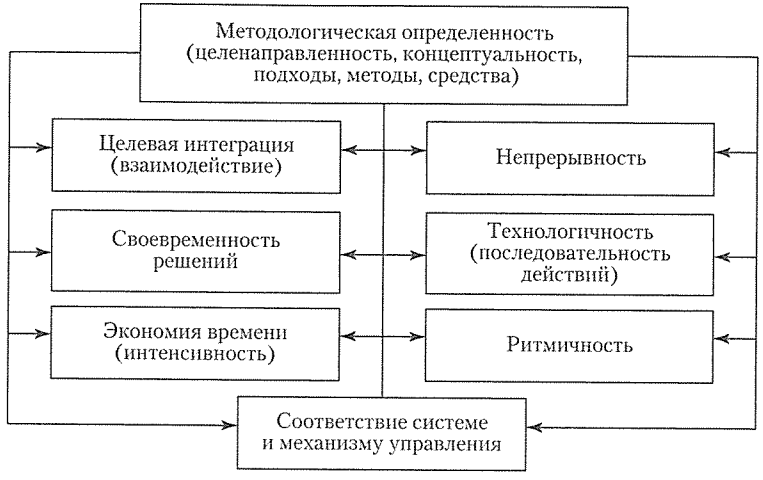
3. Принцип экономии времени. Формирование воздействия по мере реализации его операций разворачивается во времени, и возможны различные варианты временны́х характеристик технологии управления. В современных условиях экономия времени становится одним из главных факторов эффективности управления. Она определяет своевременность управленческих решений, оперативность и ритмичность процессов управления.

4. Принцип интенсификации технологии управления, который заключается в требовании наиболее полного использования ресурсов, сокращения их потерь и рационализации

величины их запасов. Это относится ко всем видам ресурсов, но наибольшее значение имеет для использования ресурсов технических, людских, финансовых.

5. Принцип интеграции технологий управления в рамках общего функционирования системы управления. В процессах управления разрабатывается множество разнообразных управленческих решений и используются различные технологические схемы: простые и сложные, линейные и ветвящиеся, строго последовательные и возвратные и т.д. Управление будет эффективным, если достигается интеграция различных технологических схем. Факторами достижения интеграции технологий управления являются распределение функций в системе управления, структура управления, система мотивации персонала, регулирование степени централизации управления (делегирование полномочий), использование компьютерных технологий. Особую роль в интеграции технологий менеджмента играют сочетание методологии и организации менеджмента, стратегии и тактики управления, цели и миссии, интра- и инфраменеджмента, формального и неформального управления, научности и искусства, культуры и организации (схема 8.7).

Схема 8.7. **Потенциал и источники интеграции менеджмента**



Принцип (рецепт деятельности) — основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы

Схема 8.8. **Принципы разработки технологии менеджмента**

В технологии важную роль играют взаимодействия звеньев системы управления. В разработке управленческих решений, как правило, задействовано множество подразделений и отдельных специалистов.

6. Принцип непрерывности и ритмичности технологических процессов, определяющий стабильность выполнения всех его операций.

7. Принцип методологической определенности, от которого зависит соответствие технологии менеджмента его системе и механизму. Этот принцип также можно назвать принципом концептуальности (схема 8.8).

8.2. Проектирование информационного обеспечения технологии менеджмента

8.2.1. Система поиска и хранения информации

Технология менеджмента в значительной своей части заключается в организации поиска, хранения, движения

и обработки информации. От информации зависит успех технологических процессов. В некоторых случаях нет необходимости искать информацию. Она сама приходит в организацию из внешней или внутренней среды. В этом случае информацию необходимо воспринимать и обрабатывать, распределять и передавать и, возможно, отправлять на хранение. Но чаще всего необходимо строить систему поиска информации как во внутренних ее хранилищах, так и во внешних источниках. И это должна быть хорошо отработанная система, обеспечивающая определенную оперативность, ценность и полноту информации.

Такую систему надо проектировать и строить, обеспечивать ее функционирование. В современном менеджменте эта система строится на основе компьютерной техники и требует подчас значительных ресурсов. Но на технологии менеджмента не следует экономить. Ведь чем сложнее становится менеджмент, тем острее проявляется потребность в необходимой информации. Информационный голод резко снижает эффективность менеджмента, увеличивает количество ошибок в управленческих решениях и часто приводит к кризисным ситуациям. Менеджмент требует хорошего зрения, которое обеспечивается информацией. Нельзя управлять с закрытыми глазами.

Но хорошее зрение — это не только наличие информации, но и ви́дение посредством нее (фокус или ракурс видения проблемы), и все операции обработки и использования информации.

8.2.2. Организация информационного обеспечения технологии менеджмента

Современные системы информационного обеспечения технологических процессов менеджмента предполагают дифференциацию информации по звеньям менеджмента, а также распределенную информацию и общую интегрирующую. Распределение необходимо для того, чтобы не засорять информационные каналы не нужной определенному функциональному звену информацией, исключать информационный шум. Общая интегрирующая информация необходима для обеспечения единства целей, понимания миссии, приоритетов проблем, текущего положения дел в организации.

Система информационного обеспечения должна учитывать и статус информации — срочная, оперативная, регламентная, нормативная, а также форму ее представления — текстовая, графическая, цифровая, образная.

Как бы ни были совершенны современные компьютерные сети, информационные системы не должны исключать получение и передачу информации при помощи непосредственного общения, деловых контактов на совещаниях и встречах, которые необходимо включать в технологические процессы даже в том случае, если можно передать информацию по каналам сети. Общение обогащает информационное обеспечение и рождает взаимопонимание и необходимое осмысление информации.

Информационное обеспечение технологии менеджмента требует тщательного анализа и выбора вариантов и видов проектирования. При этом необходимо учитывать критерии достаточности информации для каждого звена менеджмента и для всей системы в целом.

8.2.3. Критерии достаточности информации

Достаточность информации является важным фактором проектирования технологии менеджмента. Она определяет и экономию времени, и качество решений, и ритмичность работы.

? Полемическое суждение

Существуют ли критерии оценки достаточности информации, без которых невозможно регулировать ее потоки?

! Ответное суждение

Достаточно четких количественных критериев, конечно, не существует. Но практическое исследование менеджмента позволяет регулировать достаточность информации по критериям эффективности и исполнения решений, оценке трудоемкости выполнения функций, использованию временны́х параметров деятельности.

Достаточность информации для каждого звена системы менеджмента и его полноценного участия в технологическом процессе определяется объемом функций звена, масштабом и содержанием полномочий, трудоемкостью обработки информации, технологическими связями с другими звеньями, временны́ми характеристиками деятельности (оперативность, перспективность, текущая деятельность).

Достаточность информации можно оценивать и закладывать при проектировании как по количественным параметрам, так и по качественным. Количественные параметры рассчитывать сравнительно легко. Это можно делать, оценивая объем информации. Качественные параметры отражают ценность информации, сложность ее получения, соответствие назначению звена системы менеджмента, периодичность получения и использования, мотивирующий потенциал.

Для оценки качества информации необходимы специальные практические исследования менеджмента.

8.3. Проектирование поведения человека в организации

8.3.1. Организация как среда деятельности человека

В технологические процессы менеджмента входят не только процессы движения информации, но и деловое поведение человека. Оно тоже может и должно быть предметом проектирования технологий менеджмента.

? Полемическое суждение

А можно ли проектировать поведение человека? Не похоже ли это на зомбирование человека?

! Ответное суждение

Проектирование поведения — это создание необходимых организационных условий деятельности человека, это дисциплина, без которой невозможна совместная деятельность. Но дисциплина — это потребность организованной деятельности и никто не считает ее зомбированием.

Бо́льшую часть своей жизни человек проводит на работе, в организации. Его поведение определяется не только личными качествами, но и особенностями как самой организации, так и ее менеджментом.

Проектирование поведения человека в организации не означает программирование человека, изменение его личных качеств. Необходимо создание условий для проявления и развития (закрепления) положительных личных качеств человека. Такие условия должны существовать не только в статике менеджмента (системе менеджмента), но и в его технологии. Каждый акт воздействия определяет поведение человека в организации. Оно может проявляться и нести в себе либо уверенность, либо нервозность, понимание или непонимание цели, соответствие или несоответствие функциям и полномочиям, завышенную или заниженную ответственность, признание или игнорирование профессионализма, опыта, образования, доброжелательность и уважение или официальную холодность.

Социально-психологическая атмосфера в организации формируется из множества воздействий, каждое из которых осуществляется по определенной технологии.

Бесконтактные технологии отчуждают людей; технологии неопределенного воздействия могут рождать безответственность, халатность, равнодушие, беспокойство; технологии мелочности и излишней детальности ведут к снижению творческого потенциала, формальности; технологии бессмысленного реагирования снижают авторитет менеджера со всеми отрицательными последствиями этого.

8.3.2. Факторы рационального поведения человека

Но какое поведение человека в организации можно считать рациональным? Конечно, здесь нет универсальных и общих критериев. Однако каждый менеджер вполне определенным образом оценивает поведение своего персонала. Ведь в этом находит свое отражение такая характеристика менеджмента, как управляемость — реакция персонала на воздействие. Она может быть в виде явного или неявного противодействия, явного или скрытого бездействия, но может быть и в виде творческого и самостоятельного действия, корректирующего или просто дополнительного действия, активизации деятельности.

? Полемическое суждение

Может быть, управляемость тождественна голому исполнительству? Как же понимать тогда самостоятельность и творческое отношение к работе?

! Ответное суждение

Наоборот, управляемость предполагает понимание ситуаций и решений, желание получить необходимый результат. Это невозможно без самостоятельного осмысления проблемы, глубокого ее понимания, а следовательно, и творческого отношения к работе.

Здесь и находит свое выражение понимание рационального поведения, которое зависит не только от персонала, но и от поведения менеджера и функционирования всей системы менеджмента. Признаки управляемости и отражают критерии рационального поведения. В более подробном изложении их можно отразить в следующих факторах:

- лояльность к организации и ее менеджменту;
- готовность в максимальной степени проявить свои профессиональные качества;
- стремление к повышению своего образовательного и профессионального уровня;
- участие в инновационной деятельности организации, творческий подход к исполнению своих функций и полномочий;

- участие в разработке решений и готовность к сотрудничеству;
- критическая оценка своей деятельности и функционирования организации;
- объективная оценка причин и факторов успехов и промахов.

Конечно, каждый менеджер стремится повысить управляемость и думает о том, как это сделать. К этому стремится и персонал, потому что повышение управляемости создает хорошие условия для работы.

Эти признаки рационального поведения находят свое отражение в технологии менеджмента. Они способствуют ускорению технологических процессов и повышению их эффективности. С точки зрения технологии менеджмента, могут быть два вида ее построения — *персонализация* и *персонификация*. Первая отражает работу с группами персонала, вторая — учет, насколько это возможно, персональных особенностей индивида: профессионализм, опыт, интересы, ценности и др. В технологиях менеджмента могут преобладать различные подходы: опора на массы или опора на конкретных людей.

8.3.3. Разрешение противоречий в организации

Технологические процессы менеджмента могут рождать противоречия, которые создают дополнительные организационные проблемы. Эти противоречия могут быть различными, но наиболее типичными из них являются противоречия дублирования заданий, несоответствия условий работы, недостаточный учет ресурсных возможностей, нереальность временны́х ограничений, недооценка или переоценка профессионализма, поручения, не подкрепленные соответствующей информацией, перегрузка звеньев системы управления или вообще неравномерная их загрузка, нарушение ритмичности работы (сугубо технологическая характеристика). Все это нарушает нормальное течение всех технологических процессов менеджмента.

Разрешение противоречий находится в области их предвидения, оценки возможностей возникновения, своевременном устранении возникающих противоречий. Большую роль играет деятельность внутренних консультантов, которые должны осуществлять мониторинг технологий менеджмента и способствовать предотвращению или корректированию противоречий.

8.4. Проектирование технологий антикризисного менеджмента

8.4.1. Изменения в организации и циклы ее развития

Технологии менеджмента в значительной мере зависят от состояния организации в цикле ее развития.

Полемическое суждение

А может ли на технологию менеджмента влиять цикл развития организации? Существуют ли цикловые особенности технологий?

Ответное суждение

Цикл развития организации не может не влиять на конкретные технологии менеджмента. Цикл развития меняет существенным образом все характеристики организации. Он определяет конкурентоспособность, возможность и вероятность кризиса, сложность управления, изменение целей и пр.

В циклическом развитии организации существует несколько этапов, каждый из которых влияет на особенности технологий менеджмента. Одной из важнейших таких особенностей является предвидение кризисных ситуаций. Рассмотрим этапы развития организации с позиций технологий антикризисного менеджмента.

Первый этап имеет название *эксплерентного*. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого, латентного формирования будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики. Фирма, хоть еще и не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Это, как правило, рисковая деятельность. Поэтому уже здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть на этом этапе ее возникновения. Это может быть кризисом быстротечным и сравнительно легким, к которому готовят прикрытие. Фирма в это время может находиться в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой.

Такие организации (фирмы) имеют название эксплерентных. Это уже некая организация, но еще не фирма в полном смысле этого слова.

Технологии менеджмента таких фирм, как правило, сравнительно просты, содержат элементы творческого подхода,

осуществляются оперативно, не отягощаются сложными документальными процедурами.

Для эксплерентных организаций характерен коллектив весьма инициативных людей. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер. Это антрепренер, т.е. человек, способный по своим качествам предприимчивости начать новое дело, почувствовать его экономическую перспективность. Для этого нужны решительность и воля, доверие и уважение, активность и настойчивость. Именно наличие этих качеств и влияет на проектирование технологий менеджмента на первом этапе развития фирмы.

При удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап — *патиентный*. В связи с тенденциями роста он требует перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочнения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии. Для этого этапа характерно повышение роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего этот этап рассматривается как этап количественного роста, и все перестройки в управлении фирмой связаны с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна в устойчивых тенденциях внутреннего развития. Кризис для этих фирм в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами.

При этом технологии менеджмента становятся другими: многофункциональными в организационном отношении, разветвленными, содержащими стратегическую аналитику, требующими профессионализма и опыта разработки управленческих решений.

На этом этапе коллектив фирмы может вырасти до нескольких тысяч человек, и этот рост оказывается оправданным, так как вызывается потребностями развития.

Третий этап развития организации называется *виолентным*. В этот период организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты — это фирмы с силовой стратегией, работающие, как правило, в области большого бизнеса, характеризующиеся

высоким уровнем освоенной производственной технологии, массовым выпуском продукции.

Технологии в менеджменте виолентов дифференцированы по полномочиям, в определенной степени типизированы, требуют большого количества информации и документирования.

Фирмы-виоленты могут выступать в трех видах: национальный, интернациональный, деструктурированный виолент.

Национальные виоленты почти всегда организовывают венчурные, в том числе экплерентные фирмы, связанные с разработкой нового продукта или дизайна новыми организационными структурами продажи и производства. По оценкам специалистов, общее количество национальных виолентов в промышленной сфере должно быть не более 20%, в противном случае ослабнет «подпитка» развития новыми идеями, продукция или услуги могут быстро устаревать морально.

По достижении определенного предела (например, фирма уже утвердилась на рынке, имеются достаточные технологические и финансовые возможности) фирма, как правило, принимает решение об осуществлении дальнейшего развития в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

В этот период технологии менеджмента имеют четкое разделение на внешние и внутренние. Преобладает поисковый их тип. Используются диверсифицированные технологии менеджмента.

Однако возникает опасность утраты динамизма взамен повышенной стабильности. Последняя обеспечивается преимущественно тремя факторами: большими размерами, диверсификацией, наличием широкой сети филиалов.

В условиях жесткой конкуренции трудно оставаться постоянно первым в создании новшеств, но широкий в ассортиментном и географическом отношении охват рынка позволяет стать менее зависимым от исхода конкурентной гонки. Ни одно новшество, реализованное соперниками, не затронет всех сегментов рынка. Следовательно, всегда остаются возможности догнать конкурентов.

Закат монополии связан с состоянием, по образному выражению, «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить

убытки. Причиной такого этапа развития может быть и часто бывает распыление в технологиях менеджмента активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, затрудняющей оперативное решение проблем, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах.

Но ситуация не является безнадежной. Выход состоит, как правило, в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек в сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

Это требует кардинального изменения в технологии менеджмента в направлении их гибкости, финансового анализа, мониторинга реализации каждого управленческого решения.

При этом возможна и другая ситуация. Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии.

Четвертый этап называется *коммутантным*. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты имеют большее жизненное пространство и более эффективны.

Так появляются фирмы-коммутанты, осуществляющие средний и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных региональных потребностей, индивидуализированный подход к клиентам, использование достижений фирм-виолентов.

Коммутанты работают на этапе падения цикла выпуска какого-либо вида продукции. Как правило, это фирмы, отжившие свой век и занимающиеся выпуском продукции или услуг либо частично устаревших, либо имеющих ограниченный спрос в рамках только национального или регионального рынка.

Это могут быть как крупные и средние, так и малые фирмы. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической освоенности изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях

в них согласно требованиям специфических потребителей. Менеджмент в этом случае нуждается в инновационных, поисковых технологиях.

Пятый этап называется *леталентным*. Он характеризует деструктуризацию фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты. Это фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

8.4.2. Стабильность состояния и стабильность развития организации

Для менеджмента знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы служат основой для разработки технологий по предотвращению или смягчению отрицательных и усилению положительных последствий. Это проблема обеспечения стабильности состояния на определенных этапах развития и стабильности развития организации в целом.

Развитие не может быть бескризисным, но при этом развитие может быть стабильным. И здесь нет парадокса. Это наблюдается в тех случаях, когда кризис не несет разрушительного потенциала, а служит обновлению и новому взлету положительных параметров. Такая тенденция зависит от менеджмента, в том числе от его технологий. Точнее, технологий антикризисного менеджмента, которые направлены на предвидение кризиса, смягчение отрицательных его проявлений и превращение его в новый этап позитивного развития. Что это за технологии? Они отличаются:

- особой методологией оценки ситуации (улавливание слабых сигналов возможного кризиса);
- проектированием программ антикризисного и послекризисного развития;
- обеспечением готовности персонала к возможным отрицательным явлениям;
- диверсификацией менеджмента по факторам структуры возможного кризиса;
- созданием фонда резервных ресурсов;

- контролем состояния внешней среды;
- исследованием причин и характера возможного кризиса;
- укреплением системы ответственности по стратегическим факторам развития.

Вообще возможность кризиса и повышение вероятности его наступления возникают в переходных периодах развития фирмы, в периодах между этапами цикла развития.

Каждый из переходных периодов так же, как и этапы, имеют свои временны́е границы и качественные особенности.

Первые определяются эффективностью менеджмента, точнее, технологией антикризисного управления, вторые — закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы. Эти свойства можно рассмотреть по внутренним и внешним признакам.

Внутренние свойства:

- финансовое положение;
- управляемость;
- социально-психологическая атмосфера деятельности;
- интеллектуальный и инновационный потенциал;
- ресурсосбережение;
- стратегия;
- информационные технологии;
- качество персонала.

Внешние признаки:

- конкурентоспособность;
- конкурентные преимущества;
- имидж фирмы;
- региональная структура;
- социально-политическая позиция;
- международные связи;
- паблик рилейшенз;
- природные условия.

Именно сочетание всех этих свойств, выраженное в показателях функционирования фирмы, и характеризует качественную определенность этапа ее развития. А переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу.

Но не всякие изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, флуктуацию показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситуации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

8.4.3. Возникновение кризисов в организации и использование технологий антикризисного менеджмента

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть различны. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно как бы «включать» или запускать в действие технологические программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, например, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния или такие, как текучесть персонала, дисциплина, степень удовлетворения от труда, конфликтность и др. могут характеризовать положение производственной организации относительно наступления кризиса.

Большую роль играет анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей.

Но что может быть симптомом кризиса? Как состояние показателя, так и тенденция его изменения. При этом состояние показателя может оцениваться как относительно установленной для него нормативной величины (допуски изменений), так и относительно друг друга.

Симптомом кризисного развития могут быть несоответствие показателей закономерным соотношениям друг с другом либо временны́е параметры. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Не исключено, что причины кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Потому и необходимо различать симптомы и причины, чтобы стремиться и уметь по симптомам находить истинные причины кризиса, учитывать возможность ложных симптомов.

Симптом — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда отражает истинные причины кризиса и его характер, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Фактор кризиса — это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причина кризиса — это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег в связи с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомом же кризиса могут быть, например, явления использования долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

В отдельной организации (фирме) факторами кризиса могут рассматриваться явления снижения качества продукции, нарушения технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам.

Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования.

Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

Тесты

1. Почему современный менеджмент нуждается в проектировании его технологий:

а) увеличение количества информации, используемой при разработке управленческих решений, требует упорядочения ее потоков;

б) проект — это всегда заранее продуманный вариант действий по критериям их эффективности;

в) эффективный учет фактора экономии времени невозможен без проектирования технологии менеджмента;

г) не все технологии нуждаются в проектировании. Необходим выбор наиболее важных из них;

д) использование компьютерной техники в менеджменте рождает новые потребности — проектирование технологий менеджмента.

2. Можно ли проектировать поведение человека в системе совместной деятельности:

а) поведение человека всегда определяется индивидуальными качествами, поэтому проектировать поведение бессмысленно, а возможно, и вредно;

б) организация деятельности — это уже проектирование поведения человека. Она включает требования, ответственность, функции и пр.;

в) проектирование поведения человека — это создание условий его эффективной деятельности. В этом смысл и польза проектов технологии менеджмента;

г) технология менеджмента — это последовательность выполнения операций, а не поведение человека;

д) в технологиях менеджмента необходимо соединить движение информации и деятельность человека.

ПИР

1. Проектный подход является важным фактором технологии современного менеджмента, потому что позволяет учитывать время и другие ресурсы по критериям эффективности.

2. Проектирование технологии менеджмента предполагает не только движение информации и использование техники, но и человеческий фактор, и конкретные ситуации функционирования и развития организации.

3. Проектировать технологии менеджмента необходимо для решения всех проблем, но это не значит, что по каждой малозначащей проблеме надо создавать конструкторские группы.

4. Проектирование технологий менеджмента — это предвидение процесса решения проблем и его необходимых результатов.

5. Проектирование может быть индивидуальным и коллективным. Оно дисциплинирует деятельность и позволяет повышать качество управленческих решений.

Глава 9

ФАКТОР ВРЕМЕНИ В ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Является ли время ресурсом в деятельности человека? Почему? Как соотносится время с другими ресурсами деятельности? Какие существуют проблемы использования ресурсов времени? Какую роль время играет в менеджменте? Как учитывается фактор времени в построении технологии менеджмента?

9.1. Временны́е характеристики технологии менеджмента

9.1.1. Время как ресурс, фактор и характеристика менеджмента

Время — это протяженность и последовательность изменений, которые происходят с каким-либо предметом или явлением. Именно поэтому оно характеризует движение и является неотъемлемым элементом в понимании любого процесса. Без учета времени невозможно понять процесс и технологию менеджмента, определить их содержание, оценить специфику.

Время всегда было большой загадкой. Оно предстает перед нами в трех качествах — ресурс, среда (поле) и характеристика деятельности, важнейшие показатели которой построены на фактах использования времени, например производительность, интенсивность. С другой стороны, всякая деятельность осуществляется благодаря наличию времени. Все это позволяет утверждать, что время является и ресурсом, который надо экономить и рационально использовать. Вероятно, на этом построено известное выражение «Время — деньги». Но это ресурс особого вида. В его

рамках используются все другие ресурсы. Вот почему время является и полем, в котором осуществляется деятельность.

Полемическое суждение

Время нематериально. Можно ли считать его ресурсом? К тому же время имеет психологическое содержание. Оно индивидуально. И вообще, может ли быть явление одновременно в трех видах — ресурс, поле деятельности и характеристика деятельности?

Ответное суждение

Нематериальность — это не критерий понимания ресурса. Информация тоже нематериальна, хотя и имеет материальный носитель. Человек в процессе своей деятельности расходует время и использует его. Это признак ресурса. Использование времени происходит всегда в совокупности с другими ресурсами. В этом смысл понимания времени как поля деятельности. Может не быть финансовых, материальных ресурсов, но время есть всегда. И это невосполнимый ресурс. При этом его может не хватать.

Если время ресурс, то оно может и должно быть одной из характеристик деятельности человека.

Время объективно, существует само по себе независимо от человека и проявляется как фактор технологии любой деятельности человека. Время невозможно отменить или исключить. В этом его особенность как среды или поля деятельности. Время ничем нельзя заменить. В этом его особенность как ресурса деятельности. Но время можно *изменять, измерять* и *использовать*. И в этом его роль как характеристики деятельности.

9.1.2. Использование времени в технологии менеджмента

Важность времени в технологии менеджмента отрицать невозможно. Но важность еще не говорит о том, как использовать время, учитывая три его противоречивых качества.

Многие явления действительности имеют разные ракурсы своего проявления, не изменяя своей сущности. Например, человек — это биологический организм, социальное существо, особый вид и фактор функционирования природы. И эти его качества (далеко не синонимы) не противоречат, а дополняют и объясняют друг друга.

Все проблемы совершенствования технологических процессов менеджмента также связаны с понятием времени: сокращение цикла разработки управленческих решений, ритмичность управления, временна́я синхронизация разнопроблемных управленческих решений, интенсификация технологических процессов менеджмента — все это определяет комплексную проблему «экономия времени».

9.2. Экономия времени в технологических процессах менеджмента

9.2.1. Тенденции сжатия времени

Проблема сжатия времени уже перестала быть чисто философской проблемой. Эти процессы можно наблюдать в самых, казалось бы, обычных ситуациях и факторах действительности: продолжительность между разработкой идеи и ее практической реализацией, ускорение передачи и циркулирования информации, быстрое старение компьютерной, и не только компьютерной, техники (опережение моральным старением физического), увеличение скоростей движения транспорта, акселерация человека (физическая и интеллектуальная). Конечно, процессы сжатия времени в определенной степени противоречивы. Это естественно, это практическая диалектика развития. Увеличение автомобильного парка в крупных городах замедляет движение автомобилей при увеличении скоростных их возможностей. Это проблема организации движения, отстающего от тенденций сжатия времени.

Сжатие времени происходят и в технологиях менеджмента. Своевременное принятие управленческих решений и экономия времени на их разработку становятся первостепенным конкурентным преимуществом. Ускоряются процессы поиска информации в технологии менеджмента. Этому способствуют Интернет и интранет. Изменяется психология восприятия времени человеком. Это наблюдается в современном представлении прошлого и будущего, их взаимодействии и влиянии на настоящее. В восприятии современного человека и то и другое становится близким. Это процесс воспоминания о будущем. Это тоже сжатие времени. Даже в обычной, а тем более деловой жизни, проблема экономии времени обостряется. Его катастрофически не хватает, и это заставляет искать новые технологии даже в выполнении обычной и известной работы. Это повышает ценность времени.

Полемическое суждение

Можно ли говорить о ценности времени, если время — это естественная среда существования человека? Вне времени человек не существует.

Ответное суждение

Когда-то человек не думал о ценности воздуха. Но в процессе развития цивилизации, в процессах урбанизации жизни, загрязнения городской атмосферы воздух становится большой ценностью. Аналогично оформляется и повышается ценность времени.

9.2.2. Время — невосполнимый ресурс

Время как невосполнимый ресурс нуждается в экономии, которая в технологическом процессе менеджмента достигается посредством следующего.

1. Повышения уровня организации технологических процессов, четкости распределения функций, заданий, операций, ответственности, информации. Несогласованность или потребность в дополнительном согласовании, уточнении заданий, исправления ошибок приводят к потере времени — невосполнимого ресурса.

2. Параллельного выполнения работ там, где это возможно по технологии разработки управленческих решений, обработки информации.

3. Использования техники управления, позволяющей ускорять выполнение многих операций процесса управления.

4. Специальной организации технологических процессов менеджмента — тип «организация по фактору экономии времени». Ее основными чертами являются исключение очередности и ожиданий, неравномерности нагрузки по звеньям системы управления, обеспечение ритмичности деятельности и учета времени продуктивной деятельности, планирование использования времени, рационализация нормативно-временно́го режима работы.

5. Регулярного изучения распределения и использования времени и корректировки организации технологических процессов по результатам этого анализа.

6. Расчета и измерения времени.

7. Освобождения времени посредством рационального распределения функций и полномочий.

8. Исследования и контроля времени.

9. Приобретения времени. Звучит несколько необычно, но если видеть в этом повышение квалификации, развитие профессионализма на основе образования, специальных программ управления качеством, станет ясно, что это ведет к экономии времени в технологиях менеджмента (схема 9.1).

? Полемическое суждение

Экономия времени требует увеличения расходов других ресурсов. Скорость движения автомобиля зависит от мощности двигателя, которая, в свою очередь, зависит от стоимости материала, изготовления и пр. Чем может завершиться такая тенденция?

! Ответное суждение

Экономия времени зависит не только от величины используемых в деятельности человека ресурсов. Главным фактором является

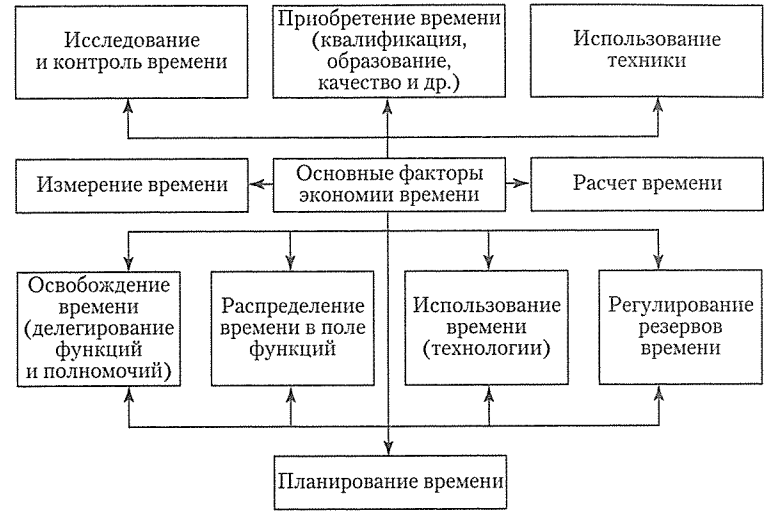


Схема 9.1. **Экономия времени в процессах менеджмента**

организация деятельности. Организация совершенствуется по мере возникновения новых технологий, и это способствует экономии времени.

9.2.3. Разнообразие времени в технологии менеджмента

На первый взгляд время кажется всегда одинаковым, как размерность циферблата на часах. Какими бы ни были часы — большими или маленькими — эта размерность не меняется. Но в деятельности человека время может проходить медленно или быстро, сжиматься или растягиваться, времени может не хватать, время можно «убивать». Это свидетельствует о том, что существуют различные виды времени. И можно их выбирать и учитывать при проектировании технологий менеджмента. Но для этого надо знать, какие виды времени существуют (схема 9.2).

Есть время продуктивное и непродуктивное, индивидуальное и коллективное, предполагаемое (расчетное) и реальное. Очень часто сегодня в обсуждении проблем можно услышать выражение: «...в реальном масштабе времени...». Обостряется потребность использования именно такой оценки возникающих ситуаций и проблем. Очень важно видеть разнообразие продуктивного времени. Производительное и непроизводительное, функционально-однородное

Схема 9.2. **Разновидности времени в процессах менеджмента**

и функционально-неоднородное, функционально-концентрированное и функционально-неконцентрированное (разорванное), планируемое и непланируемое, детально регламентированное и нормативно регулируемое. Каждый из этих видов характеризует временны́е характеристики технологии менеджмента.

9.3. Использование и проектирование времени в технологии менеджмента

9.3.1. Распределение времени

Можно по-разному строить технологии менеджмента. Можно функции менеджмента распределять в поле времени, а можно, наоборот, время распределять в поле функций.

Когда недостаточно какого-либо ресурса, использование всех ресурсов привязывают к использованию недостающего. Если время — это ресурс и этого ресурса в определенных условиях недостаточно, то его распределяют по различным видам деятельности, чтобы она была комплексна, чтобы результат был законченным. При этом ищут рациональный вариант такого распределения. Критерием рациональности

является качество выполняемой работы. В этом и находит свое практическое выражение использование времени.

Распределение времени позволяет выравнивать качество отдельных работ относительно качества общего результата. При этом, конечно, не исключается дифференциация временны́х затрат. Ведь трудоемкость всех функций различна, и ее необходимо учитывать при распределении времени.

9.3.2. Учет и расчет времени

Использование времени невозможно без его учета и проектирования. Вести учет времени очень полезно. Такой учет показывает резервы времени, хотя внешне кажется, что его не хватает. Существуют формы учета времени. Они построены на фиксировании затрат времени на определенные виды работ.

Для проектирования времени необходима дифференциация дел по критериям их срочности, важности, функциональности, сложности, проблематичности, потребности в дополнительном изучении, возможности делегирования, ценностной ориентации, формализации. Все это и составляет функциональное поле, в котором необходимо распределять время. Последовательность выполнения дел определяется не последовательностью возникновения проблем, а их статусом и возможностями распределения, вернее, выделения времени.

9.4. Ритмичность менеджмента — временна́я характеристика его технологии

9.4.1. Интенсивность и ритмичность менеджмента

Важнейшими характеристиками любого процесса являются интенсивность и ритмичность.

Интенсивность отражает количество работы, выполненной в единицу времени. Технология менеджмента также может быть оценена при помощи этой характеристики. Особенность процессов менеджмента заключается в том, его операции не всегда имеют ярко выраженный момент начала и завершения. Это создает определенные трудности. Но если подойти к проблеме с позиций приложения усилий, которые можно оценивать посредством сравнительного

анализа, то точную оценку интенсивности менеджмента можно осуществлять. Это касается индивидуальной деятельности менеджера. Но если иметь в виду, что менеджмент — это не только деятельность менеджера, а и всего управленческого персонала, то измерение интенсивности технологии менеджмента становится необходимой реальностью. Затраты усилий можно измерять количеством задействованных в технологическом процессе или в разработке конкретного управленческого решения специалистов и соотнести эту величину с затратами времени. Конечно, нет необходимости проводить эту процедуру по каждому циклу технологии или по каждому управленческому решению. Ведь решения бывают разные. Такие измерения следует проводить по принципиально важным решениям.

Существует ли реальная практическая потребность измерения интенсивности технологического процесса менеджмента? Да, существует. Это необходимо для работы с персоналом и эффективной организации его деятельности (сокращение, увеличение персонала, корректировки системы ответственности, изменения функционального распределения персонала и пр.). Интенсивность технологии — это показатель экономии времени. При этом следует помнить, что критерием нормальной интенсивности технологии является качество менеджмента.

Второй характеристикой является ритмичность технологического процесса менеджмента. **Ритмичность** отражает устойчивую последовательность распределения нагрузки (ресурсов) по этапам технологии. Давно известно, что только ритмичная работа, где бы она ни производилась, может быть действительно успешной и эффективной. «Штурмовщина» никогда не приносила настоящего успеха. Тем не менее, именно в плохо организованном управлении она наиболее распространена. Неритмичная работа создает нервозность, конфликтность, опасна срывами и многочисленными ошибками. Ритмичность является следствием хорошей организации менеджмента, искусства управления, удачного стиля, анализа и выбора технологий, учета и экономии времени.

Проблема ритмичности в итоге связана с проблемой квантификации менеджмента.

9.4.2. Квантификация в технологии менеджмента

Квантификация технологических процессов менеджмента уже называлась в предыдущей главе как принцип

проектирования технологи менеджмента. Однако при анализе временны́х характеристик технологии возникает потребность более обстоятельно рассмотреть эту характеристику.

В простейшем виде технологический процесс менеджмента можно представить как передачу или реализацию некоторой социально-психологической и организационной энергии, определяющей согласованность совместной деятельности людей. В обобщенном представлении это энергия интеллекта, образования (знаний), опыта, квалификации, культуры, харизмы. **Энергия** — это движение ресурсов. В ее основе находится энергетический потенциал.

Энергетический потенциал определяется наличием ресурсов соответствующего вида, величины, структуры, соотношения; ресурсов информационных, людских (менеджмент-персонал), экономических, технических; наконец, ресурсов особого вида — времени и пространства. Эти параметры ресурсов и определяют их движение, т.е. энергию воздействия, подобно тому, как энергию роста и развития растения определяет структура химических и органических элементов почвы.

При этом всегда происходит трансформация ресурсов, их преобразование из одного вида в другой: изменяется ценность информации, обогащается опыт персонала, расходуются и пополняются экономические ресурсы, стареет техника и пр.

Технологический процесс менеджмента осуществляется неравномерно. Одни этапы поглощают больше ресурсов, другие меньше. Все это практически свидетельствует о том, что технологический процесс менеджмента имеет квантовый характер, т.е. представляет собой дозированное использование различных ресурсов или квантов энергии. Дозы их предполагают определенную комбинацию, которая влияет на эффективность менеджмента, качество решений.

Наибольшее влияние на квантовый характер оказывают такие свойства технологического процесса менеджмента, как последовательность этапов, цикличность и дискретность. В своей совокупности эти свойства проявляется как последовательное нарастание силы воздействия, сменяющееся своеобразным импульсом воздействия. Это момент управленческого решения. В практике управления это можно увидеть как постепенно нарастающую необходимость в определенном решении, как постепенное обострение проблемы. Оно достигает максимума в период

принятия решения и возрастания ответственности при его реализации. «Излучение» воздействия управляемой системой происходит не в виде непрерывного потока некоей человеческой энергии, согласующей деятельность других людей. Воздействие формируется и переходит в передачу определенной дозы — кванта потенциала энергии. Квант воздействия может быть недостаточным или избыточной силы («за комаром, да с топором»).

Наиболее ярко это проявляется в дисциплинарных требованиях, санкциях наказания, мотивации, половинчатых решениях. Большую роль играют и момент, и продолжительность, и масштаб воздействия. Квант — это доза, а доза всегда ограничение. Менеджеры различным образом квантифицируют технологический процесс менеджмента. Им приходится выбирать, что лучше в определенных условиях: накапливать потенциал воздействия для более сильного и, возможно, более эффективного воздействия (не всегда более сильное воздействие является более эффективным), или расходовать его мелкими порциями (дозами). Сила воздействия проявляется в реакции на него управляемой системы, в характере изменений, происходящих в результате воздействия. Сильное воздействие отличается значительными изменениями. Оно требует больше ресурсов и энергии.

Квантификация технологических процессов менеджмента — это конструирование динамической системы использования ресурсов для формирования и осуществления воздействия, это дозирование энергии воздействия, наилучшим образом согласующего и направляющего деятельность людей.

Квантификация технологического процесса менеджмента характеризует не только своеобразное дозирование воздействия по его силе, энергетическому потенциалу, структуре ресурсов, но и выбор момента воздействия.

Известно, что в практике управления нередки случаи, когда эффективность воздействия зависит не столько от объема переработанной информации, квалификации специалистов, выбора варианта решения, сколько от своевременности воздействия, от того, в какой момент оно осуществляется, в какой момент последовал импульс воздействующей силы, квант воздействия. Ведь многие управляемые процессы могут стать необратимыми, и в этом случае бессмысленными становятся самые, казалось бы, «хорошие» решения.

Возьмем проблему текучести персонала в фирме. Если текучесть составляет маленький процент и не влияет на общий квалификационный уровень персонала, ее можно не замечать или видеть, но не предпринимать каких-либо существенных мер. Но если она растет и нарушает социальную структуру персонала, квалификационный уровень, надо проанализировать ее истоки и принять меры. Какой уровень или характер текучести персонала можно считать критическим, опасным для фирмы? В какой момент надо вмешиваться в эту проблему? Очевидно, существует некоторый диапазон изменений текучести персонала, в рамках которого возможно эффективное решение этой проблемы и за границами которого резко возрастает ее сложность. Время — это ресурс, и ресурс невосполнимый.

Важно отметить, что квантификация технологических процессов менеджмента не противоречит свойству его непрерывности. Кванты накладываются друг на друга, взаимодополняются. Технологический процесс менеджмента — это непрерывная совокупность квантов воздействия продолжительных, текущих и моментальных.

9.4.3. Сочетание и комбинация квантов воздействия в технологическом процессе менеджмента

Кванты воздействия могут быть различными. Можно наблюдать кванты различной силы воздействия, разной продолжительности, вида воздействия (организационное, экономическое, социально-психологическое, жесткое, мягкое, формальное и неформальное и пр.).

Наиболее заметен квант в принятии управленческого решения. Но он не сводится только к решению. В процессе разработки решения используются ресурсы для анализа, распознавания проблемы, поиска вариантов решения и т.д. Это квантификация цикла технологического процесса менеджмента. А циклы бывают различными. Есть малые циклы и большие. Можно рассмотреть совокупность квантов на примере организационного цикла функционирования системы менеджмента, на примере взаимодействия квантов организационного управления.

При оформлении фирмы, новой или отделившейся, работа начинается квантом организационно-стабилизирующего воздействия. Он имеет вид уставного документа или положения, вступает в силу в момент принятия, но осваивается постепенно и в зависимости от его качества в течение

определенного времени. Сила такого воздействия (степень регламентации деятельности, уровень ответственности, понимание исполнителями, согласованность положений и пр.) могут быть различными. От этого зависят объем, совокупность и сила текущих распоряжений.

Но каждый регламент (организационное воздействие) как постоянно действующий, так и текущий, стареет и имеет свой жизненный цикл, который восполняется новым регламентом или нормативом. Эффективную организацию деятельности определяет совокупность квантов организационного воздействия, способность восполнять организационные «провалы» в той силе воздействия, которая является «доминантой» нормального организационного функционирования фирмы.

Текущие распоряжения опираются на постоянно действующие организационные положения (кванты продолжительного действия), дополняют и восполняют их. От старения этих организационных положений зависят сила и интенсивность квантов текущих распоряжений. Своевременность квантов характеризует устойчивость процесса менеджмента.

При условиях неформального управления квантами организационно-стабилизирующего воздействия являются социальные нормы, мораль, менталитет, позиция. Квантами текущего воздействия выступают акты поведения и отношения менеджера к делу и персоналу.

Кванты могут усиливать или ослаблять друг друга. Нередки случаи, когда кванты текущего распорядительного воздействия ослабляют или даже разрушают установленную организационную основу управления или, наоборот, квант организационной основы управления не способствует оперативности и эффективности текущих распорядительных воздействий. Он ориентирован на бюрократические процедуры согласований, формальной очередности, реализации амбиций должностных лиц, выдерживания документов для повторных запросов и т.д.

9.4.4. Проектирование квантификации технологических процессов менеджмента

Квантификация технологических процессов менеджмента может складываться стихийно, содержать множество противоречий, тормозить процессы разработки управленческих решений, но может формироваться сознательно по принципам своевременности, дополнительности, экономии времени, ресурсосбережения, необходимой оперативности, взвешенной силы воздействия, ритмичности.

В основе такого подхода должен быть анализ факторов квантификации технологического процесса менеджмента. Такой анализ предполагает следующее.

1. Определение потенциала менеджмента как совокупности, структуры и объема ресурсов для осуществления процессов разработки и реализации управленческих решений, в которых квант управления находит внешнее, видимое отражение.

2. Классификацию квантов технологического процесса менеджмента и определение значимости каждой из классификационных групп. Это необходимо для выделения главных, определяющих квантов и установления их роли в технологии менеджмента. При этом квант рассматривается как сочетание ресурсов и условий их реализации. Понятие кванта не следует рассматривать как тождественное понятию управленческого решения. Превращение энергии усилий в какой-либо результат происходит в процессе менеджмента не только в форме управленческого решения, но и в виде цели, стимула, мотивирующей посылки. Квант — это сгусток энергии, ресурсов в движении от управляющей системы к управляемой. Это подобие шлюза между двумя водоемами.

3. Регулирование частоты распорядительных или вообще воздействующих актов по их организационной или мотивационной силе, значимости (приказ, распоряжение, указание, неформальное действие и пр.), моменту, продолжительности.

4. Обеспечение ритмичности потока квантов, их рациональное распределение в пространстве и во времени.

5. Квантификация технологического процесса менеджмента требует мониторинга (отслеживания, постоянно действующего контроля) использования ресурсов и реализации управленческих решений. Это позволяет определять наилучший момент воздействия.

В реальной практике квантификация технологических процессов менеджмента проявляется в дозировании воздействий по ресурсам, по времени и по масштабам.

Дозирование по ресурсам предполагает определение величины использования информационных, людских, экономических и технических ресурсов. Это означает регулирование объемов используемой информации для определенных актов воздействия, использования персонала для разработки определенных типов управленческих решений,

регулирование расходов по этапам и типам технологий менеджмента, распределение технических средств.

Дозирование воздействий по времени предполагает определение продолжительности цикла формирования воздействия (иногда это время разработки управленческого решения), дозирование продолжительности воздействия (например, срок действия приказа), продолжительности этапов процесса управления.

Дозирование воздействий по масштабам включает регулирование участия различных звеньев системы управления в определенных процессах воздействия, регулирование пространственных границ осуществления процесса управления того или иного типа. Можно сказать, что дозирование процесса управления по масштабам представляет собой регулирование структурно-масштабного (организационно-функциональная область участия), проблемно-масштабного (поле проблем) и территориально-масштабного (территориальные рамки) осуществления процесса управления.

Квантификация технологического процесса менеджмента имеет большое значение при определении сроков действия регламентов и нормативов, взаимодействия регламентов как организационно-стабилизирующих положений и текущих распоряжений. И те и другие участвуют в процессе управления, но доля их участия, удельные веса и взаимодействие при участии различны. Они определяются конкретными условиями менеджмента, границами регламентирования, сроком действенности регламентов. Регулирование этих взаимодействий и представляет практическую проблему квантификации процессов управления. Существует выбор между жесткими регламентами и менее жесткими, продолжительного действия и менее продолжительными. От этого в значительной мере зависят и организационные формы технологического процесса менеджмента.

Квантификация технологических процессов менеджмента требует при его организации обращать особое внимание:

- на необходимую и достаточную жесткость регламентов (силу воздействия);
- своевременную их замену или корректировку;
- установление срока действенности;
- облегчение текущей распорядительной деятельности;
- возможность контроля осуществления процесса управления не только по его конечным результатам, но и по этапному строению;
- распределение ресурсов;
- использование времени.

В квантификации технологических процессов менеджмента находит также свое выражение рефлексия управления. Она выражается в сосредоточении внимания, усилий и ресурсов на ключевых проблемах развития. Рефлексия — это направленность и сосредоточение квантов.

Тесты

1. Какую роль в технологии менеджмента играет фактор времени:
   а) главное в технологии содержание и последовательность операций. Время — общеорганизационная характеристика;
   б) время — это основной ресурс, определяющий возможности и порядок использования других ресурсов;
   в) роль времени определяется особенностями технологии менеджмента;
   г) современные средства и методы обработки информации позволяют экономить время. В этом его роль в технологии менеджмента;
   д) фактор времени — это человеческий фактор менеджмента: образование, компетенции, опыт, искусство управления.

2. Что является главным в понимании ценности времени:
   а) сложность разрешаемой проблемы, возможности разработки управленческого решения;
   б) техническое обеспечение процессов обработки информации;
   в) общий профессиональный уровень менеджмента;
   г) состав и структура ресурсов, задействованных в технологическом процессе менеджмента;
   д) основные характеристики организации менеджмента.

ПИР

1. По мере развития цивилизации время становится наиболее дефицитным ресурсом.

2. Рациональное распределение времени требует учета его использования.

3. Время — невосполнимый ресурс, и это повышает его ценность.

4. Технология менеджмента проектируется не только по содержанию, комбинации и последовательности операций, но и по факторам времени, по принципам квантификации.

5. Интенсивность и ритмичность работы повышает ее эффективность.

Часть IV

Человеческий капитал менеджмента

Глава 10

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК СРЕДСТВО И ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Что такое человеческий капитал? Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»? При каких условиях персонал превращается в человеческий капитал? Можно ли управлять человеческим капиталом? Существует ли коллективное проявление человеческого капитала?

Какие виды взаимодействия индивидов существуют в группе? Как и почему изменяются взаимоотношения людей в группе? Каковы причины возникновения конфликтов в группе и как это отражается на человеческом капитале? Какие факторы определяют возникновение интегрального интеллекта как элемента человеческого капитала? Как влияет управление человеческим капиталом на эффективность менеджмента?

Какую роль знание играет в деятельности человека? В чем различие знания и информации? Можно ли управлять знаниями и почему? Влияет ли управление знаниями на эффективность менеджмента? Почему? Чем определяется потребность в знаниях и как она реализуется? Как учитывается капитал знаний в работе с персоналом?

10.1. Управление человеческим капиталом

10.1.1. Понятие персонала и человеческого капитала менеджмента

Управление — это не только деятельность одного менеджера, но в большинстве случаев и целой команды, группы

людей, куда входят различные специалисты. Они разрабатывают варианты управленческих решений, проводят анализ, собирают необходимую информацию и т.д.

Совокупность специалистов, осуществляющих функции менеджмента, называют **персоналом менеджмента**. В практике это просто работники аппарата управления, помощники менеджера. Но в понятии «персонал менеджмента» есть некоторый особенный смысл. Он заключается в акцентировании внимания на роли человека в процессах менеджмента. Слово «персонал» — от слова «персона», а персона — это всегда не что-то обезличенное, а то, что имеет индивидуальность, особенность в чем-то.

Когда мы говорим «персонал менеджмента», мы как бы подчеркиваем отношение к людям с позиций учета, видения и уважения их индивидуальности, их персональности.

Понятие «персонал менеджмента» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном менеджменте, чем какое-либо другое понятие, например кадры или человеческие ресурсы.

Но в большей мере идее персонализации менеджмента соответствует понятие «человеческий капитал менеджмента».

Понятие «капитал» в первоначальном его смысле означает основное, главное, капитальное в каких-либо процессах общественного развития. Капитал — это отношения между людьми, определяющие успех их общей экономической деятельности. Человек может рассматриваться как рабочая сила и может оцениваться как капитал. Человек — исполнитель функций и распоряжений, и необходимое количество таких людей, действительно, есть сила, но человек определенной индивидуальности, интеллекта, психологии, человек, органично вписывающийся в группу, — это нечто большее, чем рабочая сила, — это капитал. В менеджменте человек может выступать либо рабочей силой — бездушным объектом управления, либо капиталом. Все зависит от того, каково отношение к человеку, как строится работа с персоналом, каковы его качества.

10.1.2. Система работы с персоналом и формирование человеческого капитала

Система работы с персоналом — это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления трудом определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом

(подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера — стиль менеджмента, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных особенностей и пр. Система работы с персоналом должна быть направлена на формирование человеческого капитала.

Такую систему работы с персоналом характеризуют следующие параметры.

1. Соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе и пр.).

2. Эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом и пр.

3. Избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества.

4. Сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик.

5. Структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты.

6. Ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы.

7. Интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

10.1.3. Научное содержание и практическое значение понятия «человеческий капитал»

Под человеческим капиталом понимаются знания, навыки и способности человека, которые содействуют росту его производительной силы. «Человеческий капитал, — как определяют его большинство экономистов, — состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг».

Человеческий капитал есть форма капитала, потому что он является источником будущих доходов или будущих удовлетворений, или того и другого вместе. Человеческий капитал называется человеческим, потому что является составной частью человека или характеристикой группы людей

Полемическое суждение

Не является ли это понятие лишним среди таких понятий, как «персонал», «человеческие ресурсы»? Какова его роль в концепции менеджмента? Может быть, оно отражает процессы терминологического «засорения» знаний в области менеджмента?

Ответное суждение

Нет. Это понятие не дублирует известные понятия человеческого фактора. Напротив, понятие человеческого капитала характеризует дальнейшее развитие положений о человеческом факторе менеджмента.

В 1950—1980-е гг. очень активно развивается теория человеческого капитала. Наиболее заметное развитие она получила в работах Гэри Беккера, Джорджа Минцера, Теодора Шульца, Бартона Вейсброда и многих других экономистов. Исторические корни этого понятия и самой идеи могут быть найдены еще в работах Адама Смита и Вильяма Петти, Карла Маркса, Уильяма Фарра и Эрнста Энгеля, Теодора Витстейна и многих других крупных экономистов прошлого. Джон Стюарт Милль писал: «Самого человека... я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию»[1]. И далее: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины»[2]. Это очень важные мысли.

Возвращение в конце 1950-х гг. к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в западной экономической теории вызваны объективными причинами. Оно является попыткой учесть реальные социально-экономические сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невещественных элементов богатства (научных достижений, образа жизни, культуры, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Немаловажное значение имеет и обостряющаяся потребность в антикризисном управлении.

Один из выдающихся современных экономистов, профессор экономики и социологии Чикагского университета Гэри Беккер получил в 1992 г. Нобелевскую премию за развитие идей человеческого капитала.

---

[1] *Милль, Дж. С.* Основы политической экономии. Т. 1. — М. : Прогресс, 1980. — С. 139.

[2] Там же.

Значительный вклад в развитие теории человеческого капитала внес коллега Гэри Беккера по Чикагскому университету Теодор Шульц, также награжденный Нобелевской премией.

Человеческий капитал — это запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

Главное отличие человеческого капитала от вещественного состоит в том, что человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и многое другое. Благодаря этой теории образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста не менее важный, чем обычные инвестиции.

Из этой теории следует, что полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Чем более одарен человек, тем меньше затрачивает он усилий на приобретение новых знаний, т.е. тем меньшие издержки он несет.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, смена деятельности и миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, составляют определенный запас производительного капитала.

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала, напрямую не связанного с людьми. По оценкам специалистов, в общем богатстве США до 50% приходится на человеческий капитал.

Таким образом, понятие человеческого капитала могут характеризовать следующие признаки (схема 10.1).

1. Образование человека, образовательные характеристики персонала, способность к непрерывному повышению образовательного уровня.

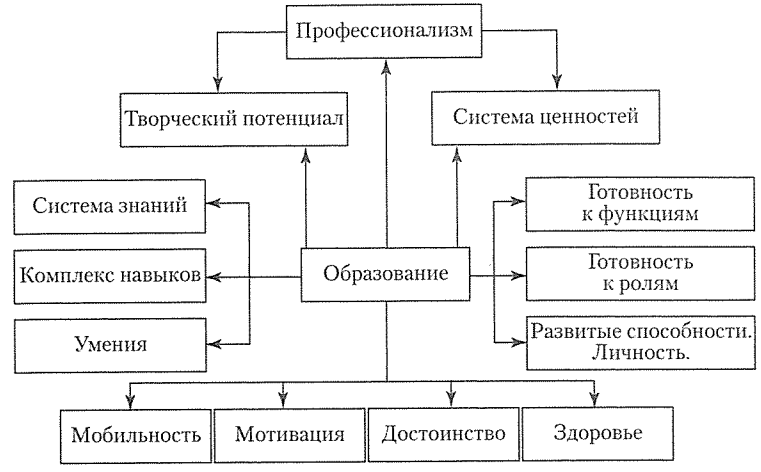


Схема 10.1. **Основные признаки человеческого капитала**

2. Следствием этого являются система знаний, навыков и умений в динамике их развития и пополнения.

3. Образование повышает компетентностный уровень и по важнейшим характеристикам готовности к функциям, ролевой структуре профессиональной деятельности. Все это не может не отражаться позитивным образом на производительности и эффективности деятельности.

4. Важнейшими признаками человеческого капитала являются развитые способности личности, мобильность, мотивация, достоинство и здоровье.

5. Отдельным пунктом следует назвать творческий потенциал, который является следствием образования и развивающихся способностей, мотивации развития и совершенствования.

6. Социально-психологические отношения в организации, культуре деятельности характеризует система ценностей, состав которых также выступает как признак человеческого капитала.

7. Наконец, совокупное действие всех этих признаков венчает профессионализм, определяющий успех и эффективность деятельности человека в организации, функционирование и развитие самой организации.

10.1.4. Процессы и факторы формирования человеческого капитала

На понимании человеческого капитала строится осознание того, что потенциал работников все более явно становится критическим фактором развития и во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов, не хватает человеческого капитала, т.е. таких специалистов, которые были бы способны к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче. Из идеи человеческого капитала вырастает и идея социального партнерства. Человеческие ресурсы можно рассматривать как фактор затрат, но человеческий капитал — это потенциал и гарантия успеха.

Экономическая и социальная эффективность проявления человеческого капитала, его использования и реализации зависит от совокупности «полей напряженности». Они определяются характеристиками системы менеджмента и заключаются в следующем.

1. Централизация и децентрализация управления, свобода творчества и инициативы, свобода проявления человеческих качеств и вероятность их видения и соответствующей оценки на разных уровнях управления. Иногда у человека бывает ощущение блокирования непосредственным его руководителем всей информации о способностях, потенциале и интересах человека. Его индивидуальность пропадает в коллективных отчетах, решениях, справках, докладах, обзорах и пр. Траектория карьеры прерывается, перспективы развития исчезают, энтузиазм гаснет. Человек превращается в хорошего, в лучшем случае, исполнителя.

2. Интеграция и дифференциация деятельности также влияют на проявление индивидуальных способностей. Интеграция — это важнейший фактор успешного управления, но она должна быть построена таким образом, чтобы не уничтожать индивидуальность, а способствовать ее проявлению, утверждению и развитию. Возможно ли такое? Конечно, если существует установка на это в системе работы с персоналом, если исследования персонала ориентированы на поиск таких средств и условий работы с ним, которые не превращали бы интеграцию в механистическое объединение, уничтожающие всякое проявление индивидуализма.

3. Коллективизм и индивидуализм как ориентация личности и требования к персоналу в его работе. Каждый человек имеет индивидуальные и личные интересы, но у каждого человека они находятся в определенном сочетании: по приоритетам, роли в поведении, отношению к людям, признакам развития. Бывают случаи, когда коллективизм прямо-таки уничтожает всякое проявление индивидуальных качеств, вызывает болезненное представление о справедливости, сковывает и ограничивает все возможности развития индивидуальности. Бывает и противоположное, когда индивидуализм захлестывает все коллективистские интересы, подчиняет их исключительно индивидуальным интересам и приравнивает их к индивидуальным интересам. Обе крайности характеризуют поле напряженности. Работа с персоналом призвана снимать эту напряженность.

4. Одно из полей напряженности характеризует и возможность возникновения противоречия между экономией персонала и экологией персонала. Эта напряженность зависит от системы работы с персоналом и является фактором человеческого капитала.

Экономия персонала — это стремление получить от него ту отдачу, которая отражает его возможности, потенциал, которая необходима фирме и отражает реальные условия организации управления.

Экология персонала — это бережное отношение к нему, защита от возможных перегрузок или стрессовых ситуаций, поддержка позитивных изменений. Ведь и мотивирование можно построить по-разному. Можно делать надбавку к зарплате за здоровый образ жизни, но можно условия надбавок ограничить только производственными успехами без учета затрат усилий, здоровья и времени.

5. Напряженность в работе с персоналом отражается и в отношениях политики и экономики. Эта напряженность определяется и внешними, и внутренними факторами функционирования фирмы. Есть понятие и внешней, и внутренней политики. Политика — это сочетание стратегии и тактики управления. Политика тесно связано с экономикой, но между ними могут быть острые противоречия. Человек всегда находится в поле этих противоречий, в напряженности взаимодействия экономики и политики. И это не может не отражаться на его деятельности, проявлении его индивидуальных качеств и на его отношении к работе, фирме и людям. Только управление, гармонизирующее отношения политики и экономики, способствует раскрытию потенциала личности человека, превращению его в капитал.

К затратам на формирование человеческого капитала (к инвестициям в человеческий капитал) относятся:

1) прямые затраты, в том числе плата за обучение и другие расходы на образование, смену места жительства и работы;

2) упущенный заработок, являющийся элементом альтернативных издержек, поскольку получение образования, смена места жительства и работы связаны с потерей доходов;

3) моральный ущерб, так как получение образования является трудным и часто неприятным занятием, поиск работы утомляет и истощает нервную систему, а миграция приводит к потере старых друзей и знакомых.

Производительные качества и характеристики работника признаны особой формой капитала на том основании, что их развитие требует значительных затрат времени и материальных ресурсов и что они, подобно физическому капиталу, обеспечивают более высокий доход: «В последние десятилетия идея, что капитал состоит из одних физических активов, была подорвана. На ее месте постепенно утвердился более всеобъемлющий взгляд, согласно которому, капиталом является любой актив — физический или человеческий, обладающий способностью генерировать поток будущих доходов»[1].

Важнейшими формами вложений в человека западные экономисты считают образование, подготовку на производстве, медицинское обслуживание, миграцию, поиск информации о ценах и доходах, рождение детей и уход за ними. Образование и подготовка на производстве повышают уровень знаний человека, т.е. увеличивают объем человеческого капитала. Охрана здоровья, сокращая заболеваемость и смертность, продлевает срок трудоспособности человека, а также обеспечивает повышение производительности его труда. Миграция и поиск информации способствуют перемещению рабочей силы в районы и отрасли, где труд лучше оплачивается, т.е. туда, где цена за услуги человеческого капитала выше.

Образование и здравоохранение — это факторы долговременного действия. Продуктом процесса образования является качественно новая рабочая сила с высоким уровнем квалификации, способная к труду большей сложности. Охрана здоровья делает человека способным к более интенсивному и продолжительному труду.

[1] *Schutz, T. W.* Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities // Human Resources. Fifteen Anniversary Colloguium. V. 1. — N.Y., 1975. — P. 5.

Ценность квалификации возрастает не сама: непременным условием является здесь труд ее носителя. Человеческий капитал (т.е. запас знаний и способностей, накопленных работником) может реализоваться только в труде своего обладателя. Создание человеческого капитала, в частности процесс обучения, требует активных трудовых усилий. Учеба представляет собой работу, во время учебы не наслаждаются досугом.

Отличаясь по своему политэкономическому содержанию, формирование физического капитала и формирование человеческого капитала имеют определенное технико-экономическое сходство: и то и другое требует отвлечения значительных средств в ущерб текущему потреблению, от обоих зависит уровень развития экономики в будущем, оба типа вложений дают длительный по своему характеру производительный эффект.

Понятие «человеческий капитал» предполагает осознание того факта, что способности людей могут быть запасом, т.е. могут быть накапливаемы. Еще Карл Маркс отмечал: «Воспроизводство рабочего класса включает в себя накопление его искусства, передаваемого из поколения в поколение»[1]. Более того, он подчеркивал, что с точки зрения непосредственного процесса производства, развитие человеческих способностей «можно рассматривать как производство основного капитала, причем этим основным капиталом является сам человек»[2].

? Полемическое суждение

Можно ли накапливать способности человека и передавать искусство из поколения в поколение? Ведь способности определяются индивидуальной природой человека, а искусство деятельности — накопленным опытом в соединении и сочетании со способностями.

! Ответное суждение

Одна часть способностей человека дается природой, другая формируется в процессах образования и жизнедеятельности. Способности при их использовании закрепляются и оформляются, и это есть процесс их накопления. Даже природой данные способности надо распознавать и осознавать, надо развивать и уметь использовать. Это тоже процесс их накопления.

Искусство деятельности можно передавать в процессах образования. В этом главное назначение и роль образования.

На формирование человеческого капитала воздействует множество различных факторов. Если главным проявление

[1] *Маркс, К.* Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — Т. 49. — С. 201.

[2] Указ. соч. — Т. 46, ч. 2. — С. 221.

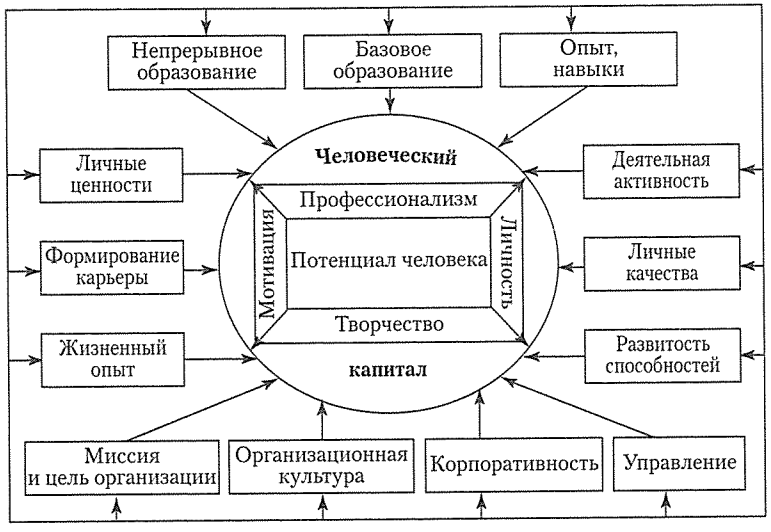


Схема 10.2. **Основные факторы формирования человеческого капитала**

капитала являются потенциал человека, выражающийся в его личностных характеристиках, профессионализме, творчестве и мотивации деятельности, то этот потенциал формируется под воздействием различных характеристик образования, системы ценностей, карьерного роста и жизненного опыта, развития способностей и социально психологической среды. Но главная роль принадлежит менеджменту, если он обладает механизмами сознательного, последовательного и целенаправленного формирования человеческого капитала, если цель и миссия организация, ее культура способствуют этим процессам (схема 10.2).

10.1.5. Роль человеческого капитала в современном менеджменте

В современном менеджменте роль человеческого капитала исключительно важна. Она проявляется в следующих факторах.

Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь тогда становится человеческим

капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, реагируют на них с меньшими элементами панических настроений, расслабленности, недисциплинированности. Многие считают, что это определяется натурой индивидуума, его характером. Соглашаясь отчасти с этим, нельзя не видеть, что многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессах приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, т.е. всего того, что отражает понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, при выходе из кризиса человеческий капитал играет значительную роль в ускорении этого процесса. Здесь большое значение имеют такие его черты, как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которую дает общее образование, инновационный потенциал.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух качеств человеческого капитала — его роль как объекта и как средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала. Вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни и пр., мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления тогда, когда, опираясь на его реальность и особенность, решаются проблемы выхода из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

В-четвертых, человеческий капитал в значительной мере определяет гуманность и социальность современного менеджмента. Он предполагает видеть и учитывать ценности и интересы человека, способствует интеллектуализации труда и определению перспективных направлений научно-технического прогресса.

В-пятых, человеческий капитал ориентирует на устойчивое развитие, не отрицающее его цикличный характер,

но определяющий сглаживание цикличных отклонений от общей тенденции развития.

10.1.6. Человеческий капитал как объект современного менеджмента

Управление социально-экономическими процессами построено всегда на приоритетах. Развитие общества требует изменения приоритетов для каждого из его этапов. Сегодня исключительно важную роль играют приоритеты формирования человеческого капитала. В этом особенность современного менеджмента.

Человеческий капитал может проявлять себя в двух функциях — как средство и как объект управления.

Его формированием и использованием можно управлять. И он выступает в качестве объекта управления. Это наиболее заметно в работе с персоналом, мотивировании деятельности, организации повышения квалификации, создании условий развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы работы (творчество, самостоятельность, ответственность и пр.).

Особое значение в управлении человеческим капиталом имеет экономическая мотивация, которая предполагает такие рычаги воздействия, как заработная плата, инвестиции в образование, условия и характер труда, возможности карьерного роста и пр. Все это можно рассматривать как средства (рычаги) воздействия на деятельность человека, формирование человеческого капитала.

Основная проблема: какова связь между качеством труда и его оплатой и в какой степени эта связь искажается действием различного рода привходящих факторов?

Образование далеко не единственная детерминанта заработков. Мотивации, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья — все это так или иначе отражается на величине зарплаты. Поэтому не следует приписывать образованию всей разницы в заработках между группами с разным уровнем подготовки.

Состояние здоровья каждого человека трактуется в концепции человеческого капитала как капитал, одна часть которого является унаследованной, а другая — благоприобретенной.

В течение всей жизни индивидуума происходит износ этого капитала, все более и более ускоряющийся с возрастом. Смерть понимается как полное обесценение фонда

здоровья. Инвестиции, связанные с охраной здоровья, способны замедлять темп данного процесса. Поток услуг, производимых фондом здоровья, сводится, таким образом, к «свободному от болезней времени».

Замечено, что лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут здоровый образ жизни, избирают в среднем не вредные и опасные профессии, разумнее пользуются медицинскими услугами и т.д.

Вместе с тем высокое образование и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей для них причины. Например, чем меньше у человека так называемая субъективная норма предпочтения времени (т.е. степень его предпочтения настоящих благ будущим), тем активнее он уже сегодня заботится о своем завтрашнем и послезавтрашнем дне.

На практике это может выразиться в большей склонности к сбережениям, в меньшей склонности к приобретению товаров в кредит, а также в готовности больше инвестировать в человеческий капитал как в форме образовательных вложений, так и в форме вложений в «запас здоровья».

Как образование, так и деятельность, связанная с поддержанием здоровья, предполагает текущие издержки ради будущих выгод. Индивидуумы отличаются друг от друга по степени своей готовности совершать такие дальновидные инвестиции.

Влияние природных способностей также является предметом дискуссий. При этом проводится аналогия — природные способности человека сравниваются с первоначальными качествами земли, приносящими ренту.

Многие сторонники концепции человеческого капитала стремятся объяснить различия в заработках такими традиционно-экономическими причинами, как уровень образования, качество обучения, возраст, объем производственного опыта, продолжительность рабочего времени и т.п.

На долю образовательных различий приходится около 25% общего неравенства в заработках. Значение производственного опыта примерно того же порядка.

Важнейшим фактором управления человеческим капиталом являются инвестиции в его рост.

Значение инвестиций в человеческий капитал, по сравнению с инвестициями в физический, в США, например, в последние годы непрерывно растет.

Образование необязательно должно трактоваться как независимая переменная. Уровень образовательной

подготовки во многом зависит от природных способностей человека (его «генетического фонда») и условий его воспитания в семье. Образование, следовательно, может выступать всего лишь как посредник, передающий на заработки воздействия, которые исходят от этих глубинных причин.

Полемическое суждение

Является ли капиталом образование вообще или понятие капитала строится на характере и специфике образования, соответствующим виду практической и профессиональной деятельности? Ведь возможно такое положение, при котором образование является «антикапиталом», мешающим профессиональной деятельности.

Ответное суждение

Конечно, образование может быть различным не только по уровню, но и по специальностям. В этом аспекте важную роль играет не производительная, а селективная (информационная) функция образования.

Как же образование выполняет свою информационную функцию? Поскольку предполагается, что более одаренные люди достигают в среднем более высоких ступеней образования, то, следовательно, в процессе обучения происходит как бы сортировка учащихся по уровню их способностей.

Естественно, что при найме работников предприниматели будут использовать информацию о потенциальной производительности работника.

Выгоды от образования могут выступать в виде:

а) более высоких заработков в будущем;

б) более широкого доступа к интересной, приятной и перспективной работе;

в) высокого престижа профессии или повышенного удовольствия от нерыночных видов деятельности в будущем.

Некоторые люди рассматривают образование как потребительское благо, им нравится посещение лекций и образ жизни студентов. Одни удовлетворяют свою любознательность, получают удовольствие от самого процесса обучения, другие стремятся к образованию из-за долгосрочных выгод (схема 10.3).

Так или иначе, выгоды от образования можно получать длительное время, практически всю жизнь. Выгоды в будущем имеют меньшую ценность по сравнению с такими же выгодами, получаемыми сегодня. Во-первых, если расходовать доходы на потребление, то желательно это сделать раньше. Существует психологическое предпочтение потребления во времени, выражаемое высказыванием «лучше синица в руках, чем журавль в небе». Будущие удовольствия

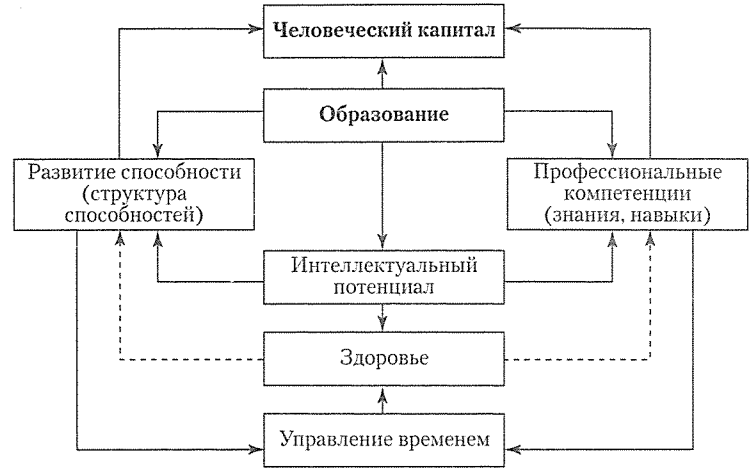


Схема 10.3. **Образование и человеческий капитал**

проблематичны из-за превратностей жизни. Во-вторых, если дополнительные доходы использовать как инвестиции в физический капитал с целью получения прибылей в будущем, то и это лучше сделать раньше.

Управление человеческим капиталом проявляется в целенаправленном воздействии на процессы его формирования и использования.

10.1.7. Эффективность управления человеческим капиталом

Повышения эффективности управления человеческим капиталом требуют многие из негативных современных тенденций. К их числу относятся:

- сокращение численности населения в трудоспособном возрасте;
- ухудшение здоровья населения и распространение нездорового образа жизни (алкоголизм, курение, наркомания, увлечение Интернетом и пр.);
- нарастающая инвалидизация;
- падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем

развития компании, следовательно, средством управления. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащает механизм управления и тем самым позволяет успешно решать многие проблемы научно-технического прогресса, повышения конкурентоспособности фирмы, использования новых современных технологий, повышения эффективности и производительности. В этом своем значении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению — лидерство, система мотивации, стиль управления, приоритеты, организация деятельности, корпоративная культура, социальное партнерство. Все это факторы характеризуют человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

10.1.8. Механизм управления развитием человеческого капитала

Конечно, возможно стихийное формирование человеческого капитала. Но в полном комплексе всех своих позитивных характеристик он не сформируется, если сознательно и целенаправленно не управлять этим процессом. Одной из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента является переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала.

Главным в таком управлении являются приоритеты, среди которых значительное место занимают искусство менеджмента и интегральный интеллект (схемы 10.4, 10.5).

Искусство менеджменты — комплекс (структура) способностей человека, имеющих определенную степень развития и позволяющих осуществлять эффективное управление

Факторы искусства управления

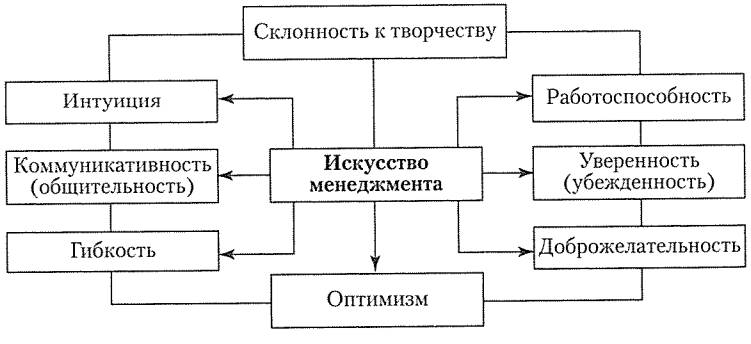


Схема 10.4. **Искусство менеджмента**

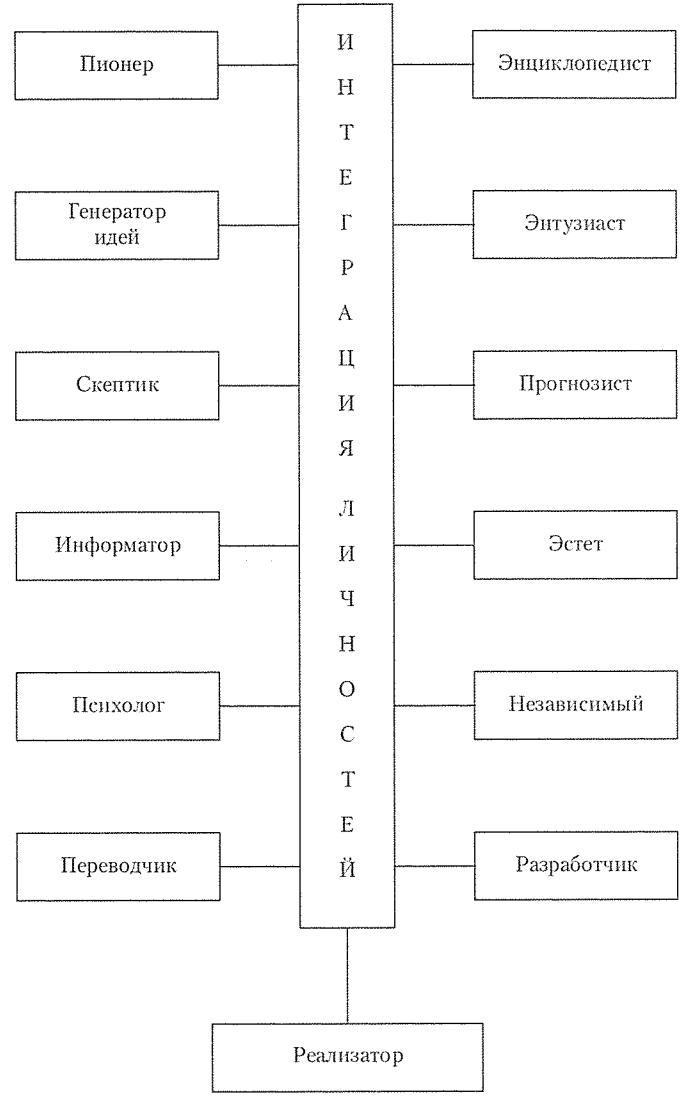


Схема 10.5. **Типологические признаки личности в интеграционном интеллекте**

Существует формула: «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая формула и в прошлом, и в настоящее время остается формальным лозунгом. Действительным приоритетом в управлении она

еще не стала. А ведь именно с этого приоритета начинается формирование человеческого капитала. Но для действительной реализации приоритета необходим механизм — ресурсы, знание интересов, система ценностей, социальная ответственность и пр. Большое значение имеет система работы с персоналом. Сегодня очень часто можно увидеть объявления «требуются коммуникабельные, квалифицированные работники» или требуются «менеджеры, имеющие опыт работы». Как беден набор требований! Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует накоплению ошибок и пониманию нерациональных стереотипов поведения. Но этого очень мало, если думать о человеческом капитале в полном комплексе всех его характеристик.

? Полемическое суждение

Характеристики человеческого капитала таковы, что достаточно корректно оценить их «в полном наборе» невозможно.

! Ответное суждение

В этом утверждении есть своя правда. Однако современное развитие квалиметрии позволяет делать возможным то, что ранее казалось совершенно невозможным.

В последние годы становятся весьма популярными тесты, которые используют при приеме на работу или вообще при исследовании персонала. Но слишком часты случаи, когда тесты не отвечают своему назначению. Их качество не соответствует потребностям и возможностям формирования человеческого капитала. Например, один из крупных банков, проводя отбор персонала на должность референта, использовал тест в 60 вопросов. Часть вопросов относилась к знанию бухгалтерского учета. Остальные — к оценке общей эрудиции: почему день сменяет ночь, а зима лето, какова скорость полета самолета, почему в сутках 24 часа, назовите шесть самых крупных материков и т.п. Каким образом такой тест позволит определить профессиональные способности кандидата к реферированию материалов, составлению аналитических отчетов, типу мышления, самостоятельности оценок в условиях противоречивых данных и ситуациях и пр.? Конечно, тест может включать вопросы для оценки поведенческих и личностных характеристик: находчивости, реакции на неожиданные ситуации, решительности и т.д. Однако валидность тестов относительно задач формирования человеческого капитала остается важной проблемой.

Но человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в обычной, текущей работе менеджера.

Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется (схема 10.6).

Главными из таких средств являются следующие.

1. Инвестиции в человеческий капитал.
2. Мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала — образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал.
3. Система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы.
4. Ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления.
5. Квалификация, которая показывает уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности.
6. Среда, в которой возможно проявление человеческого капитала, находит свое отражение в информационном поле деятельности. Обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника отражает фактор компетентности.
7. Культура общая, организационная, корпоративная, методологическая и пр.
8. Сама организация деятельности. Она может давать возможности для творческих подходов или сдерживать их, мотивировать образование или игнорировать его роль в развитии человека и коллектива в целом.

Все эти факторы теснейшим образом взаимосвязаны, и только системное их использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала.

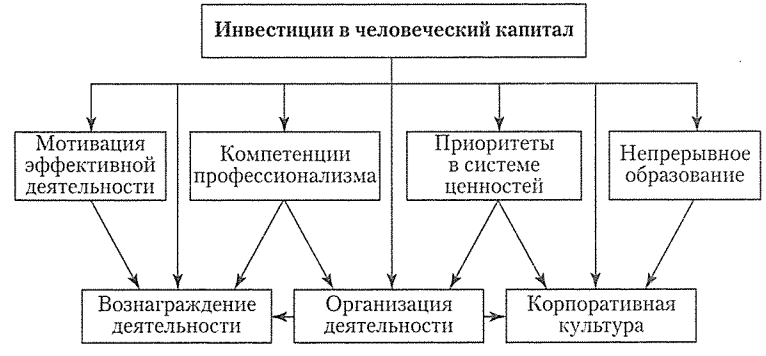


Схема 10.6. **Механизм управления человеческим капиталом**

Практически это нелегкое дело, но возможное, если существует система мониторинга человеческого капитала по приоритетам менеджмента и методам оценки персонала.

Наиболее простым является метод расчета прямых затрат на персонал. Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо она не учитывает мотивационный момент творчества, самообразования.

Альтернативой этому методу является метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала. Он предполагает создание лучших условий для собственного персонала, чем условия работы персонала в конкурирующей организации (фирме). Это способствует привлечению человеческого капитала, его переходу из конкурирующих фирм. Но здесь необходима не только оценка затрат, но и потенциального ущерба организации (фирмы) при возможном уходе ее работника. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение человеческого капитала, а лучше — его увеличение. При этом оно вовсе не предполагает количественное увеличение персонала.

Существует еще и метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала. Он основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу 5, 10, 20 лет. Этот метод не только оказывается весьма эффективным, но иногда и просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов. По мере достижения наиболее важных и значительных результатов стоимость некоторых сотрудников может меняться, а их возможный уход сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.

10.2. Групповая динамика и формирование человеческого капитала

10.2.1. Формирование групп в процессах совместной деятельности людей

Осуществляя совместный труд, люди неминуемо вступают во взаимодействие. Характер, интенсивность и повод

взаимодействия определяют формирование групп. Случайные и эпизодические взаимодействия не создают группового объединения людей. Группа возникает тогда, когда существуют достаточно устойчивые взаимодействия и действуют внутренние механизмы их поддержания и регулирования. Часть взаимодействий является результатом управления и отражает организационные и управленческие отношения. Но существуют взаимодействия, которые находятся вне формальных отношений. Любая группа включает формальные и неформальные взаимодействия.

? Полемическое суждение

Всегда ли взаимодействия способствуют созданию группы? Возможно ли обратное, когда взаимодействия разрушают группу?

! Ответное суждение

Конечно, возможно. Взаимодействия могут рождать конфликты, конфликты — разрушать групповые взаимодействия. Взаимодействия лежат как в основе формирования группы, так и ее разрушения. Все зависит от типа взаимодействия.

Люди объединяются в группы не только для того, чтобы выполнить определенную работу и получить общий результат и индивидуальное вознаграждение. **Группа** — это среда самоутверждения человека, самопознания, это среда общения, обретения социальной принадлежности, ощущения защиты и поддержки. Группа — это объективная потребность человека в коммуникациях.

10.2.2. Взаимодействия в динамике группы

Взаимодействия в группе между людьми динамичны. Эта динамика определяется не только изменениями состава группы, что вполне естественно в процессах функционирования и развития организации, но и по причинам изменения человека, его ожиданий, интересов, ценностей, его успехов и неудач.

Формальные взаимодействия в группе характеризуют обязанности и ответственность, регламенты и нормативы, которые определены организационными положениями и на которые опирается менеджер в реализации своих полномочий.

Основой неформальных взаимодействий являются симпатии, увлечения, опасения, уважение, слухи, зависть. Эти взаимодействия проявляются в виде социального контроля, сопротивления переменам, негативного лидерства.

Менеджера не может не интересовать состояние взаимодействий в группе, потому что от них зависит эффективность

управления, в них находит свое проявление функционирование механизма управления. В работе человека неформальные взаимодействия могут играть бóльшую роль, чем формальные. Можно ли управлять динамикой группового поведения? Да, менеджеру необходимо влиять на формирование неформальных взаимодействий, и это влияние должно быть целенаправленным.

? Полемическое суждение

Формирование группы может вступать в противоречие с общим делом, функциями профессиональной деятельности. Может быть хорошо подобран персонал по личным качествам, взаимопониманию и пр. Но профессионализм общей деятельности при этом может быть низким. Что лучше: хорошая группа или хорошая работа?

! Ответное суждение

В понятие взаимодействий в группе входят не только взаимодействия по личным качествам человека, но и деловые взаимодействия. По-настоящему группу скрепляют профессионализм, результат общего дела. Но из профессионализма нельзя вырвать взаимопонимание и взаимоподдержку, доброжелательность и уважение. Нельзя противопоставлять профессионализм и человеческие качества, общее дело и социально-психологические характеристики группы.

Есть понятие «эффективная группа». Таковой она становится тогда, когда взаимодействия в ней характеризуются сплоченностью, взаимоуважением, взаимопониманием, сочетающимися с профессионализмом. В группе каждый человек реализует не только функции своей работы, но и социальные функции своего поведения, а также социальные роли.

Динамика группы может быть позитивной или негативной. Одной из важных проблем управления является обеспечение стабильности и позитивной динамики группы. При этом позитивность проявляется в свойствах социально-психологической атмосферы, управляемости, профессионализма, потенциала активности и творчества, уровня образования.

10.2.3. Социальные функции поведения человека

Социальные функции — это факторы поведения человека, определяющие функционирование группы как социального организма, способного удовлетворять потребности человека в самоутверждении, самораскрытии, самореализации. Комплекс таких факторов определяет социальные нормы.

Социальные роли характеризуют статус человека в группе, его положение относительно других, влияние человека на группу и в группе. Роль человека в группе определяется его образованием, склонностями, культурой, индивидуальными характеристиками. Роль не выбирается самим

человеком, хотя он и прикладывает усилия для ее осуществления. Чаще всего роль складывается в результате взаимодействий, структуры группы, подбора персонала, условий работы. Для человека в группе роль может быть приемлемой или неприемлемой, известной или неизвестной, определенной или неопределенной.

? Полемическое суждение

Возможно, понятие «роль» тождественно понятию «функция»? Есть ли между ними различие? В чем оно состоит?

! Ответное суждение

Функция — это вид деятельности, роль — это позиция в деятельности. Эти два понятия дополняют друг друга. Можно, выполняя функцию, играть роль скептика, нерешительного человека, наблюдателя и пр. Полномочия — это тоже еще не роль. Это лишь право на принятие решений. От ролевой ориентации зависит то, как использует менеджер это право. Иногда говорят: «Пора и власть употребить». В этом случае наблюдается роль нерешительности, страусиной политики.

Взаимодействия в группе могут иметь конфликтный характер. *Конфликт* — это столкновение противоречивых или несовместимых сил. Даже если возникает конфликт между двумя людьми в группе, он приводит к деформации всех взаимодействий. Источники конфликтов могут быть различными. Они кроются в самих людях, в разнообразии их позиций, привычек, приоритетов, интересов. Но часто причиной конфликтов являются и недостатки формальной организации, и поведение менеджера, неритмичная работа, инновационные преобразования.

10.2.4. Конфликты в динамике группы

Конфликт всегда ставит человека перед проблемой выбора варианта поведения. Возможен конфликт, когда приходится выбирать из хорошего лучшее. Это несложные конфликты, и они, как правило, успешно разрешаются.

Бывают конфликты, когда приходится выбирать из двух зол меньшее. Это уже более сложные конфликты. Выбор в таком конфликте не всегда оказывается надежным, не всегда ведет к разрешению конфликта. Возможна его затяжка.

Есть разрешения конфликтов, предполагающие выбор из хорошего и плохого хорошего.

В реальной действительности оценка конфликта, понимание его истоков и выбор путей решения бывают гораздо сложнее, чем в представленной формуле. Оценить плюсы и минусы вариантов поведения в конфликте оказывается

не так-то просто. Часто при разрешении конфликта у человека срабатывает интуиция. Тем не менее нужен аналитический подход. По-разному человек строит свое поведение и в зависимости от того, является ли он непосредственным участником конфликта или конфликтная ситуация лишь опосредовано затрагивает его.

Конфликты бывают явными и неявными (скрытыми), острыми и мягкими, взрывными и вялотекущими, индивидуальными и групповыми, локальными и общими, разрешимыми в рамках полномочий менеджера и требующими кардинальных мер.

Без понимания типа конфликта невозможно его разрешить.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в существе человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо уметь разрешать конфликты.

10.2.5. Поведение в конфликтах

Существуют различные виды поведения в конфликте. Это очень важно учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций. Пожалуй, нет ни одного менеджера в мире, который мог бы управлять бесконфликтно. Успех в деятельности менеджера заключается в умении разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать его, изолироваться от него.

Но может человек пойти и по пути доминирования, решительного вхождения в конфликт, волевого самоутверждения, попыток подавления других людей.

Другой вариант поведения — уступчивость, подчинение силе или авторитету.

Конфликт — это не всегда противостояние и борьба. Противоречия можно решать посредством сотрудничества и компромиссов. Во многих ситуациях это оказывается самый эффективный путь, но при этом и самый сложный. Только глубокий анализ характера и истоков конфликта может подсказать возможность и вариант компромисса.

10.2.6. Эффективность управления и динамика группы

Динамика группы является важным фактором эффективности управления. Позитивные изменения, происходящие в группе, не только облегчают управление, но и повышают его эффективность. Это проявляется в отношении к работе, хорошей социально-психологической атмосфере, естественной дисциплине, во взаимоподдержке и взаимопомощи.

В работе менеджера с групповой динамикой существуют три задачи: предотвращение конфликтов, разрушающих организацию, разрешение конфликтов, возникающих в результате взаимодействия индивидуальностей или плохой организации работы, и инициирование конфликтов, посредством которых возможно решить проблемы развития.

Эффективность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его ориентацией на сотрудничество, способностью к компромиссам конструктивного типа, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью.

Часто причиной конфликтной ситуации является недостаточность информации, что приводит к циркулированию слухов, деформирующих взаимодействия людей в группе.

10.3. Менеджмент знаний

10.3.1. Специфика и содержание понятия «знание»

Знание играет решающую роль в деятельности человека. Оно позволяет понять истоки решаемых проблем, идентифицировать их параметры, объективно оценивать содержание, осуществлять научный подход к менеджменту. Все это факторы эффективного менеджмента. Иногда понятие «знания» отождествляют с понятием «информация».

Нередко это ведет к деформации понимания проблем и вообще научного осмысления современных тенденций экономического и общественного развития. Можно иметь много информации о проблеме, но при этом не понимать содержание и истоки проблем. Такой подход и деформирует понятие профессиональной компетенции, ведет к исчезновению понятий «осознание профессии» и «человеческий капитал» — именно того, что и характеризует результат современного эффективного менеджмента.

Информацию в практическом плане определяют как совокупность данных или сведений о каком-либо явлении.

Знания — это отражение в сознании человека объектов действительности, доступных посредством понятий и категорий их пониманию и объяснению. Именно поэтому знания являются средством освоения действительности, ее изменения и преобразования в определенных пределах.

Важным свойством знания является его организация. Это свойство реализуется в методологии знания, которая включает цель и методы их получения и оформления, логику построения и возможности практического использования.

Не столько информация, сколько знания определяют успех деятельности человека в природе и обществе. Информация способствует лишь получению и передаче знаний, но сама по себе не является знанием. Существует информационная среда, в которой функционируют знания. А функционирование знаний — это процесс их поиска, освоения, накопления, передачи, корректировки, использования. Этот процесс может быть эффективным только в условиях управления знаниями, которое представляет собой целенаправленное воздействие на функционирование знаний. Таким образом, знания могут и должны быть объектом управления. Это утверждение относится ко всем видам деятельности, но особое значение имеет в области менеджмента.

10.3.2. Типология знаний

Знания разнообразны по своим характеристикам, формальным и содержательным признакам. Существуют явные и неявные знания, теоретические и эмпирические, объективные и субъективные, абстрактные и конкретно-предметные, пассивные и активные, гуманитарные и естественнонаучные, поверхностные и глубокие и др.

По критерию объекта знаний можно выделить следующие их виды.

1. Знаю, *что* — это основное знание.
2. Знаю, *как* — это технологическое знание, знание способов действия.
3. Знаю, *кто* — это знание людей, необходимых для совместной деятельности.
4. Знаю, *когда* — это понимание и возможность учета времени.
5. Знаю, *где* — это пространственная ориентация в поле знаний.

6. Знаю, *почему* — это видение истоков знаний, их причинно-следственных связей.
7. Знаю, *зачем* — это понимание практической ценности знаний, эффективности их использования.

По содержанию знаний и механизму их функционирования можно выделить знания явные и скрытые. Явные знания непосредственно проявляются в деятельности человека и имеют четкие формы своего существования. Скрытые знания существуют в неопределенной форме, не имеют достаточно четкого описания и трудно передаются от одного человека другому. В их проявлении большую роль играет интуиция.

Существует модель функционирования знаний, разработанная японскими учеными И. Нонака и Х. Такеучи. Она получала название модель SECI.

В процессах функционирования знаний различные их виды переходят из одного состояния в другое. Можно выделить четыре вида таких переходов: социализация, экстернализация, интернализация, комбинация (схема 10.7).

Социализация — это переход одних скрытых знаний в другие под воздействием определенных ситуаций деятельности человека, связанных с успехом, опасениями, ожиданиями, изменением статуса и др.

Экстернализация — это переход скрытого знания в явное посредством практической деятельности, специальных исследований, развития навыков и умений.

Схема 10.7. **Формирование знаний в организации**

Комбинация — это переход явных знаний в явные, но другого вида, точнее, трансформация знания в их концептуальном отношении, создание новых концепций на основе уже существующих.

Интернализация — переход явного знания в скрытое, трансформация знаний в навыки, убеждения.

По критерию конфигурации знаний можно выделить три их типа.

1. Постконфигуративное знание, которое существует в явном виде, в форме текстов, опыта, предварительного или возможного решения. Оно усваивается с помощью учебных программ в процессах обучения, сохраняется в памяти и продуктивно используется.

2. Конфигуративное знание возникает при разрешении проблем и оценке ситуаций в виде новых идей и открытий. Часто индуцирует и мотивирует преобразования и в то же время обладает сложностями с распространением и признанием.

3. Предфигуративное знание выступает как предчувствие, интуиция, предположение, утопия, предвидение. Существует в неявной форме, способствует развитию творчества и фантазии.

Процесс функционирования знаний имеет спиралевидный характер, отражающий множество переходов, взаимодействующих по видам знаний, их типологической принадлежности, условиям использования, статусу и пр. Этот процесс должен быть управляемым. В таком аспекте управление знаниями представляет собой сознательное воздействие на характер и интенсивность перехода знаний из одного вида в другой. Основными средствами и функциями управления являются образование, организационные условия деятельности (требования, инструкции и пр.), работа с персоналом, стиль управления, мотивация знаний.

Знания бывают индивидуальные и коллективные. Индивидуальные знания характеризуют отдельного индивида, тогда как коллективные отражают интеллектуальный потенциал организации в целом. Коллективные знания становятся ресурсом организации и определяют эффективность ее функционирования посредством успешного и своевременного решения проблем, экономии других видов ресурсов, ускорения развития и обеспечения его антикризисного характера, интеллектуализации труда. Более того, в современном менеджменте знания становятся

стратегическим ресурсом. Это отражается в следующих их характеристиках.

1. Знания, которые не имитируются и являются незаменимыми. Они характеризуют интеллектуальную интеграцию сотрудников, своеобразный интегральный интеллект.

2. Уровень, глубина, объективность и прочие составляющие знаний находят свое материальное воплощение в конечном продукте или услуге, определяют их качество и конкурентоспособность организации.

3. Использование знаний не уменьшает, а увеличивает их количество и не ухудшает их характеристик.

4. Знания обладают высоким потенциалом сетевого эффекта, способствующего возрастанию их полезности (синергетический эффект).

5. Тиражирование знаний не требует больших затрат.

6. Знания могут быть предметом продажи и тем самым способствовать увеличению прибыли.

10.3.3. Основные параметры и характеристики знаний

Наиболее важными характеристиками знаний в области качества образования, которые надо учитывать и которыми надо управлять, оценивая их соответствующим образом, являются следующие (схема 10.8).

1. *Объем знаний*, который должен соответствовать понятию своеобразной критической массы, необходимой для осуществления профессиональной деятельности, для понимания всей совокупности задач и функций, структуры

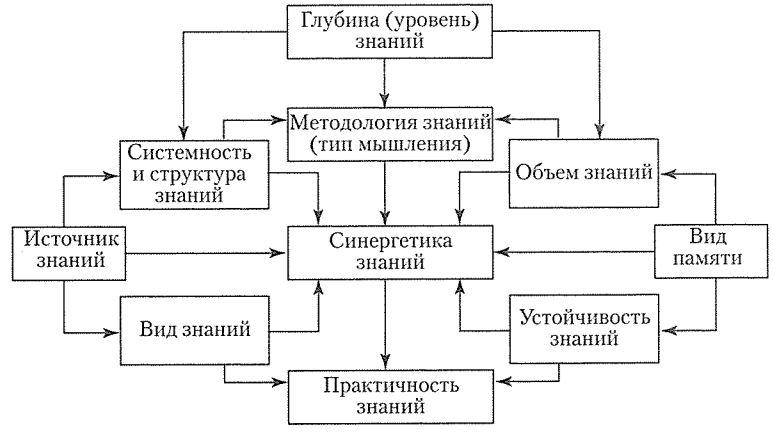


Схема 10.8. **Характеристики качества знаний**

профессиональных проблем и путей их практического решения. При этом следует понимать, что количество знаний — это не количество полученной информации. Это нечто большее. Не все получаемые знания в равной степени и одинаковым образом «оседают» в сознании человека. Объем знаний — это завершенная картина профессиональной деятельности, т.е. комплекс профессиональных проблем (или задач) и способов их решения. Конечно, в своей практической деятельности, накапливая опыт, специалист заново рисует многие фрагменты этой картины. Но профессиональную работу всегда характеризует целостное видение тех проблем, которые составляют ее предмет.

Профессионализм деятельности, конечно же, начинается с определенного объема необходимых знаний. Возникает реальная проблема: как формируются профессионализм, установки профессиональной деятельности, тип профессионального мышления.

2. *Структура знаний* — наиболее важный параметр профессионального образования. Он характеризует конструкционную основу всей системы знаний, их иерархию.

3. *Соотношение и сочетание знаний.* Этот параметр дополняет и конкретизирует соотношение знаний, сочетание их различного типа и принадлежности к тем или иным областям науки и деятельности. Продуктивность и практическая ценность знаний зависят от их гармоничности. Но как она формируется и как достигается ее практическая реализация? Всегда существует опасность, с одной стороны, *профессионального кретинизма* (все сводится к узкопрофессиональным задачам и ничего не видится кроме них), с другой — *бесплодного глобализма*, при котором все сводится к глобальным проблемам, теряется способность учитывать детали и специфику.

Есть и другая проблема знаний — это их соотношение по уровню и глубине усвоения.

Мы часто говорим, что знания должны быть усвоены не на уровне их репродукции, а на уровне их самостоятельного и творческого использования при решении профессиональных проблем, а точнее, при осуществлении профессиональной деятельности, ибо профессиональная деятельность не сводится только к решению проблем.

Но все знания не могут быть усвоены таким образом хотя бы в силу разнообразия деятельности, личных качеств исполнителя, методик работы и пр. Надо методически

разделять типы усвоения различных знаний. Некоторые знания могут быть усвоены на уровне здравого смысла, в виде общеобразовательных знаний, некоторые — как элементы общей культуры, другие знания — как фундамент творческой работы и высокого профессионализма, иные — в виде навыков конкретно-предметной деятельности. Могут быть знания, которые отражают потребность систематизации представлений о проблематике профессиональной деятельности. В профессиональной деятельности человека большую роль играет разнообразие знаний по видам и формам их использования. И это разнообразие, конечно, определяет и характеризует возможности использования знаний.

Например, для менеджера производственной организации, конечно, надо знать технологию соответствующей отрасли, но, вероятно, не на уровне инженера, ибо он не принимает и не разрабатывает технологических решений, а на уровне общего представления. А вот знание экономики вообще и экономики отрасли в частности играет решающую роль в его профессиональной деятельности менеджера. Он должен иметь соответствующую техническую культуру, уметь решать проблемы социально-экономического характера. А в финансовой организации распределение знаний по уровню и характеру будет иным. Здесь необходимы знания лишь общих принципов современных технологий производства на общеобразовательном уровне. Но главными являются знания в области использования финансовых рычагов эффективного управления.

Для нас сегодня очень важным является, какую роль в профессиональной деятельности играют те или иные виды знаний, в каком соотношении и типологическом сочетании они определяют успех, а точнее, эффективность профессиональной деятельности специалиста. Это также проблема проектирования и формирования необходимого качества образования, проблема его оценки на «выходе» образовательного процесса.

4. Но объем, структура и сочетание знаний — это только часть их характеристик. Важной характеристикой является *тип профессионального мышления*. Конечно, возникает вопрос, как это связано с управлением знаниями.

Нам представляется, что тип профессионального мышления — это способность оперировать знаниями и возможность успешного использования знаний в практической, профессиональной деятельности специалиста. Не секрет, что часто

при хороших знаниях выпускник по окончании учебного заведения нередко чувствует, что эти знания находятся в его сознании как бы мертвым грузом. Они не соединяются, точнее, он не может их соединить с задачами конкретной практической деятельности. И не потому, что они не соответствуют задачам практической деятельности, а потому, что он не всегда может и приучен использовать их в определенном сочетании и сопряжении, в их практической ориентации. Даже весьма хорошие знания — это лишь потенциал, который надо уметь использовать, реализовать в полной его величине и значимости. Здесь и проявляется тип мышления — гибкого или догматического, гуманитарного или технократического, стратегического или прагматического, диалектического (видение противоречий, проблем) или формального, нигилистического или конструктивного и т.д.

Существует **методология профессионального мышления**. Вот ее-то иногда и не дает образование, если ориентировано исключительно на то, чтобы дать знания и навыки по типовым задачам. А в жизни, строго говоря, типовых задач не существует. Есть проблемы, которые надо найти, увидеть, изучить, поставить в виде задач и решать. И решение этих проблем зависит не от умения решать типовые задачи, а от умения ставить задачи в соответствии с найденными и понятыми проблемами, умение выбирать одно решение из множества возможных. Это уже другой уровень образования и другой подход к пониманию качества образования, это уже тип *творческого* мышления, ориентированного на *поиск* проблем и *исследование* их содержания.

Тип профессионального мышления — это не только навыки интеллектуальной деятельности. Профессиональное мышление — методология определения проблем, выбора главных из их совокупности, постановка целей и ориентиров, владение знаниями как инструментальной основой деятельности, и не только в решении проблем, но и, как бы это ни парадоксально звучало, инструментом конструирования проблем. Конечно, проблемы существуют объективно, независимо от нашего сознания их устанавливает сама жизнь. Но профессионал потому и профессионал, что для него проблема не данность действительности, а предмет конструкторского интереса. Он демонтирует проблему и определяет ее конструкционную основу.

Наконец, **тип мышления** — это способность так комбинировать знания в практической деятельности, как этого

требует потребность ставить и решать проблемы. Комбинирование знаний способствует не только более глубокому пониманию проблем, но и обогащению своих знаний в процессе профессиональной деятельности, наращиванию знаний. Вот почему тип мышления также является одной из характеристик управления знаниями.

5. Важной характеристикой знаний является и *фактор времени* в самых различных его проявлениях при получении и освоении знаний. Он отражает навыки самоорганизации, умения распределения и использования времени при оперировании знаниями, решении профессиональных проблем и задач.

В любой деятельности человека время играет решающую роль в достижении успеха и не столько в своих объемных характеристиках, сколько в структуре, распределении по видам профессиональной деятельности, проблемам. Существуют варианты распределения времени по видам знаний, формам их получения и использования и другим характеристикам.

Но фактор времени проявляется не только в этом, но и в возможностях освоения своего индивидуального времени оперирования знаниями. Оно проявляется в понимании того, какие «часы» действуют в его профессиональном сознании. Это время реагирования на проблемы, регулирования времени нахождения решения или времени мобилизации своего интеллектуального потенциала, времени поиска и использования знаний в их определенной комбинации для конструирования практической концепции профессионального поведения.

Время для понимания качества деятельности не только измеритель, но и поле разнообразия, поле выбора вариантов, поле освоения профессии не только по критериям структуры знаний и навыков, но и по критериям временно́го проявления знаний как в процессе решения профессиональных проблем, так и в процессе дальнейшего развития профессионализма. Ведь знания — это не только наполнение человека информацией. Знания живут и меняются во времени по объемам, структуре, форме, типе, комбинации и пр.

Время — это свобода действий для профессионала, это возможность анализа выбора вариантов, оценки своевременности решений. Эта свобода определяется не только естественным процессом жизнедеятельности, естественным течением времени, но и сознательной деятельностью

специалиста, оперированием временем, иначе говоря, процессами сжатия времени, его распределения и использования, наконец, перенесения времени, оперирования временны́ми циклами, индивидуальным измерением времени.

Критическая масса знаний и навыков для успешной профессиональной деятельности формируется только при определенных временны́х параметрах образовательного процесса: продолжительности, интенсивности, ритмичности, последовательности и др.

6. При измерении различных характеристик профессиональных знаний компьютерными тестами очень полезно делать замер времени, которое расходуется на поиск ответа. Величина затраченного времени характеризует и тип мышления, и *устойчивость знаний* — одну из важнейших характеристик профессионализма.

Кроме вышеназванных характеристик качества знаний, существенную роль играют глубина (уровень), источник, практичность знаний, вид памяти и синергетика знаний.

Знания играют большую роль в современном развитии менеджмента. Это проявляется в том, что они становятся ведущим ресурсом развития, определяют использование остальных ресурсов, конкурентоспособность, они занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продукта и услуг. Производство знаний становится ведущим фактором стратегии развития современных организаций. Как и всякое производство, оно нуждается в управлении. Управление знаниями — это воздействие на процессы их получения, сохранения, интеграции, трансформации, использования. Главной целью управления знаниями является создание значительных конкурентных преимуществ, ускорение развития.

Основными функциями управления знаниями являются:

- стимулирование прироста знаний;
- поиск, отбор и привлечение знаний;
- сохранение знаний;
- обеспечение их доступности;
- распространение знаний в организации;
- использование знаний в принятии управленческих решений;
- защита знаний:
- оценка знаний;
- трансформация знаний в практические результаты деятельности;
- преобразование знаний в удобные формы использования.

Существует зависимость между видом знаний (коллективные и индивидуальные) и уровнем сотрудничества в области использования знаний в организации.

При низком уровне сотрудничества и преобладании индивидуальных знаний наблюдается их неэффективное использование, потеря синергетического эффекта, снижение темпов прироста знаний, а иногда возможна и их потеря.

При коллективном знании даже при низком уровне сотрудничества эффективность использования знаний может быть выше. Однако возможности их наращивания и практического проявления ограничены.

Если наблюдается высокий уровень сотрудничества, но знания индивидуализированы, происходят благоприятные процессы взаимообогащения знаниями. Это сказывается на эффективности их использования. Но все-таки общий потенциал знаний реализуется недостаточно. Возникают потери знаний в результате несогласованности их использования.

Коллективные знания, построенные на высоком уровне сотрудничества, восприимчивости дают максимальный эффект их использования, самовозрастания. К этому и необходимо стремиться в управлении знаниями: на основе сотрудничества персонала превращать знания в коллективный, общий, интеллектуальный потенциал организации.

Для этого необходима концептуальная модель управления знаниями, которая включает следующие компоненты: построение инфраструктуры, обеспечение культуры, разработку и использование технологии знаний. При этом система и инфраструктура знаний определяют базис их содержания, формирования и успешного использования, культура знаний стимулирует их развитие и использование, а технология знаний делает их доступными в освоении, трансформации и углублении.

Построение системы знаний предполагает определение их состава и структуры, статуса определенных видов знаний, идентификации потребностям деятельности, воспроизводство, создание условий функционирования знаний (их использование).

Культура знаний характеризует отношение к знаниям, ценностные ориентиры знаний, культивирование знаний, получение знаний, формирование компетенций.

Технология знаний — это обеспечение знаниями; их возрастание, распространение, использование, взаимодействие.

10.3.4. Знания и современные тенденции развития менеджмента

Роль знаний в современной экономике неуклонно повышается. Это объясняется тем, что острота потребности в знаниях начинает превышать остроту потребности в продукте. Последняя находится все в большей зависимости от знаний. Производство знаний становится исключительно выгодной областью деятельности. Это дает основание говорить, что экономика будущего — экономика знаний. Будущее рождается уже сегодня. Этому способствуют следующие факторы: современные возможности овладения знаниями, изменения в конкуренции, выгоды от реализации знаний, тенденции развития технологий, роль интеллектуального капитала в экономике и обществе (схема 10.9).

Но экономика знаний требует совершенного и эффективного управления знаниями.

10.3.5. Знания как объект менеджмента

Возможно ли управлять знаниями? Деятельность человека разнообразна. Одним из видов ее является интеллектуальная деятельность. Она заключается в осмыслении действительности, построении гипотез и концепций, изучении и объяснении явлений, построении фактологии, поиске свойств, аргументов и обоснований, овладении знаниями. Эта деятельность, с одной стороны, построена на знаниях, с другой — должна быть организованной и, следовательно, требует управления.

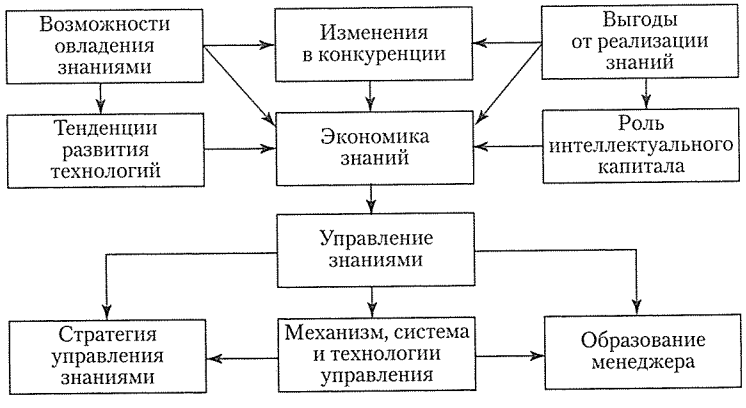


Схема 10.9. **Управление знаниями в экономике знаний**

Управление в этом случае заключается в обеспечении и достижении гармонии знаний, т.е. есть их соответствия друг другу, а также соответствия потребностям всех других видов практической деятельности человека — созданию необходимого продукта, преобразованию природы, формированию определенных общественных отношений, реализации духовных интересов и ценностей.

Управление знаниями, как и всякое управление, предполагает существование системы, механизма и процесса управления.

Система управления представляет собой совокупность организационно оформленных функций, в рамках которых выполняются управленческие действия. Это функции контроля компетенций, оценки интеллектуального потенциала, мотивации самообразования и организации образовательных структур, создания условий эффективного использования знаний в практической профессиональной деятельности. Управление знаниями — это обеспечение получения и эффективного использования знаний, их обновление и накопление.

Механизм управления знаниями включает совокупность средств и соответствующих им методов воздействия на систему знаний и все ее параметры. Так же, как и управление вообще, механизм управления знаниями предполагает организационно-административные средства воздействия — требования к компетенциям и должностным инструкциям, утверждение программ повышения квалификации, учебных планов и др., экономические — мотивация разработки инновационных проектов, проведения научных исследований и др., социально-психологические — создание атмосферы творчества, благоприятной инновационной среды и др.

Процесс управления знаниями характеризует последовательность и временны́е параметры презентации и получения знаний.

10.3.6. Принципы управления знаниями

Можно сформулировать ряд принципов управления знаниями, которые отражают совместное действие системы, механизма и процесса управления (схема 10.10).

1. Принцип *достаточной гибкости* системы знаний, способствующей реализации индивидуальных образовательных потребностей и своевременному обновлению знаний по новым достижениям науки и новым потребностям практики.

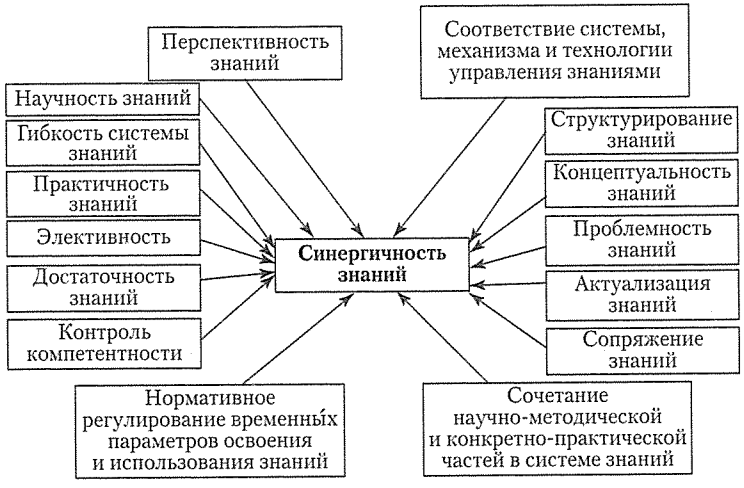


Схема 10.10. **Система принципов управления знаниями**

2. Принцип *элективности*, т.е. возможности свободного выбора. Надо учить специалистов не только профессионально работать, но и самостоятельно формировать свой интеллектуальный потенциал, приобретать навыки самообразования.

3. Принцип *нормативного регулирования временны́х параметров* освоения и использования знаний.

4. Принцип *сочетания* научно-методологической и конкретно-практической частей в системе знаний, их сбалансированности и гармоничности. Это одна из важнейших характеристик управления знаниями.

5. Принцип *достаточности знаний* для определенного вида профессиональной деятельности.

6. Принцип *структурирования* знаний по факторам формирования человеческого капитала, предполагающий развитие способностей, формирование определенного уровня интеллектуального потенциала, достижения синергетического эффекта знаний.

7. Принцип эффективного *контроля компетентности*, готовности к профессиональной деятельности и получения необходимого качества деятельности.

8. Принцип *актуализации знаний*, их соответствия тем проблемам, решение которых отражает наибольшую потребность современного управления и входит в структуру образования менеджера.

9. Принцип *научности знаний*. Современное управление нуждается в глубоком понимании особенностей и объективных тенденций развития экономики России, использовании научного аппарата при разработке управленческих решений и анализе ситуаций. Без этого управление не может стать стабильным, эффективным, антикризисным, оно обречено на промахи и ошибки, непонимание последствий принимаемых решений. Поэтому необходимо предусматривать овладение научными приемами управления, понимание истоков, содержания и характера современных проблем управления.

10. Принцип *концептуальности знаний*. Он означает требования целостности и законченности, логической строгости построения учебных курсов, необходимой полноты ключевых положений менеджмента.

11. Принцип *практичности знаний*, который требует учета практической направленности знаний. Комплекс знаний в области менеджмента при всей научности подходов его освоения не должен быть оторван от практических проблем, практического понимания менеджмента и навыков практического использования знаний.

12. Принцип *сопряжения знаний* по разным их областям

13. Принцип *проблемности знаний*, который отражает ориентирование не на получение готовых положений и рецептов, а на понимание содержания проблем, умение их распознавать и решать. Это освоение управления через проблемы, а не готовые рецепты, через поиск альтернатив и выбор вариантов.

14. Принцип *перспективности знаний*. Презентация знаний должна предполагать формирование перспективного мышления в определенной области. Оно характеризуется не только пониманием современных проблем управления, но и видением тенденций развития менеджмента, всего комплекса тех изменений, которые характеризуют закономерные тенденции формирования систем управления в будущем, возникновение новых проблем и ситуаций. Знания должны быть направлены в будущее.

15. Принцип *соответствия системы, механизма и технологии* управления знаниями.

Все эти принципы реализуются не только в своей совокупности, но и взаимосвязи. Это определяет эффективность управления знаниями

Не всякие знания определяют достаточную и необходимую профессиональную компетентность, которая представляет

собой возможность оперирования знаниями. Эта возможность зависит от трех факторов: комплекса и полноты знаний, системности их освоения и потенциала практичности знаний.

10.4. Роль менеджера в формировании человеческого капитала

10.4.1. Деятельность менеджера: научный подход

Центральной фигурой в системе менеджмента является менеджер. Он, опираясь на властные полномочия, авторитет и информацию, осуществляет воздействие на группы людей в соответствии с целью организации и условиями согласования их деятельности. Менеджера часто называют лицом, принимающим решения. От него в значительной мере зависит эффективность функционирования всей организации.

В деятельности менеджера существует три взаимосвязанных фактора успеха: научность, опыт и искусство.

Научность отражает комплекс знаний, которыми располагает менеджер, знаний, позволяющих делать объективную оценку ситуаций, проводить анализ проблем, учитывать все факторы изменяющейся обстановки и тенденций развития в их взаимозависимости и системе.

Научность — это не только обладание знаниями, но и подход к управлению, основанный на использовании знаний, поиск объективных факторов и оценка объективных условий управления.

Научность определяется образованием менеджера, комплексом знаний, полученных в процессе образования и получаемых в процессах непрерывного самообразования. Очень важно понимание того, что научность зависит не просто от объема знаний, их энциклопедического характера, а главным образом, от структуры знаний, методологии их освоения, формы и расположения в долгосрочной памяти. Как это ни странно звучит, но знания могут быть балластом, мертвым грузом, но могут быть основой и инструментом эффективной деятельности.

Какие знания необходимы современному менеджеру? Это очень важный вопрос в проблеме научности управления. Более того, по мере развития науки и практики

управления, развития производства и общества, наконец, развития человека как социального существа система знаний для эффективного управления меняется. И это обстоятельство нельзя игнорировать.

Сегодня основу научной подготовки менеджера составляют знания в области экономики, социологии и психологии, права, теории организации, информатики, математического моделирования. Главным систематизирующим фактором всех этих знаний является научная концепция менеджмента. Она помогает разложить по полочкам и связать все эти знания в комплекс профессионального образования. Она формирует ценностную значимость каждой из этих областей знаний по потребностям эффективного управления.

Но профессиональные знания только тогда могут иметь практический эффект, когда они базируются на общегуманитарном и естественнонаучном образовании, когда формируются в среде высокой общей культуры. Поэтому в подготовке менеджера надо избегать изоляции специальных знаний от общекультурных.

Существует восточная мудрость: «Если знания не пополняются, то они убывают».

Научность управления зависит также и от системы непрерывного образования менеджера, которое может быть организованным извне или осуществляться в виде самообразования.

Но научность — это не только знания, но и умения ими распорядиться. Альтернативой научности управления может быть здравый смысл. Иметь здравый смысл и использовать его в работе не является отрицательным качеством. Но полагаться только на здравый смысл не всегда полезно, не всегда это ведет к успеху. Между тем управлять по здравому смыслу легче, чем по научному подходу. Второй требует дополнительных усилий на обдумывание, анализ, поиск дополнительной информации. Следует также помнить, что научность — это, как правило, точность в оценках, расчеты вариантов, моделирование, проверка и т.д. Именно в этом она и проявляется, в этом ее ценность.

10.4.2. Формирование опыта управленческой деятельности

Опыт характеризует освоенные навыки работы, большой объем практической информации о различных ситуациях, позитивных и негативных последствиях принятых

ранее решений, рациональных подходах к выполнению тех или иных работ.

Обладание богатым опытом позволяет не только находить удачные решения, но и экономить время. Во многих случаях положительное качество опыта проявляется в автоматизме действий, работе по типовым проверенным схемам или выборе варианта из типовых схем. В этом как ни странно и положительное, и отрицательное качество опыта. Бывает негативный опыт и позитивный. Первый характеризует закрепление приемов, дающих временный успех, но противоречащих морали и нравственности, иногда законодательству, иногда здравому смыслу и объективным тенденциям. Несколько раз повторенный случайный успех (такое возможно) может превратиться в фактор опыта.

Позитивный опыт представляет собой не всегда осознанные, но постепенно накопленные навыки в действительности закономерного успеха.

В деятельности каждого менеджера опыт негативный и позитивный находятся в определенном сочетании. Преобладание позитивного опыта должно стимулироваться. Необходимы обдумывание каждого успеха, оценка факторов, которые к нему привели.

В формировании позитивного опыта большое значение имеют знания и методология их получения. Знания помогают видеть и распознавать проблему, что способствует успеху в ее решении, успех решения проблемы формирует опыт.

Но опыт может стареть. Он всегда привязывается к определенному классу проблем, а жизнь подбрасывает все новые и новые проблемы, отличающиеся от ранее возникших. Опыт должен трансформироваться под тенденции развития реальности, изменяться в процессах развития управления.

Этому способствуют системы дополнительного и непрерывного образования, предназначенные для корректировки опыта и его обогащения. Большую роль в этом играет также ротация персонала, позволяющая создавать обстановку новизны и корректировать сложившиеся приемы работы. Наконец, самообразование влияет также и на осмысление собственного опыта, его корректировку по реальным условиям действительности.

Инновационный подход к управлению предполагает использование опыта менеджера и разрушение негативных

факторов его проявления. Опыт является одной из причин, определяющих необходимость инновационного менеджмента.

10.4.3. Искусство менеджера

Искусство менеджера — это комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся развитость интуиции, осознанный опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, устойчивость убеждений, решительность, инициативность.

В определенной мере эти характеристики должны быть присущи каждому менеджеру, осуществляющему профессиональное управление. Но искусство менеджера определяется не общей мерой наличия этих качеств, а сочетанием их и соответствием конкретным обстоятельствам деятельности, востребованностью и возможностью реализации.

Искусство менеджера наиболее ярко проявляется в общении менеджера с людьми, в способностях неформального воздействия на человека, воодушевлении его на эффективную работу и ответственное отношение к делу. Именно искусство менеджера определяет соотношение формального и неформального управления, формирование авторитета менеджера и проявление его лидерства.

Искусство менеджера проявляется также в методологии разработки управленческих решений, т.е. в тех подходах к оценке, анализу проблем, которые позволяют менеджеру увидеть невидимое, почувствовать главное, определить перспективное.

Не следует полагать, что искусство менеджера — это только то, что дается человеку природой. Качества деятельности, характеризующие искусство менеджера, проявляются, формируются и оттачиваются постепенно и последовательно. Никто не знает, что ему дает природа, но каждый знает, что и благодаря чему ему удалось развить в себе. Искусство менеджера — это индивидуальный сплав качеств менеджера: образования, опыта и индивидуальности.

Искусство отражает творческий элемент деятельности, способность почувствовать интуитивно удачные решения, увидеть скрытые и неявные возможности успеха, черты зарождающегося нового.

10.4.4. Взаимодействие научности, опыта и искусства в практической деятельности менеджера

Взаимодействие факторов научности, опыта и искусства отражает существенные стороны деятельности менеджера. Овладение научными знаниями ускоряет приобретение и накопление опыта и способствует превращению его в искусство, а также дальнейшему развитию искусства менеджера.

С другой стороны, искусство менеджера создает мотивационную основу для овладения научными знаниями, использования науки в практической деятельности, осознанию и накоплению опыта.

Связь научности, искусства и опыта всегда индивидуализирована и находится в постоянной динамике. Но если представить ее в некотором соотношении, то, вероятно, следовало бы выразить ее динамику следующим образом. В процессах развития научности (образования менеджера), накопления и приобретения опыта проявляются способности человека, которые по достижению определенного уровня развитости начинают характеризовать искусство деятельности. В дальнейшем именно искусство начинает определять и потребности научности, и дальнейшее накопление опыта. Оно становится ведущим. Если этого не происходит, менеджер превращается в чиновника, имеющего большой опыт (негативный и позитивный), но не осуществляющего научного подхода к управлению. Часто он становится хорошим исполнителем, но не более того. Искусство одушевляет работу.

Надо ли преувеличивать роль искусства в достижении эффективности управления? В менеджменте главное — мастерство. В этом суть профессионализма. Профессиональных музыкантов множество, как и менеджеров. Но подлинное искусство исполнения музыкальных произведений присуще единицам. Если это не так, то искусство перестает быть искусством и фактически речь идет о мастерстве.

Искусство менеджера может быть по-разному выражено. У одних менеджеров оно весьма заметно, у других нет. Но оно всегда присутствует в деятельности менеджера. Оно находится в динамике. Накапливаемый опыт и обогащающие знания превращаются в новое свое качество — искусство управления.

Мастерство — это навыки эффективной работы, искусство — это эффективность, возникающая из реализации индивидуальных способностей менеджера, его личности. В этом и различие, и связь мастерства и искусства.

Искусство менеджера нельзя связывать только с аналитической работой по оценке ситуаций и поиску удачных решений. Следует помнить, что работа менеджера — это не только выбор решения, это работа с людьми, коммуникативная, мотивационная и информационная деятельность. Поэтому многие аспекты искусства управления уходят в область организационного поведения, социально-психологических факторов общения, навыков информационной работы, которая сводится не только к рациональной обработке информации, но и созданию в управляемом объекте, в управляемой группе определенного информационного поля деятельности. Оно определяет доверие, уверенность, стабильность, понимание, готовность к восприятию решений.

Есть выражение: «Организационный талант — самый ценный и великий в мире талант». Талант реализуется в искусстве. Он дается природой и оформляется в определенных социально-экономических условиях. Талант менеджера необходимо взращивать и поощрять. Отношение к таланту других людей также характеризует искусство управления. Менеджер не должен упиваться собственным талантом, он должен способствовать проявлению и развитию организационных способностей своих сотрудников. Настоящее искусство рождает атмосферу творчества, которая передается другим.

Понятие «искусство» мы часто относим к характеристикам творческих профессий: артист, музыкант, художник и пр. Но разве работа менеджера не может и не должна быть работой творческой? Именно в понятии «творчество» находит свое истинное выражение связь искусства, научности и опыта.

10.4.5. Творчество менеджера

Творчество — это способность создавать нечто новое, оригинальное, неожиданное. Оно отражает индивидуальность и талант, опыт и знания. Творчество присутствует в той или иной мере в любом виде деятельности человека. Оно выражается в поиске наилучших решений, в стремлении к гармонии и красоте.

Работа менеджера разнообразна, но сводится в конечном счете к разработке, выбору и принятию управленческого решения, которое можно отождествить с произведением искусства. Оно может быть и гармоничным, и красивым, и удачным, и оригинальным. В работе менеджера много творчества. Ведь он ищет разрешения проблем, многие

из которых не имеют типовых, надежных решений; он часто работает в области неизведанного. Но даже и типовые решения требуют творческого осмысления, они не могут быть абсолютной копией прежних решений.

Творчество менеджера, возведенное в обязательный и важнейший атрибут его деятельности, существенно влияющее на качество управленческих решений и в значительной мере определяющее успех их реализации, характеризует искусство менеджмента.

Помимо всего прочего, менеджер должен обладать определенными чертами характера. Личность менеджера играет значительную роль в успехе его деятельности, и персонал менеджмента не может быть безразличным к личности менеджера.

Наиболее характерными чертами менеджера должны быть предприимчивость, инициативность, уравновешенность, внимательность к людям.

10.4.6. Личность менеджера

Каждый человек обладает личностными чертами характера, которые находят свое проявление в деятельности. Одним видам деятельности черты характера благоприятствуют, другим — мешают. Деятельность человека оказывает влияние и на развитие тех или иных личностных качеств.

В работе менеджера его личностные черты проявляются и как отрицательные факторы, и как положительные. Очень соблазнительно объяснять многие успехи и промахи в управлении личностью менеджера. Так очень часто и делают. Не вдумываются в причины результатов управления с позиций сочетания личностных факторов и объективных обстоятельств.

Личность характеризуют не просто признаки отличия человека от других людей.

Личность — это устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности (социальной группы). Понятие личности отличается от понятий «индивид» и «индивидуальность». Первое из них характеризует принадлежность к человеческому роду вообще, второе — совокупность черт, отличающих индивида от всех других.

Личность формируется под воздействием как индивидуальных качеств человека, данных ему природой, так и условиями общественной жизни (социальная система,

культура, индивидуальный опыт жизни и деятельности, образование, общение).

Личность менеджера — это не только требования, которые предъявляются к нему с позиций эффективного управления, это оригинальное, неповторимое сочетание качеств, которые определяют его стиль управленческой деятельности, выбор позиций в критических ситуациях, отношение к действительности, людям. Для того чтобы показать личность менеджера, недостаточно перечислить, какими качества он должен обладать, надо определить связь этих качеств и динамику их взаимодействия в изменяющихся обстоятельствах деятельности. Невозможно перечислить все эти качества, но можно выделить главные из них, системообразующие, ключевые. Легче построить модель современного менеджера, труднее определить его личностные характеристики. Они не могут быть универсальными, иначе это не личностные характеристики. Биографии известных менеджеров хорошо подтверждают эту мысль. Они обладают иногда диаметрально противоположными чертами, но имеют успех сравнимого уровня.

Личность менеджера формируется постепенно. Может формироваться стихийно, но возможно и собственное влияние на ускорение этого процесса. Когда менеджер стремится повысить свой образовательный уровень, овладеть новыми навыками, освоить прогрессивные концепции управления, познать самого себя, свои сильные и слабые стороны, когда он привыкает постоянно оценивать свои действия и накапливать опыт успеха, он способствует формированию своей личности. Но для этого надо знать общие принципы формирования и развития личностных качеств, знать главные системообразующие факторы.

10.4.7. Принципы формирования личностных черт менеджера

Принципы формирования личности менеджера включают следующие положения.

1. Оценка и осознание способностей. Каждый человек имеет определенные способности. Но не все способности одинаково и одновременно проявляют себя. И уж тем более не все способности в процессе жизни и деятельности человека развиваются. Не исключается вариант потери способностей, изменения их структуры. Для того чтобы развивать способности, надо стараться как можно раньше их выявить и по возможности объективно оценить и осознать.

2. Развитие способностей. Оно может быть стихийным, но может мотивироваться самой деятельностью, отношением к самому себе, образованием. Следует всегда помнить, что именно уровень развития его индивидуальных способностей делает человека личностью.

3. Тренировка характера. Черты характера у каждого человека также индивидуальны. Но существуют посылки к чертам характера, которые определяются природой, и существует структура характера, которая формируется под воздействием внешних и внутренних причин поведения человека.

4. Освоение культуры деятельности. Всякая деятельность обладает такой характеристикой, как культура. Она отражает комплекс устойчивых привычек и установок, ценностей и позиций, ограничений и приоритетов, норм поведения и отношения к действительности. Есть общая культура и индивидуальная. Каждый человек осваивает определенный вид культуры, и в процессах этого освоения формируется его индивидуальная культура. Она становится одной из составляющих его личности.

5. Социальная ответственность. Нет и не может быть личности без развитого чувства социальной ответственности за свои действия, за свою работу. Человек живет и работает в обществе, менеджер управляет людьми. Быть в обществе, взаимодействовать с людьми в процессах управления невозможно без понимания чувства социальной ответственности. В противном случае человек превращается в подобие животного. Слаборазвитое чувство социальной ответственности не позволяет человеку приобрести авторитет, менеджеру — стать лидером. Это снижает успех любой деятельности, управленческой в первую очередь.

6. Интеллектуальное развитие. Трудно представить себе личность без достаточного уровня интеллектуального развития, позволяющего адекватно ориентироваться в действительности, понимать и оценивать возникающие проблемы. Менеджеру нередко приходится в своей работе объяснять и убеждать, доказывать и аргументировать. Возможно ли это при неразвитом интеллекте?

7. Целеустремленность. Личность — это не просто оригинальный человек, это человек, живущий целью. Для менеджера это качество имеет исключительное значение, ибо вся суть управления заключается в целенаправленности воздействия, согласующего деятельность людей.

Понятие личности вовсе не означает, что это всегда положительный человек. Личности могут быть и «злыми гениями», могут играть различную роль в истории общества или развития отдельной организации. Но черты личности способствуют успеху и «героев», и «злых гениев», и рядовых менеджеров.

Тесты

Управление человеческим капиталом

1. В чем главная особенность понятия «человеческий капитал»:
   а) экономическая оценка персонала относительно получения возможной прибыли;
   б) человеческий капитал — это степень профессионализма персонала управления;
   в) человеческий капитал — это такие качества персонала, которые позволяют осуществлять эффективное развитие и ускорять движение к цели;
   г) человеческий капитал — это групповая характеристика персонала;
   д) человеческий капитал — это гармония образования и опыта менеджера.

2. Что является системообразующим фактором человеческого капитала:
   а) личность менеджера и его отношение к персоналу;
   б) информационное обеспечение менеджмента;
   в) подбор персонала по принципам интеллектуальных и творческих способностей и коммуникационных особенностей;
   г) образовательное и профессиональное развитие персонала;
   д) цель менеджмента, интегрирующая деятельность.

ПИР

Управление человеческим капиталом

1. В работе с персоналом управления находит свое реальное выражение человеческий фактор управления. Высшей формой проявления этого фактора является формирование человеческого капитала.

2. Человеческий капитал — это не просто название работников, это их качество, отражающее как индивидуальные способности, так и условия их проявления и развития.

3. Управление должно быть направлено не только на потребление квалификации и способностей человека, но и на их развитие, гармоничное проявление. В этом случае персонал становится капиталом.

4. Существуют поля напряженности, различные характеристики управления, которые создают трудности в капитализации персонала. Это централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация, коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика.

5. По мере развития управления изменяются соотношения между различными категориями персонала управления. Эти тенденции должны быть в поле зрения менеджера и должны быть управляемыми. Надо планировать и рассчитывать все изменения, которые должны происходить в человеческом капитале.

Тесты

Групповая динамика

1. Что является главным фактором управления групповой динамикой:
   а) поведение менеджера;
   б) подбор и расстановка персонала по функциям и полномочиям;
   в) комплекс действий, создающих благоприятную социально-психологическую атмосферу;
   г) организационные условия совместной деятельности в группе;
   д) мотивация повышения квалификации персонала.

2. В чем проявляется управление конфликтами:
   а) комплексом мер по исключению конфликтов из процессов совместной деятельности;
   б) созданием конфликтной ситуации для проведения преобразований;
   в) безболезненным разрешением конфликтов;
   г) предвидением конфликтов, оценкой их вида и соответствующих этому действий менеджера;
   д) использованием системы ответственности для профилактики и разрешения конфликтов.

ПИР

Групповая динамика

1. В поле зрения деятельности менеджера должны входить не только формальные процессы изготовления продукта, работы служащих, но и неформальные процессы взаимодействия людей в группах. Эти процессы определяют поведение групп и влияют на производительность и эффективность.

2. Взаимодействия людей в группе зависят от индивидуальностей, интересов, ценностей и других человеческих качеств, но, кроме этого, имеет большое значение и формальная организация.

3. Взаимодействия людей всегда рождают конфликты, которые должны разрешаться. Конфликты бывают разные, и, следовательно, способы их разрешения различны. Конфликты могут разрешаться без вмешательства менеджера. Но есть конфликты, которые менеджер инициирует своей деятельностью.

4. Анализ конфликтных ситуаций и последствий их разрешения является одной из важнейших задач менеджера.

5. Управление не может быть бесконфликтным, но управление может быть успешным. В разрешении конфликтов проявляется искусство управления.

Тесты

Личность менеджера

1. В чем проявляется роль личности менеджера:
   а) в его способности добиваться своих целей;
   б) в сочетании интеллекта и воли, позволяющем принимать удачные решения;
   в) в авторитете, позволяющем эффективно осуществлять неформальное управление;
   г) в способности мобилизовать и мотивировать сотрудников на решение проблем организации;
   д) в искусстве видеть и учитывать способности и интересы сотрудников.

2. Что является главным фактором формирования личности менеджера:
   а) природные данные и организационные способности;
   б) богатый опыт управленческой деятельности;
   в) сочетание образования и профессиональной подготовки;
   г) благоприятные социально-психологические условия;
   д) целенаправленная работа над собой.

ПИР

Личность менеджера

1. Управление не должно и не может быть обезличенным. Личность менеджера играет решающую роль в достижении эффективности.

2. В выдвижении личности определенного типа существуют объективные основания — особенности и потребности современного управления, качество персонала, возможности получения образования и накопления опыта, условия естественной селекции персонала управления.

3. Вся совокупность личностных характеристик менеджера разделяется на две группы: характеристики природной индивидуальности и характеристики, приобретенные и развитые в процессе образования, накопления опыта, осмысления промахов и успехов.

4. Личность менеджера формируется на основе как его индивидуальных устремлений к развитию определенных привычек, черт и навыков, так и в результате условий, в которых ему приходится работать. В этом отношении может быть справедливым утверждение, что не только менеджер формирует коллектив, но и коллектив формирует менеджера.

5. Личность менеджера наиболее ярко проявляется в стиле управления.

Глава 11

ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА: СОВРЕМЕННОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

Давайте задумаемся

Что такое лидерство, от чего оно зависит и в чем проявляется? Что характеризует лидерство, его отличительные черты и признаки?
Как формируется стиль менеджмента? Чем определяется разнообразие стилей управления? Каким образом на результаты менеджмента влияют лидерство и стиль?
Почему возникают конфликты в организации и какую роль они играют в управлении? Можно ли исключить конфликты в деятельности организации? Что означает и как осуществляется управление конфликтами?

11.1. Основные черты и разновидности лидерства

11.1.1. Природа и сущность лидерства

Лидерство (англ. *leader*) — вид отношений между менеджером и персоналом, основанных на эффективном сочетании различных источников власти и направленных на побуждение людей к достижению общих целей. В обобщенном представлении лидерство характеризует статус человека в группе (организации), отражающий его авторитет и дающий ему возможность влиять в определенном направлении на поведение и деятельность группы.

? Проблемное суждение

Существует мнение, что менеджмент — феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Роль менеджера заранее определена

составом функций и полномочий. Роль лидера возникает стихийно, в организации. Менеджер назначается извне вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Как бы человек ни стремился стать лидером (а это, что скрывать, мечта многих людей), он никогда им станет, если окружающие не воспримут его так.

Менеджмент есть социально-организационный феномен, а лидерство — социально-психологический. В этом — основное различие между ними, но при этом есть и много общего.

Ответное суждение

Во-первых, и менеджмент, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы. Только один из этих феноменов «работает» преимущественно в системе формальных, официальных отношений, а другой — в системе отношений неформальных, неофициальных.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе). Но в одном случае это влияние осуществляется, главным образом, по официальным каналам, тогда как в другом — по неофициальным.

В-третьих, обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений. Причем в официальном менеджменте он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие менее заметно и уж заранее никак не очерчено.

И вовсе не случайно поэтому менеджер становится лидером, а неформальный лидер может стать в соответствующих условиях формальным менеджером. Примеров такого рода трансформаций и в прошлом, и в настоящем великое множество. В наше же время хороший менеджер — это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет организацией.

Конечно, лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе неформального, социально-психологического воздействия. Оно опирается на систему коммуникаций, взаимодействий в организации. В отличие от сугубо формального управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяющейся особенностями менеджера, персонала, характером ситуации. Формальная деятельность менеджера, опирающаяся на полномочия, также может быть реализована в виде лидерства, в котором

полномочия как бы «растворяются» в авторитете. Поэтому можно говорить о формальном и неформальном лидерстве. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности, но не акцентируются должностные полномочия. Во втором случае влияние на людей осуществляется исключительно через личные способности, умения и другие ресурсы. Этот вариант получил название «неформальное лидерство».

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, зависит от сплочения вокруг лидера. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

- проведение организационных изменений зависит только от мнения одного человека;
- достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
- уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство менеджера признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- ви́дение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации.

Лидерство характеризует условия формирования, проявления и существования авторитета менеджера, признания его заслуг, квалификации, опыта, благоприятных человеческих качеств.

Таким образом, лидерство — это добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и авторитетом, признание его квалификации и опыта независимо от его полномочий; лидерство — это особый тип отношения к человеку, основанный на признании его способностей

к управлению, тех человеческих качеств, которые необходимы менеджеру. Это признание строится, как правило, независимо от того, имеет или нет этот человек полномочия на управление.

Лидером может быть каждый, кого признает коллектив в качестве такового.

Лучший вариант лидерства заключается в совпадении менеджера и лидера в одном лице. Но это встречается не очень часто. Бывают случаи, когда формальные полномочия и необходимость их реализации в полном объеме мешают менеджеру стать лидером. Действует фактор формальной ответственности, исполнительства решений более высокого уровня управления. Тогда в коллективе возникает неформальный лидер. В этих условиях может быть два варианта взаимоотношений формального и неформального лидера: либо противоборство и противостояние их, либо установление дружеских взаимоотношений, направленных на достижение общей цели управления. Конечно, второй вариант наиболее приемлем, но его возникновение зависит от искусства управления, от менеджера и самого неформального лидера.

Если у менеджера проявятся амбиции, скрытые личные интересы, самолюбие, а у неформального лидера — стремление к формальному закреплению своего лидерства, к полноте власти, тогда возникает, как правило, тяжелый конфликт, в который оказываются втянутыми все сотрудники и который снижает эффективность менеджмента или даже вообще разрушает его систему.

В основе формирования лидерства находится авторитет человека. Но он определяется и проявляется в следующих факторах: образование и интеллект, жизненный опыт, социальная активность, система ценностей, стиль поведения в коллективе, коммуникативность, способность к неформальному управлению и, наконец, харизма (схема 11.1). Эти черты личности могут сознательно формироваться и развиваться в процессах профессионального становления менеджера.

Гармония формального и неформального лидерства в значительной мере зависит от мотивации лидерства. Возникает вопрос: а всегда ли необходимо и полезно мотивировать лидерство? Если исходить из того, что лидерство — это объективное явление в человеческих отношениях, которое так или иначе, в той или иной мере всегда существует в любом коллективе, то не надо стараться искусственно

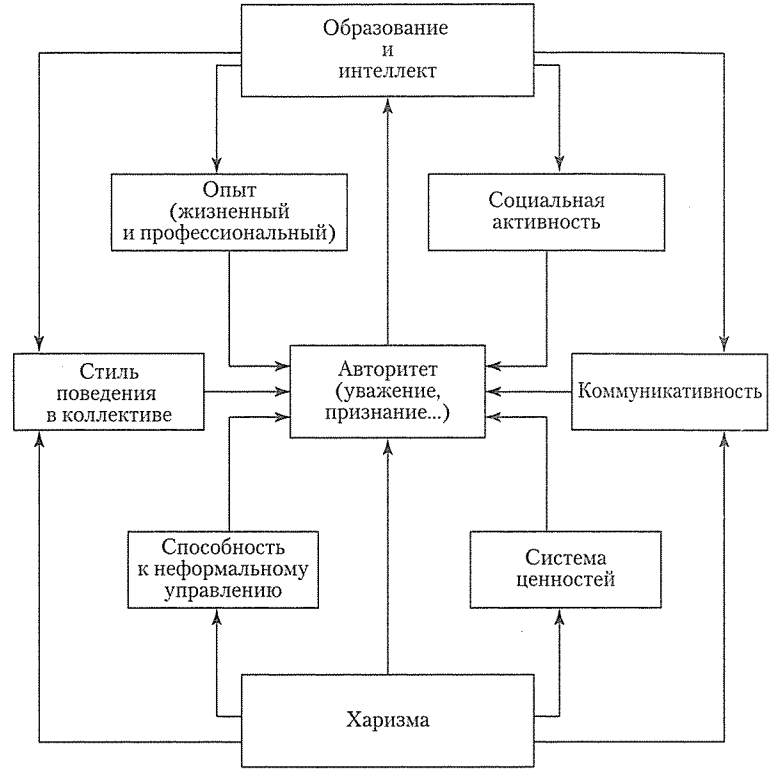


Схема 11.1. **Черты лидерства**

исключать лидерство и его проявления. Менеджеру надо стремиться к завоеванию лидерства, посредством которого он подкрепляет свои полномочия, но при этом и не ограничивать возможности возникновения неформального лидера, напротив, мотивировать его возникновение и стремиться установить с ним хорошие взаимоотношения как с лидером, помогающим делать общее дело.

Мотивация лидерства построена на отношении менеджера к неформальному управлению. Если менеджер не видит ценности и особенностей неформального управления, если он игнорирует потребность в нем, то он обостряет проблему взаимоотношений в группе. Это обострение может вылиться в конфликт. Если он не думает о факторах формирования авторитета в конкретных условиях работы,

затрудняются формирование и рост его авторитета. Это сказывается на отношении персонала к нему.

Полемическое суждение

Следует ли специально, т.е. искусственно, формировать, а точнее, создавать авторитет? Ведь многие процессы должны происходить естественно, как следствие удачных результатов работы. Не все можно изменить в себе во имя авторитета.

Ответное суждение

Не все, но многое изменить можно. Не следует придерживаться позиции: «Я такой, принимайте меня таким, какой я есть». Нетрудно взять за правило быть внимательным к людям, вежливым, интересоваться их проблемами. А ведь это факторы авторитета. Нетрудно повышать свой квалификационный уровень. Надо только понимать, что на это следует обращать внимание и выделять время при любой загрузке.

Лидерство — это способность убеждать людей в своих способностях управлять. Лидерство построено на добровольном признании за человеком возможностей понимать интересы других людей и управлять ими в соответствии с этими интересами.

Полномочия менеджера или положение менеджера еще не определяют его лидерства, они лишь подразумевают его необходимость и вероятность. Положение менеджера открывает возможность и появления лидерства, и реализации лидерства. Но не каждый менеджер автоматически становится лидером.

Следует иметь в виду, что лидерство и популярность отличаются друг от друга. Популярность можно создать искусственно, но лидерство проявляется как одно из качеств управления, объективно сопровождающее всякое управление. При этом возможно существование антилидерства, которое может проявляться в пренебрежении авторитетом сотрудников и персонала, возникновении общей и устойчивой неприязни к менеджеру со стороны коллектива, в противодействии его решениям. Подхалимство, развитое в достаточно больших масштабах, тоже можно рассматривать как антилидерство, потому что в условиях подхалимства нет подлинного уважения к менеджеру, как нет и почвы для проявления неформального лидерства.

Для менеджера степень его лидерства заключается в возможности управлять людьми, опираясь не столько на свои полномочия, сколько на авторитет и признание, уважение и способности убеждать и воодушевлять людей.

Лидерство менеджера можно оценить по его сотрудникам, персоналу, который он подбирает и с которым

он работает. Их отношения между собой и их подлинное отношение к менеджеру являются главными показателями лидерства менеджера — признают ли они лишь полномочия своего руководителя или в их отношениях проявляется признание его квалификации, уважение, позитивная оценка человеческих качеств; желание подражать его стилю работы и поддерживать этот стиль в своей деятельности.

Лидерство не следует путать с силой характера или с личным энтузиазмом. Возможно, и очень часто это бывает, что человек с сильным характером не становится лидером, хотя может быть и неплохим менеджером. Чрезмерно сильный характер может рождать опасения служащих. дистанционность между ними и менеджером, а личный энтузиазм не всегда убеждает и воодушевляет. Все зависит от того, на что направлен этот энтузиазм и как он проявляется в реальной деятельности, как он подтверждается реальными успехами. Какие качества способствуют развитию лидерства?

Нет менеджера, который не стремился бы к лидерству, но для того чтобы реализовать это стремление, необходимо знать, что определяет лидерство, от чего оно зависит. Всю совокупность факторов лидерства можно разделить на следующие группы: факторы личности менеджера, факторы группы или коллектива, в котором он работает, и характер управленческой деятельности, которую он осуществляет.

Известно, что один и тот же человек может быть лидером в одном коллективе и не проявлять лидерских качеств в другом. Все зависит от обстановки, в которой он работает, наличия личностей с более явными лидерскими качествами, ожиданий лидерства, социальной структуры коллектива и условий его деятельности. Кроме этого, лидерство также зависит от цели деятельности. По одной цели возможно проявление лидерства для данного человека или менеджера, по другой это оказывается невозможным.

В различных коллективах разные качества человека определяют отношение к нему. В одном коллективе справедливость и требовательность менеджера могут цениться весьма высоко, но в другом это не является главной ценностью.

Характер деятельности человека также определяет возможность появления и проявления лидерских качеств. На это влияют и такие факторы, как уровень управления, особенность объекта управления, область деятельности, соответствие образования, профессиональной квалификации и реальной деятельности, цели и мотивация деятельности.

Важным фактором лидерства являются и коммуникативные навыки, которые проявляются в умении передавать идеи, воодушевлять на их воплощение, понимать людей и учитывать их интересы. В области интеллекта важным фактором являются вербальные способности человека. Ведь управление, формальное или неформальное, — это всегда принятие решения, которому предшествует большая интеллектуальная работа по выбору вариантов действий.

11.1.2. Разнообразие и виды лидерства

Лидерство может быть различным в соответствии с конкретными условиями менеджмента, культурой, национальными традициями, личностными характеристиками менеджера, особенностями персонала.

Можно выделить лидерство явное и неявное, ограниченное или общее, профессиональное или сугубо социально-психологическое, соответствующее должностному положению (полномочия, функции, ответственность и пр.) и не соответствующие должностному положению в системе менеджмента. Лидерство может быть естественным и приобретенным благодаря накопленному опыту, самообразованию, самоорганизации и пр.

Иногда считают, что главным фактором лидерства является характер человека. Это не совсем верно. Лидерство в процессе своей профессиональной деятельности менеджер может осваивать и должен осознавать. Лидерство — это не ярлык менеджера, а его ответственность и результат его профессиональной деятельности.

11.2. Лидерство и стиль менеджмента

Одним из главных факторов лидерства является стиль менеджмента, в котором находит свое наиболее яркое и реальное проявление лидерство менеджера.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало «стержень для писания на восковой доске», а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль менеджмента — своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль менеджмента — типичный вид поведения менеджера в отношениях с персоналом в процессе достижения поставленной цели.

Стиль менеджмента — это обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает истоки деловых взаимоотношений в коллективе, те подходы к реализации функций управления, которые определяются деятельностью менеджера. Стиль менеджмента — это взаимодействие приоритетов и ориентиров в деятельности менеджера и персонала, это совокупность отношений к людям, отношений к делу, организации индивидуальной деятельности, образ менеджера. Стиль менеджмента — это то, из чего складывается лидерство, потому что именно в реализации определенного стиля управления возникает лидерство в качестве комплекса таких признаков, как уважение, признание и авторитет.

Стиль менеджмента — это не только характеристика деятельности менеджера, это общая характеристика всех процессов менеджмента. Стиль — это и лидерство, и методы менеджмента, и организация деятельности, и отношение сотрудников и персонала к целям менеджмента.

Стиль менеджмента — это многокомпонентная его характеристика, отражающая общую атмосферу деятельности, возникающую из позиций менеджера относительно целей, средств и возможностей их достижения, отношений к персоналу, системы ценностей и деловой активности.

Стили менеджмента могут быть различными, поэтому необходима классификация, которая способствует их оценке, пониманию и сознательному формированию наиболее эффективного стиля менеджмента.

Хорошим стилем менеджмента является такой стиль, при котором каждый работник чувствует свою необходимость и ценность, имеет возможность для реализации способностей и достижения своих интересов. Но хороший стиль еще не означает идеальный. Существует множество хороших стилей, и все они различны. Да к тому же само понятие хорошего стиля весьма относительно: в одних условиях этот стиль может быть хорошим, в других — плохим. Например, стиль менеджмента, приемлемый и успешный в условиях антикризисного менеджмента, может быть малоуспешным в условиях стабильного менеджмента, и наоборот.

11.2.1. Базовые модели стилей менеджмента

В традиционных классификациях выделяют три вида стиля управления: автократический, либеральный и демократический. Автократический стиль характеризуется

использованием в качестве средств воздействия потребностей и интересов низкого уровня, достаточно высокой концентрации полномочий в руках менеджера, формальным отношением к человеку, акцентированием внимания менеджера на исполнительских требованиях к персоналу, повышенным контролем деятельности и усилением ответственности, культивированием личности менеджера.

Причиной возникновения автократического стиля является позиция менеджера относительно человека и его деятельности: для того чтобы иметь успех, надо заставить человека трудиться, лучшим способом для этого являются четкое исполнение распоряжений менеджера и повышенная ответственность исполнителя, которые обеспечиваются тщательным контролем и страхом перед менеджером.

Демократический стиль — это признание, учет и использование власти коллектива, менеджмент построенный на человеческом факторе, децентрализации полномочий, стремящийся использовать в минимальной степени методы принуждения и в максимальной степени — методы мотивации доверием, участием, самостоятельностью, поощрением инициативы и активности, методы убеждения.

Демократическое управление определяется пониманием менеджером того, что человек способен трудиться весьма производительно, если знает, во имя чего он трудится, каких целей желает достигнуть, если участвует в формулировании и определении этих целей, если имеет возможность реализовать свою инициативу, свои способности, если имеет определенную самостоятельность в своей деятельности, если пользуется доверием и свободен от мелочного контроля.

Причинами возникновения демократического стиля управления являются такие условия развития, которые связаны с изменением образовательного и квалификационного уровня персонала, изменением системы интересов и ценностей человека, усложнением проблем достижения эффективного управления в современных условиях научно-технического прогресса, психологическим усложнением личности, вызванным процессами урбанизации и технизации жизни, изменением ритмов жизни, социальными условиями существования и развития.

Потребность участвовать в управлении, иметь большую самостоятельность, на основе которой проявлять и развивать свои способности, сегодня проявляется наиболее остро и требует новых подходов к управлению. Демократический

стиль оказывается наиболее приемлемым вообще и наиболее эффективным в частности.

Либеральный стиль менеджмента характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений. В этом случае решения принимаются группой самостоятельно или активно действует неформальный лидер.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях высокой зрелости персонала, явной общности целей деятельности, полного взаимопонимания членов группы, атмосферы уверенности и доброжелательства, царящей в группе. Худшее проявление либерального стиля управления — это позиция менеджера, которую можно сформулировать тремя С — «само собой сделается». Такой стиль управления часто называют попустительским, он может привести к разрушению системы управления к дезорганизации деятельности. Есть условия, когда такой стиль становится опасным.

11.2.2. Классификация стилей по личным качествам менеджера

Часто считают, что стиль определяется главным образом личными качествами менеджера, такими, как уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Однако проявление личных качеств часто дает противоречивые результаты. В разных ситуациях эффективные менеджеры обнаруживали разные личные качества. Стиль формируется не только по факторам личных качеств. Существует концепция поведенческого подхода в понимании как лидерства вообще, так и стиля менеджмента. Стиль менеджмента рассматривается как привычная манера поведения менеджера по отношению к персоналу, чтобы оказать на них влияние и побудить работников к достижению целей организации. Степень, до которой менеджер делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все это отражает определенный стиль менеджмента, характеризующий его лидерство.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый менеджер — это уникальная личность, обладающая рядом способностей.

Поэтому стили менеджмента не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «X». Согласно этой теории:

1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

3) больше всего люди хотят защищенности;

4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах своей компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Оставаясь авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного менеджера о работниках отличаются от представлений автократичного. МакГрегор назвал их подходом с позиций теории «Y»:

1) труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;

2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный менеджер предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный менеджер избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Персонал принимает активное участие в принятии решений и пользуется широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, менеджер позволяет персоналу определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за процессом работы, менеджер среднего звена обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Топ-менеджер действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный менеджер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы персонал понимал, что самостоятельно предстоит решать бóльшую часть проблем, не ожидая одобрения или помощи. Но менеджер вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия для того, чтобы подчиненные чувствовали, что в случае необходимости они могут обратиться к менеджеру. Чтобы добиться этого, менеджер организует двустороннее общение и играет направляющую роль.

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако

на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, бóльшая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение.

При либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, падают дисциплина и деловая активность, возникают конфликтные ситуации.

Нередко классификацию стилей управления строят на основе различного отношения менеджера к людям и производству.

11.2.3. Виды стилей по критериям приоритетов работе и человеку

Нет менеджмента без приоритетов, т.е. предпочтений в выборе проблем, вариантов решений и факторов эффективности деятельности. Приоритеты — важная характеристика стиля и критерий его разновидностей.

Менеджер, ориентированный на задачу (работу), прежде всего, заботится о проектировании задачи (работы) и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером менеджера, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор, который строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой лидера, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Стиль менеджмента всегда ориентирован преимущественно либо на работу, либо на человека.

Исследования показывают, что не существует в практике ни одного менеджера, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль менеджмента, сосредоточенный

на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

В ином ракурсе можно выделить четыре системы стилей менеджмента.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии в решениях

Р. Лайкерт описывает менеджеров, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти менеджеры, обладающие формальным лидерством, имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Менеджеры, относящиеся к этой системе, могут поддерживать авторитарные отношения с персоналом, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием.

Менеджеры системы 3, называемой консультативно-демократической, проявляют значительное, но не полное доверие к персоналу. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между менеджером и персоналом. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются специалистами самостоятельно.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Эти менеджеры полностью доверяют персоналу. Взаимоотношения между ними дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализованно. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, менеджеры ориентированы на человека, в противоположность менеджерам системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные менеджеры низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед персоналом, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли персонал на функциональные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали преимущественно групповое управление вместо традиционных индивидуальных бесед.

11.2.4. Сочетание стилевых характеристик

Сочетание приоритетов работы и человека многообразно. Оно может быть представлено в распределении внимания структуре организации и человеческому фактору. Это сочетание исходит из дифференциации степеней проявления этих характеристик.

Структура организации определяется структурой решаемых проблем. В этом случае сочетание имеет четыре возможных варианта.

Степень структурирования проблем

Степень внимания человеческому фактору	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным

Каждый из этих квадрантов характеризует определенный стиль менеджмента по соотношению и сочетанию приоритетов.

11.2.5. Ситуационные модели формирования стилей

Более глубокое исследование стилей менеджмента показывает, что следует обращать внимание не только на менеджера и исполнителя его решений, а на всю ситуацию в целом. Именно таким образом были разработаны четыре ситуационных модели:

- ситуационная модель менеджмента Фидлера;
- подход Митчела и Хауса «путь — цель»;
- теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- модель принятия решений менеджером Врума — Йеттона.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение менеджера. Этими факторами являются следующие.

1. Отношения между менеджером и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую персоналом, их доверие к менеджеру и привлекательность его личности.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

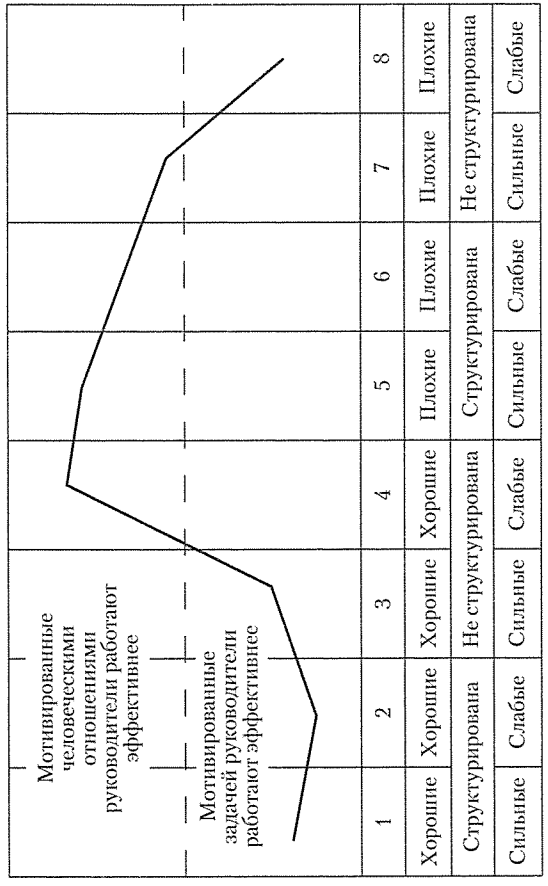
3. Должностные полномочия. Это — объем законной власти, связанной со статусом менеджера, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает менеджеру формальная организация.

Как показано на схеме 11.2, отношения между менеджером и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия менеджера могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей менеджмента.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для менеджера. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между менеджером и персоналом также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Эта диаграмма показывает, что самым эффективным стилем менеджмента в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля менеджмента – это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль работы персонала. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что персонал охотно сотрудничает с менеджером. В этой ситуации самым подходящим будет стиль менеджмента, ориентированный на задачу, потому что отношения менеджера и персонала уже хорошие. Поэтому менеджеру не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку менеджер имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, персонал работает по предварительным указаниям менеджера и почти не нуждается в помощи.

В ситуации 8 власть менеджера настолько мала, что персонал почти наверняка будет сопротивляться всякому влиянию, как только представится такая возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль,



Стили менеджмента	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структура задачи	Структурирована		Не структурирована		Структурирована		Не структурирована	
Должностные полномочия руководителя	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

Схема 11.2. **Дифференциация систем менеджмента и их характеристики**

потому что он максимизирует прямой контроль менеджера, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий персонала.

Стили менеджмента, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для менеджмента ситуациях. В таких ситуациях у менеджера нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество персонала. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь персонал активно не ищет любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них менеджер, если им объяснить, для чего это делается, и предоставить возможность выполнить его желание. Если менеджер уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние менеджера.

Стиль менеджмента, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширяет возможности менеджера оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии персонала способствует улучшению отношений в коллективе. При условии, что персонал мотивирован потребностями более высокого уровня, использование такого стиля менеджмента может дать возможность менеджеру стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Еще одна ситуационная модель стиля «путь — цель» была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу менеджер может побуждать персонал к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что менеджер может повлиять на персонал, увеличивая личную выгоду достижения исполнителями цели работы. Он может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде. Вот некоторые приемы, с помощью которых менеджер может влиять на пути или средства достижения целей.

1. Разъяснение того, что ожидается от исполнителя.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий исполнителей на достижение цели.

4. Создание потребностей исполнителей, которые находятся в компетенции менеджера и которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей исполнителей, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля менеджмента: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека, или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу, или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие персонала в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижение. Бóльшая часть его исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию стилей менеджмента, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили менеджмента зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару понятие зрелости является не постоянным качеством лица или группы, а скорее, характеристикой конкретной ситуации. Соответственно менеджер может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Менеджер определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля менеджмента, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

- давать указания;
- «продавать»;
- участвовать;
- делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания». Он годится для персонала с низким уровнем зрелости, потому что исполнители либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль — «продавать» — подразумевает, что стиль менеджера в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации исполнители хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, менеджер выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции исполнителям относительно того, что и как надо делать. В то же время менеджер поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для менеджера, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии персонала в принятии решений, потому что исполнители знают, что и как надо выполнять и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Менеджер может повысить мотивацию и причастность персонала, предоставляя возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации исполнители и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение менеджера может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как они знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате менеджер позволяет исполнителям действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль менеджмента. Но как и другие

модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли менеджеры на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

11.2.7. Модель стилей Врума — Йеттона (модель принятия решений)

Еще одной ситуативной моделью менеджмента стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятия решений менеджером Врума — Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели имеется пять стилей менеджмента, которые может использовать менеджер в зависимости от того, в какой степени персоналу разрешается участвовать в принятии решении. Эти стили приведены на схеме 11.3.

Чтобы помочь менеджеру оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается

1	Вы сами принимаете решение, используя имеющуюся у вас информацию
2	Вы получаете необходимую информацию от исполнителей и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать исполнителям, в чем состоит проблема. Роль персонала не в поиске и оценке альтернативных решений и не в принятии решений, а только в предоставлении необходимой информации
3	Вы излагаете проблему индивидуально тем категориям персонала, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние исполнителей
4	Вы излагаете проблему группе определенных категорий персонала, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние мнений персонала
5	Вы излагаете проблему группе персонала. Все вместе находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла ваше решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группы сочтет наиболее приемлемым

Схема 11.3. **Варианты стиля поведения менеджера при разработке управленческого решения**

ситуация «менеджер — персонал», а также модель так называемого «дерева решений.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к менеджменту. Чтобы точно оценить ситуацию, менеджер должен хорошо представлять способности исполнителей и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Менеджер, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от персонала, не может позволить себе применять какой-то один стиль на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, стиль, ориентированный на реальность.

11.3. Оценка стилей менеджмента

Для формирования стиля менеджмента необходима его оценка, хотя бы по общим характеристикам. Стиль можно оценить по отношениям с персоналом, организации личной и совместной деятельности, приоритетам в работе, уровню образования и опыта.

Наиболее ранним подходом к оценке стиля менеджмента был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому если можно выявить у себя эти качества, то возможно их развитие, позволяющее в будущем стать хорошим менеджером.

Однако изучение только личных качеств дает противоречивые результаты. Обнаружилось, что человек не становится менеджером только благодаря тому, что обладает некоторым набором личных свойств, а структура личных качеств менеджера должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его персонала.

В дальнейшем возник другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения: **стиль менеджмента** — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера его поведения по отношению к персоналу, нацеленная на влияние и побуждения персонала к достижению целей организации. Степень, до которой менеджер делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи отражает стиль менеджмента.

Но и такой подход оказался неполным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности менеджмента значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества персонала, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у менеджера информацию. На практике это означает, что менеджер должен по-разному вести себя в различных ситуациях.

Таким образом, представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции:

- личных качеств менеджера;
- особенностей поведения человека в организации;
- конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к менеджменту, по способу и методу отношения к персоналу каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый менеджер — это уникальная личность, обладающая рядом способностей.

Как правило, менеджер становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль менеджмента не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот менеджер навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть

управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Менеджер с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации
	Личное установление целей и выбор средств их достижения	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и снизить его темп без вмешательства лидера

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности — у коллектива с либеральным и авторитарным стилем.

Группа научных сотрудников из Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лайкертом, не сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается редко.

Итак, рассмотрев разные стили руководства, можно лишь отметить, что каждый стиль подбирается под конкретную ситуацию. Невозможно выделить «универсальный» стиль. Можно лишь подобрать наиболее подходящий для конкретной организации.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией (схема 11.4).

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей.

11.4. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации

11.4.1. Источники конфликтов и альтернативность сотрудничества

Ни в одной организации нет людей, которые имели бы абсолютно одинаковые интересы и ценности. А совместная

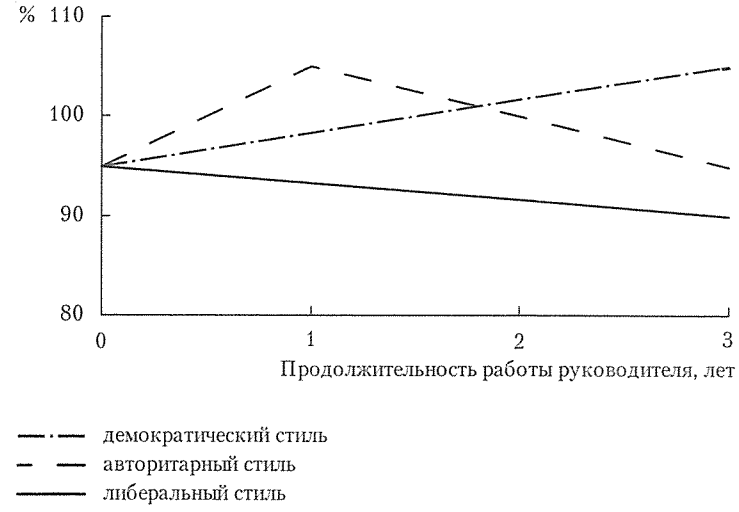


Схема 11.4. **Сравнение эффективности различных стилей управления**

деятельность требует сотрудничества, и только в этом случае она может быть успешной. Сотрудничество невозможно без взаимопонимания интересов и ценностей, без компромиссов. Однако в практике часто можно наблюдать возникновение конфликтов, которые нарушают сотрудничество, снижают эффект коммуникаций, усложняют управление.

Конфликт — это антагонистическое столкновение интересов, позиций, ценностей, это поведение лица или группы, которое препятствует или существенно ограничивает другое лицо или группу в реализации их интересов.

В управлении конфликты играют двойственную роль. Они могут разрушать организацию, снижать эффективность управления, но в определенных обстоятельствах конфликты могут сыграть и положительную роль. Они показывают скрытые негативные процессы, реальное существование разногласий и тенденции их изменения, невидимые препятствия (подводные камни). Но их возможная положительная роль заключается не только в «предоставлении» информации, но и в свойстве расчистить «завалы» для проведения инноваций. С одними конфликтами надо бороться, другие надо вызывать. Но создание конфликта — это очень тонкая

вещь, требующая искусства управления, маневрирования в ситуациях, четкого представления о конечной цели, развитого чувства нравственности.

Необходимо знать типологию конфликтов, для того чтобы успешно ими управлять — сознательно вызывать, ограничивать, разрешать, избегать, изменять их характер и течение, использовать в целях развития.

11.4.2. Типология конфликтов и конфликтных личностей

Конфликты бывают различными, и, следовательно, по разным критериям можно выделить и рассмотреть их виды.

По причинам возникновения можно выделить конфликты личностные и деловые, а также субъективные и объективные.

Личностные конфликты возникают в случае противоречий личных качеств людей — позиций, особенностей характера, интересов и ценностей. Деловые конфликты отражают отношения людей в процессе их совместной деятельности. Они проявляются в факторах дисциплины, распределения функций и ответственности, могут быть вызваны или субъективными причинами, или объективными. Последние проявляются как потребность в инновациях, модернизации, решении реальных проблем. Они не зависят от субъективных оценок.

Конфликты могут быть разными и по последствиям. Есть конфликты деструктивного характера. Они ведут к разрушению организации, нарушению ритмов работы, возникновению напряженности и острых противоречий. Но если конфликты и конструктивного характера. Они способствуют преобразованиям и инновациям, обновлению и рационализации. По этому же критерию можно выделить конфликты симметричные и асимметричные. Они различаются разными или одинаковыми последствиями для участников и сторон.

По сфере возникновения можно назвать конфликты преимущественно социально-психологического или экономического характера, организационные или конфликты смешанные, затрагивающие все сферы деятельности человека.

По масштабам проявления бывают конфликты общие и локальные. Первые распространяются на всю организацию, вторые — на отдельные ее группы или подразделения.

По форме проявления надо выделить конфликты скрытые, которые не имеют внешнего проявления, но могут

протекать в тяжелых формах саботажа или интриги. Бывают открытые конфликты, переходящие в забастовки или борьбу за преимущества, в том числе и за власть.

По временны́м параметрам конфликты делятся на затяжные, вялотекущие и моментные.

Во всех конфликтах участвуют люди — менеджеры, персонал. Все относятся к конфликтам по-разному. Существует понятие «конфликтные личности». Оно несет в себе некоторую условность. Каждый человек в определенных обстоятельствах может оказаться конфликтной личностью, или можно «сделать» человека конфликтной личностью. Однако некоторые черты человека с повышенным потенциалом конфликтности можно назвать:

- стремление быть в центре внимания, демонстративность в организационном поведении, инициация споров и разногласий;
- завышенная самооценка, нежелание считаться с другими, некритическое отношение к себе, обидчивость и злопамятство;
- импульсивность, непредсказуемость в поведении, излишняя эмоциональность, иногда агрессивность;
- подозрительность и мнительность, повышенная требовательность к другим и лояльное отношение к своим действиям, манипулирование дисциплиной;
- отношение к конфликту как средству достижения собственных целей, стремление «ловить рыбку в мутной воде», инициировать конфликты даже там, где нет для них оснований;
- стремление всем угодить, «не высовываться», отсутствие позиций. Такое поведение также может рождать конфликты.

Эти черты конфликтности вовсе не характеризуют плохого человека. Конфликт возникает не потому, что в организации есть конфликтные личности, а потому, что существует хорошая почва для проявления этих черт. Если ими обладает менеджер — это одно, если, скажем, делопроизводитель — это другое. К тому же и степень их проявления может быть различной.

11.4.3. Этапы проявления и разрешения конфликтов

Конфликт возникает не сразу и не проходит мгновенно. Существуют этапы проявления и разрешения конфликта. Сначала он имеет скрытый характер. Это еще не конфликт,

но уже возможность его наступления. Можно улавливать слабые признаки конфликта и прогнозировать его характер и формы. Это и является одной из важнейших задач управления конфликтами.

Далее появляются явные признаки конфликта — противоречия, участники, напряженность отношений, организационные проблемы.

Следующим этапом является проявление конфликта во всех его характеристиках и особенностях. Здесь возникает несколько направлений дальнейшего развития конфликта — затухание, обострение, стабилизация конфликтной ситуации (замораживаются конфликтные отношения), переход конфликта из одного своего типа в другой, разрастание конфликта по масштабам.

Но каким бы ни был конфликт, он когда-нибудь завершается. Восстанавливается атмосфера сотрудничества, находится компромисс. Это этап завершения конфликта.

В процессе управления конфликтом возможно его предотвращение, смягчение, локализация, разрешение. Управление может менять проявление конфликта, более того, использовать его в целях развития организации.

Существуют и скрытые конфликты, которые могут продолжаться очень долго.

11.4.4. Подходы к управлению конфликтами

В управлении конфликтами не всегда следует бороться с ними. Сотрудничество — это противоположность конфликту, но иногда достичь сотрудничества можно через конфликт. Поэтому надо уметь управлять конфликтами.

Существуют следующие подходы к управлению конфликтами.

1. Предупреждение, уход от конфликта. Он включает изучение его признаков, раннее установление причин, устранение, насколько это возможно, причин, способствующих развитию конфликта (справедливое распределение ресурсов, совершенствование управления, улучшение условий труда, стимулирование, изменение форм контроля и др.).

2. Игнорирование конфликта, невмешательство. Пусть все идет своим чередом. Конфликт сам по себе должен разрешиться. Пусть сработают механизмы усталости и здравого смысла.

3. Пассивное разрешение конфликта. Позиция менеджера в конфликте ясна, но специальных действий он не предпринимает.

4. Активное разрешение конфликта — убеждение, примирение, переговоры, посредничество, объединение новой целью, угроза разоблачения замыслов участников конфликтной ситуации, дисциплинарные требования.

5. Административное давление — наказание, расформирование, увольнение, выговор и пр.

6. Компромисс — нахождение общих интересов, балансирование интересов и позиций, создание атмосферы доверия, обеспечение взаимной выгоды, переговоры.

В практике управления используются все эти подходы в различном сочетании. Выбор их приоритетов зависит от типа конфликта, конкретных обстоятельств его проявления, профессионализма и искусства менеджера.

Далее приводятся дополнительные схемы 11.5—11.10 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.

Схема 11.5. **Признаки лидерства**

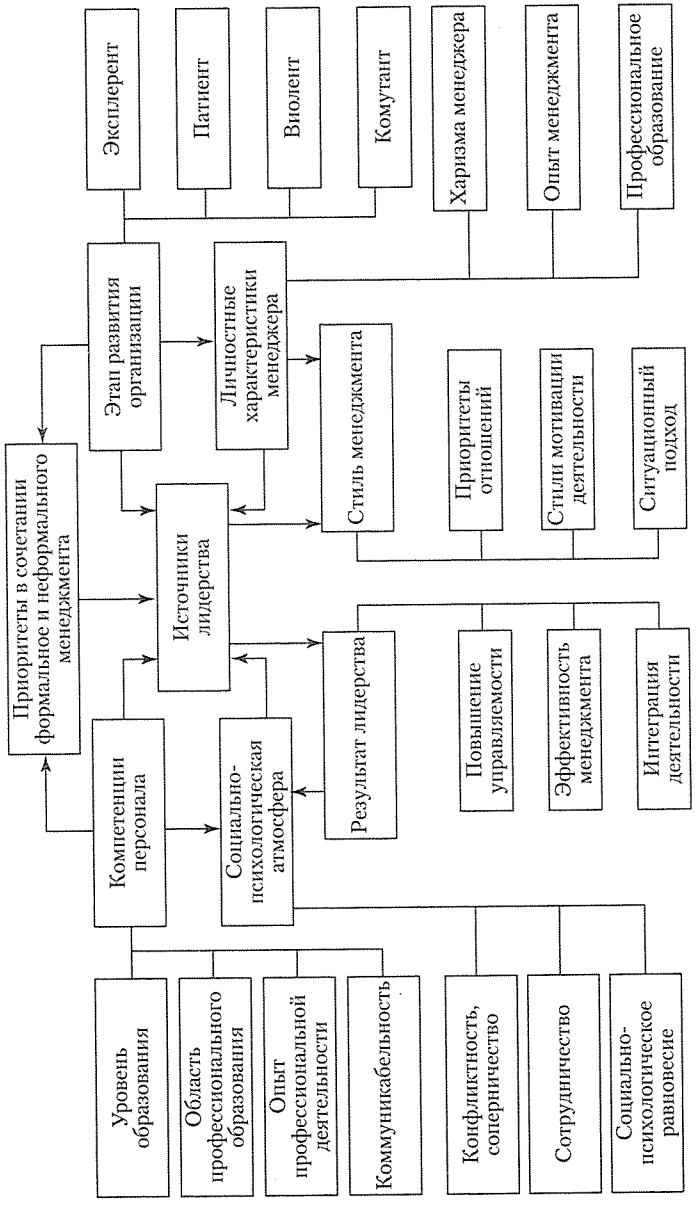


Схема 11.6. **Основные факторы и характеристики лидерства**

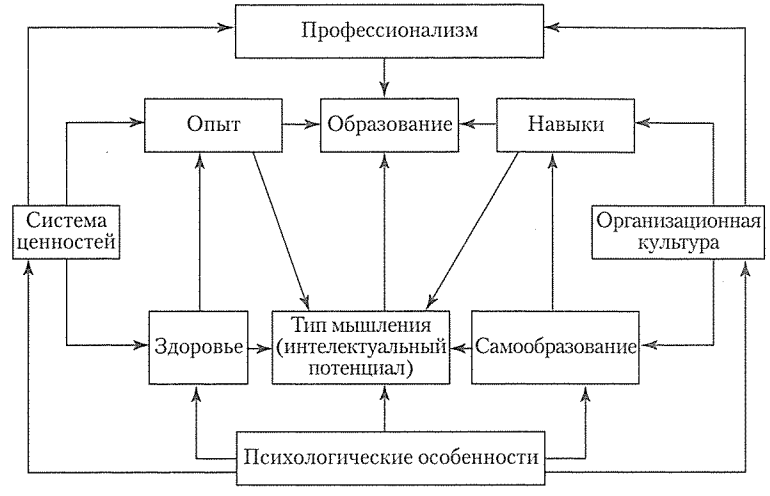


Схема 11.7. **Модель менеджера**

Принципы — правила, которым следуют в процессах управления формированием корпоративной культуры

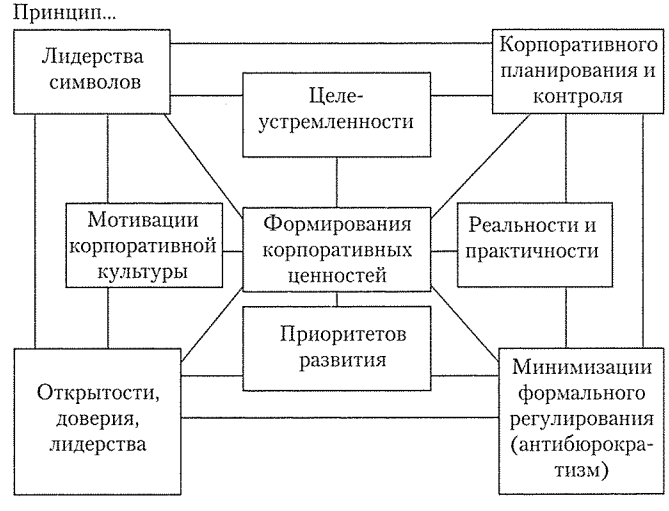


Схема 11.8. **Принципы формирования корпоративной культуры в процессах управления**

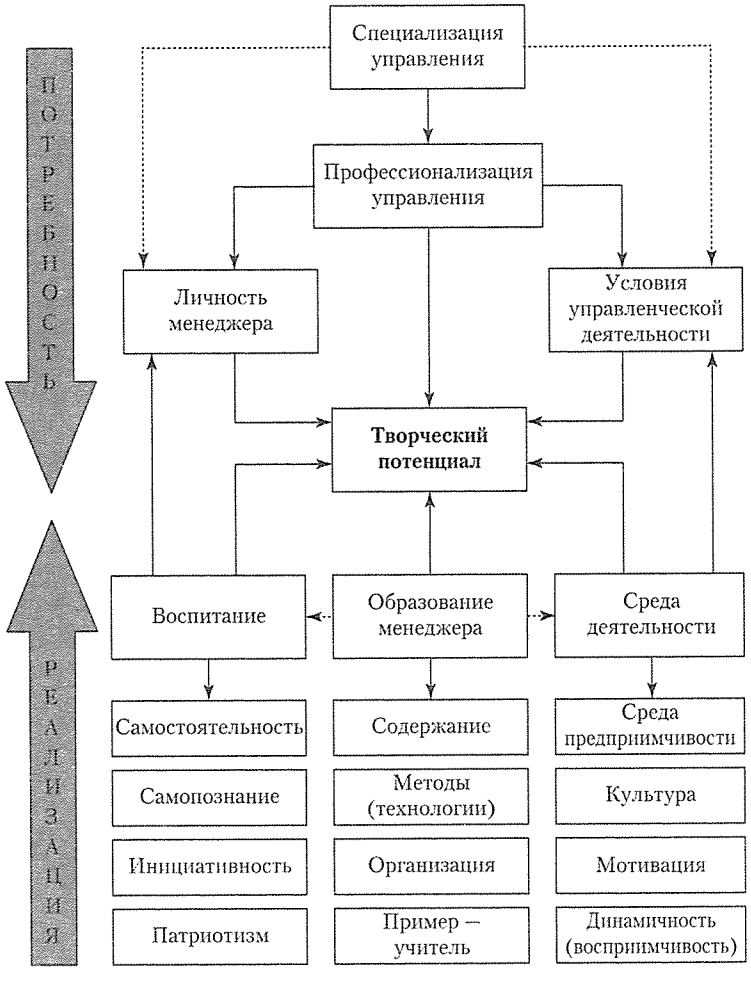


Схема 11.9. **Формирование творческого потенциала менеджера**

1	2	3	4		6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение	Структурирована ли проблема	Есть ли согласие персонала с выбранным решением и важно ли оно для его эффективного выполнения	Если вам надо было бы принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано подчиненными	Согласны ли подчиненные с целью организации, достижению которой они готовы способствовать, решая эту проблему	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными

Критерии оценки ситуации «менеджер — персонал»

1	Значение и роль качества решения
2	Достаточность информации и опыта менеджера для принятия решения
3	Структурирование проблемы для ее успешного решения
4	Согласие персонала с целями организации и готовность выполнения решения
5	Оценка вероятности того, что автократическое решение получит поддержку персонала
6	Степень мотивации персонала на решение предложенной проблемы
7	Вероятность конфликта в группе при выборе альтернативы решения

Схема 11.10. **Выбор стиля менеджмента по критериям принятия решений**

Тесты

1. Как соотносятся понятия полномочий и лидерства:
   а) они всегда находятся в противоречиях. Лидерство возникает в противовес полномочиям;
   б) когда они соединяются в личности менеджера, они дополняют друг друга;
   в) эти понятия тождественны, без лидерства нет полномочий, без полномочий нет, и не может быть лидерства;
   г) лидерство рождает конфликтность в организации, оно означает стремление к власти человека, не имеющего власть;
   д) если лидерство подчинено полномочиям, тогда оно может быть безобидным.

2. Какие стороны управления характеризует понятие «стиль менеджмента»:
   а) использование методов управления;
   б) личность менеджера в комплексе всех его качеств;
   в) отношение к людям и делу, способ решения проблем;
   г) использование социально-психологической информации в управлении;
   д) способность менеджера к неформальному решению проблем.

3. Какую роль играет конфликт в менеджменте:
   а) конфликт всегда усложняет управление и снижает его эффективность;
   б) конфликт характеризует непрофессиональное управление и нерациональный стиль менеджмента;
   в) конфликт способствует управлению развитием организации, ибо всегда создает условия для введения инноваций;
   г) конфликт является хорошим средством получения информации о скрытых процессах развития организации;
   д) роль конфликта в управлении определяется его типом и причинами возникновения.

4. Что является решающим фактором в управлении конфликтами:
   а) личность менеджера, его знания и опыт;
   б) особенности организации и характеристики персонала;
   в) механизм управления, наличие средств воздействия на процессы развития конфликта;
   г) тип конфликта и стадия его развития
   д) исключительно искусство менеджмента.

ПИР

1. Не существует бесконфликтного управления, существует управление, способное разрешать конфликты.

2. В управлении конфликтами большое значение имеют своевременное распознавание конфликтов и обнаружение его признаков.

3. Правильный и удачный выбор стратегии управления конфликтами позволяет успешно и своевременно их разрешать.

4. В инновационном и стратегическом менеджменте не исключается инициирование конфликтов. Но это должны быть конфликты целенаправленные и хорошо управляемые.

5. Управление конфликтами может быть тем успешнее, чем удачнее построено управление сотрудничеством.

6. Лидерство облегчает решение многих проблем, повышает эффективность менеджмента.

7. Стремление к лидерству естественно, достижение лидерства нелегко.

8. Лидерство и культура неотделимы в современном менеджменте.

9. Стиль менеджмента надо формировать сознательно и целенаправленно. Это результат усилий, а не характера и условий.

10. Отношение к человеку является определяющим в лидерстве и стиле менеджмента.

ГЛАВА 12

КРЕАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Какие черты менеджмента раскрывает понятие «потенциал»? В чем особенности креативного потенциала менеджмента? От чего зависит реализация креативного потенциала менеджмента? Чем определяются потребности в креативном менеджменте? Есть ли перспективы широкого распространения креативного менеджмента? Какова роль менеджера в системе креативного менеджмента?

12.1. Потребность в креативном менеджменте

12.1.1. Интеллектуальность современного менеджмента

Реальность современного развития менеджмента подтверждает то положение, что сегодня невозможно решать сложные проблемы, опираясь лишь на элементарное использование знаний через рекомендованные и апробированные методики. В жизни происходят столь стремительные изменения, что учитывать их особенности становится все труднее и труднее. Меняется характер проблем, с которыми сталкивается менеджер. Меняется человек, которым управляет менеджер, меняются его интересы и ценности и направления этих изменений вполне определенным образом требуют изменения типа управления от сугубо организационного к социально-психологическому (приоритет человеческого фактора) и далее — к креативному.

В современном менеджменте заметны тенденции повышения роли интеллекта: менеджмент все в большей степени зависит от углубления и овладения приемами интеллектуальной деятельности и менеджером, и персоналом менеджмента.

Сегодня вообще интеллектуальная деятельность играет все бóльшую роль в развитии производства и общества. Ее главной особенностью является то, что она требует вдохновения, творчества и определенного уровня образования и культуры.

Процессы усложнения современного менеджмента увеличивают цену ошибок и повышают роль интеллектуальности, от которой зависит научный подход, овладение новыми технологиями и их совершенствование.

Но интеллектуальность может быть различной. Особым ее видом является реализация творчества и творческое взаимодействие между людьми.

Это находит отражение в креативном менеджменте, который представляет собой тип управления, опирающийся на творчество персонала и предполагающий творческий подход менеджера в решении всех проблем. При этом творчество рассматривается как поиск неординарных, нестандартных подходов, раскрепощение интеллектуальной фантазии, стремление увидеть будущее, желание и возможность реализации индивидуальности.

Менеджмент любой организации можно рассматривать с позиций величины и уровня его креативного потенциала — одной из важнейших характеристик менеджмента.

Креативный потенциал — это способность и возможность реализации в практической деятельности творческого подхода к менеджменту и в менеджменте. Но творчество — это не только и не столько озарение (эврика), оно опирается на исследование ситуаций, проблем, тенденций, факторов и пр.

12.1.2. Креативный потенциал: потребность и роль в современном менеджменте

Понятие «потенциал» очень широко используется в характеристике деятельности человека. Оно означает возможности использования различных ресурсов в их совокупности и системной связи. Это ресурсы знаний, информации, опыта, времени, технических средств и др. Понятие «потенциал» включает и запасы экономических, в том числе финансовых ресурсов, социальных (ресурс доверия, уважение и поддержка), организационных (проверенный опыт определенных типов организации). Интеллектуально-творческие способности человека также являются ресурсом его успешной деятельности. А возможность использования этого ресурса отражает понятие «креативный потенциал».

Полемическое суждение

Потенциал и ресурс можно рассматривать как тождественные понятия. Между ними нет существенного различия. Зачем нагромождать понятия в объяснении простых явлений использования ресурсов?

Ответное суждение

Есть смысл различения понятий «потенциал» и «ресурсы». Не всегда существуют возможности использования имеющихся ресурсов. Вам подарили машину, но вы не умеете водить, не имеете водительских прав. Ресурсы передвижения есть, а потенциал в этом виде ваших действий нулевой. Потенциал характеризует возможности совокупного использования различных ресурсов. А это зависит от их структуры, от ваших умений и образования, опыта, системы организации деятельности. Потенциал — это не только запас ресурсов, но и ваше отношение к ним.

Креативный потенциал (состав, структура, величина и возможность использования) присущ не только отдельной личности, но и коллективу в целом. Он характеризует интегральный интеллект и атмосферу творчества, исследовательский подход к решению проблем (схема 12.1).

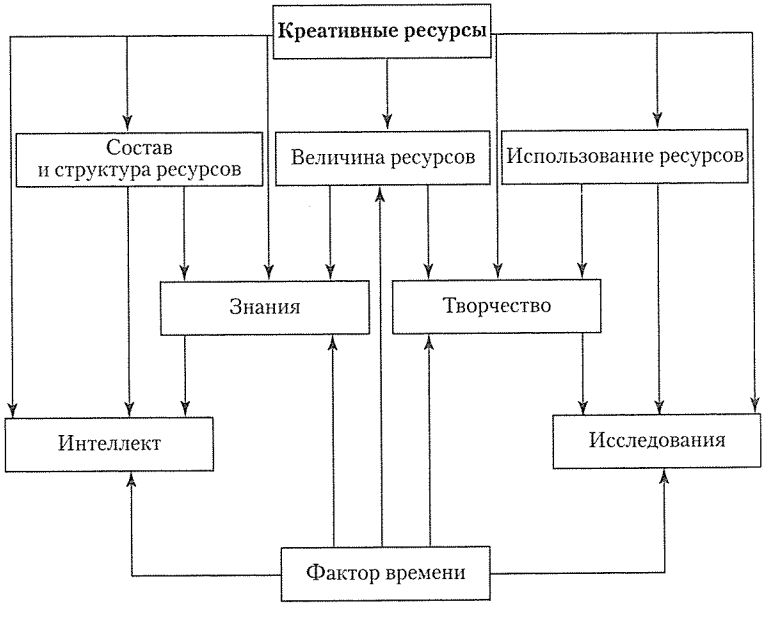


Схема 12.1. **Креативный потенциал менеджмента (возможности реализации креативных ресурсов)**

Креативный потенциал менеджмента переходит на всю организацию в целом. И благодаря этому она развивается.

12.1.3. Исследования в практике менеджмента

Современный менеджмент, отражающий особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности менеджмента, росту его креативного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Исследование — это вид деятельности человека, состоящий:

- в распознавании проблем и ситуаций;
- определении их происхождения;
- выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития;
- установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний;
- нахождении путей, средств и возможностей использовании новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Эти признаки исследования находятся в некотором соотношении, характеризующем и степень профессионализма, и конкретные цели, и задачи деятельности.

Исследование — это вид деятельности более богатого содержания, чем анализ, проектирование или диагностика. Исследование проблемы или ситуации включает в себя более широкий набор методов, чем анализ или проектирование. Это и наблюдение, и оценка, и проведение эксперимента, и классификация, и построение показателей и многое другое. Исследование включает в себя, безусловно, и анализ, но не сводится к нему. Исследование представляет собой более высокий уровень творческой деятельности человека.

Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение пяти лет в среднем 10—12% решений, связанных с инновациями, в то время как менеджер примерно такого же уровня в Японии — более 50%. Почему это происходит? Какую роль здесь играет исследовательский подход? Что является стимулом и условием креативного менеджмента? Все это вопросы, над которыми очень полезно задуматься.

В процессах развития менеджмента возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным

образом отражаются и на его содержании. Сегодня одной из основных функций менеджмента становится функция исследования. Она является следствием возрастающей динамичности и диверсификации менеджмента, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в менеджменте.

В современном менеджменте исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени или усилий менеджера. Если он имеет успех, ему надо понимать, почему он его достигает, как можно его закрепить. Если его решения неудачны, надо видеть истинные причины этой неудачи. Ему необходимо понимать это и видеть не только интуитивно, но обоснованно, посредством методологического аппарата исследования.

В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет, по-видимому, возрастать. Это закономерная тенденция развития менеджмента. Почему? Сегодня в менеджменте, как правило, нет простых решений, усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из возрастающего разнообразия и количества их вариантов.

Организация находится в постоянном развитии. Ее развитие — это множество проблем, которые следуют одна за другой, которые надо решать своевременно. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременное их решение или не решение вообще грозит кризисом, а может быть, даже и катастрофой. Своевременность решения проблем — одна из задач креативного менеджмента.

В современном менеджмент все большую роль играет предвидение, прогнозирование. Сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий просто немыслимо. Таково время, таковы общие тенденции развития экономики. Снова мы приходим к мысли о пользе и необходимости исследования как функции менеджмента для прогнозирования кризисов, внезапных изменений, для готовности к парадоксам будущего, для оценки шансов успеха, который надо не упустить, увидеть, оценить, реализовать. Увидеть

будущее можно, лишь опираясь на хорошее видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачное и надежное прогнозирование не может быть без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптированным к любым изменениям.

Исследование — это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы менеджмента, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы).

? Проблемное суждение

Не подменяем ли мы понятие «инновационный менеджмент» понятием «креативный менеджмент»? Ведь и то и другое опирается на необходимость исследования и творческого подхода.

! Ответное суждение

Конечно, эти два понятия очень близки. Однако нет между ними абсолютного тождества. Инновации не всегда опираются на исследования, прогнозирование. Они могут вводиться на основе использования опыта, иногда здравого смысла. Креативный менеджмент опирается на исследовательский подход, изучение тенденций, творческую деятельность, поиск принципиально новых новаций, иногда даже на отрицание общепринятого и общепризнанного опыта. Лучший вариант менеджмента — это соединение инновационного и креативного подходов.

В деятельности менеджера исследования означают научность управления и искусство, понимание которого немыслимо без творчества, а творчество нельзя отделить от понятия «исследование».

Менеджмент должен быть не только креативным, исследовательским сам по себе, но и испытывать влияние исследовательского подхода во всех рационализациях, модернизациях и совершенствовании. Иными словами, надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого менеджмента. Здесь есть специфика как в отношении характера исследуемых проблем, так и методов их изучения да и использования результатов.

В исследовании менеджмента предметом изучения могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и т.д. Могут быть комбинации различных проблем. Выбрать предмет исследования и сосредоточить на нем

внимание как собственное, так и персонала является большим искусством управления.

Современный менеджер не должен быть научным работником в полном смысле этого слова, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности менеджмента.

Таким образом, сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.).

Формула современного управления: «управлять, совершенствуя и совершенствуясь». Только исследование управления поможет реализовать эту формулу.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не может быть творчества без исследования, не может быть исследования без освоения его приемов, методов, подходов.

В современном менеджменте исследования являются главным фактором успеха, повышения эффективности управления.

Исследования позволяют увидеть, где находятся резервы и что мешает развитию, чего надо опасаться и что надо поддерживать.

Развитие профессионализма в различных областях деятельности ведет к пониманию исследования как закономерного и естественного элемента ее практической эффективности.

12.1.4. Типология и характеристики исследований

Исследования могут быть разнообразными. Необходимо видеть и понимать это разнообразие, чтобы выбирать наиболее подходящие из них к определенной деятельности. Критериями упорядочения этого разнообразия являются основные характеристики исследования и его практические потребности.

По цели можно выделить исследования *практические* и *научно-практические* (образовательные). Есть исследования, предназначенные просто для разработки эффективных решений и достижения желаемого результата, но есть исследования, ориентированные на перспективу, обновление знаний, повышение образовательного уровня.

Можно строить исследования, привлекая в той или иной степени к его проведению аппарат научного анализа, научной методологии. Исследования могут быть эмпирического характера, т.е. опираться преимущественно на накопленный опыт и ближайший, непосредственный результат.

Различаются исследования и по использованию ресурсов и времени их проведения. Бывают исследования *незначительные по их ресурсоемкости* и, наоборот, *ресурсоемкие;* и по времени — *продолжительные* и *непродолжительные.*

Важным критерием типологического выбора исследования является и критерий информационного обеспечения. Можно строить исследования только на внутренней информации, но более глубокими являются, конечно же, исследования с привлечением обширной внешней информации. Это позволяет делать более обоснованные выводы и разрабатывать более эффективные рекомендации.

Наконец, исследования различаются и по степени организованности и участию персонала в их проведении. Они могут быть либо *индивидуальными*, либо *коллективными*, *спонтанными* или *организованными.*

Любое исследование имеет комплекс характеристик, которые необходимо учитывать при его проведении и организации. Основными из этих характеристик являются следующие:

а) методология исследования — совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования;

б) организация исследования — порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях;

в) ресурсы исследования — комплекс средств и возможностей (например, информационных, экономических, людских и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов;

г) объект и предмет исследования. Объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем, предметом — конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования;

д) тип исследования — принадлежность его к определенному типу, отражающему своеобразие всех характеристик;

е) потребность исследования — степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления;

ж) результат исследования — рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий;

з) эффективность исследования — соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

12.1.5. Исследовательский потенциал менежмента

Понятие исследовательского потенциапа менеджмента отражает возможности использования ресурсов и достижения поставленных целей. Ведь наличие необходимых ресурсов еще не ведет автоматически к эффективности. Использование ресурсов зависит и от их структуры, доступности, умения использовать, цели, по которой используются ресурсы, мотивации их рационального использования и пр. Все это в своей совокупности характеризует понятие исследовательского потенциала. Его величина и качество, его реализация также определяют достижение эффективности.

Все факторы, характеризующие исследовательский потенциал управления, можно представить по трем группам: методологической готовности, наличия и структуры ресурсов и организационных возможностей.

Методологическая готовность проявляется в наличии цели и миссии исследования менеджмента и в менеджменте. Здесь большое значение имеют обоснованность цели, научный подход к ее формулированию и постановке, понимание и приятие цели исследовательской группой или вообще всем коллективом фирмы, интеграционными свойствами цели.

Миссия исследования рассматривается как доминанта его проведения, обеспечивающая последовательное движение к цели. Она помогает выбрать ограничения в движении к цели и приоритеты на каждом из этапов этого движения. Миссия должна отвечать на вопрос: зачем проводить исследования, позволяет ли реальность достигнуть цель?

Методологическая готовность определяется также и разработанной по цели и миссии концепцией развития организации. Это комплекс положений, отражающих тенденции развития. Концепция теснейшим образом связана с целью и миссией, ибо включает в себя и то и другое, кроме того, характеризует их конкретизацию, определяет ключевые положения программы исследования.

Большое значение имеет также и опыт исследования. Систематическое проведение исследовательской работы способствует накоплению такого опыта и повышает потенциал эффективности исследовательской деятельности. Опыт экономит время, оберегает от ошибок и облегчает многие операции.

Многие виды исследования зависят от информационной базы его проведения. Чтобы увидеть динамику процессов развития, проводить сравнительный анализ, определять тенденции, выбирать наиболее удачные решения, надо иметь необходимое количество накопленной информации. Эта потребность мотивирует систематическое проведение исследования.

Невозможно провести исследование, не пользуясь той или иной методикой моделирования и оценок процессов или явлений. Но методики бывают различными. Какими из них обладают и пользуются исследователи или менеджер, как разрабатываются собственные методики — это тоже характеризует методологический потенциал исследования.

Наконец, следует указать и на возможности использования необходимых методов исследования. Эти возможности определяются их доступностью, наличием соответствующих технических средств, квалификацией исследователей.

Факторы методологической готовности действуют не только в определенном наборе и совокупности, но и в их соотношении и системности.

Следующая группа факторов исследовательского потенциала — наличие и использование ресурсов.

Любое исследование нуждается в ресурсах. Необходимы ресурсы персонала, экономические, материально-технические, информационные, ресурсы времени. Можно также говорить и о ресурсах фактологических. Они отражают наличие необходимых фактов, возможностей их систематизации.

? Проблемное суждение

Разве понятие «информационные ресурсы» не включает в себя и ресурсы фактологические? Можно ли их ставить в один ряд?

! Ответное суждение

Информационные ресурсы предполагают наличие информации по различным аспектам проблемы или ситуации, конечно, в том числе и по фактологическим. Но есть смысл для обеспечения качества исследования выделить фактологические ресурсы, ибо они представляют собой отдельную группу информации, определяющей объективность, реальность, практическую значимость результатов исследования. Иногда при большом объеме информации исследованию не хватает убедительных фактов по разным обстоятельствам — отсутствие показателей, методик оценок, нерациональное построение информационной системы, информационные «шумы»

и пр. Кроме всего прочего, понятие «фактологические ресурсы» отражает потребность в фактах по конкретной цели исследования или проблеме. Таким образом, в контексте данных рассуждений можно рассматривать информационные и фактологические ресурсы как взаимодополняющие.

Исследовательский потенциал управления включает также и организационные возможности его проведения. Они проявляются в наличии необходимой организационной культуры и типа организации. Важную роль также играет позитивный и негативный организационный опыт, позволяющий успешно выбирать тип организации и организовать исследование.

Всякая организация имеет определенную инфраструктуру, которая также влияет на проведение исследования.

Следует здесь назвать и такой фактор, как интеллектуальный потенциал менеджера или исследователя. Его можно отнести и к ресурсам, и к методологической готовности, но он играет важную роль и в реализации организационных возможностей. Организация исследования — это организация интеллектуальной деятельности, и она определяется в значительной мере интеллектуальным потенциалом исследователя.

12.1.6. Фактор творчества в креативном потенциале менеджмента

Повышение эффективности деятельности, причем любых видов деятельности, в современных условиях зависит от реализации и развития творческого потенциала. Но и то и другое зависит от менеджмента, в какой мере он ориентирован на творчество и соответствует ли сам творческому подходу.

Творчество становится реальной и острой потребностью практики развития. Творчество является антиподом бюрократизации, технократизму, излишней централизации управления, консерватизму, догматизму, и наоборот, оно способствует проявлению инициативности, самостоятельности, заинтересованности. Вот почему креативному менеджменту принадлежит будущее.

Творчество как главный фактор креативного потенциала является важнейшей характеристикой человеческой деятельности. Оно представляет собой возможность наиболее глубокого проникновения в объективную действительность, распознавания сущностных связей явлений, понимания причин и следствий происходящих событий. Творчество характеризует новизну и нетрадиционность подходов,

индивидуальность мышления, поиск ответов на самые трудные вопросы, распознавание невидимых, нетипичных проблем. Яркой особенностью творчества является то, что оно представляет собой сплав осознанного и неосознанного, глубокого знания и индивидуализма в его использовании, вдохновения и труда. Результатом творчества является не только получение нового результата, но и получение известного, но новыми способами и подходами. Творческая деятельность уникальна и своеобразна, но в некоторых своих чертах она имеет общие закономерности проявления. Творческую деятельность можно сковывать или мотивировать, развивать или сдерживать. В этом проявляются и необходимость, и эффективность креативного менеджмента.

? Проблемное суждение

Как соотносятся между собой понятия «креативный потенциал менеджмента» и «креативный менеджмент»? Ведь креативный потенциал в той или иной мере может быть присущ любому менеджменту, а понятие «креативный менеджмент» характеризует лишь определенный тип менеджмента.

! Ответное суждение

Эти понятия связаны теснейшим образом. Креативный менеджмент — это менеджмент с высоким креативным потенциалом. В этом и особенность этого типа менеджмента. И это не отрицает того факта, что креативный потенциал в определенной мере может быть присущ различным типам менеджмента.

Но креативный потенциал — это только возможность формирования нового типа менеджмента, который при реализации этой возможности можно назвать креативным менеджментом. Он обладает определенными особенностями во всех своих характеристиках.

12.2. Основные черты и особенности креативного менеджмента

12.2.1. Система креативного менеджмента

Как и любой тип управления, креативный менеджмент характеризуется особенными чертами в системе, механизме и процессе управления.

В системе управления креативный менеджмент находит свое выражение, прежде всего, в степени централизации управления. Он предполагает бóльшую самостоятельность звеньев и, следовательно, требует децентрализации управления,

которая должна сопровождаться повышенной значимостью профессионализма и тщательным отбором персонала по признакам способностей к творческой деятельности.

Но способности индивида должны согласовываться с творческой атмосферой деятельности всей группы, поэтому большое значение приобретает формирование группы, всего коллектива.

При распределении функций возможно «мягкое» закрепление их за отдельными звеньями. Допустимо переплетение функций, которое дает больший простор для интеллектуальной фантазии и раскрепощенности профессиональной деятельности.

В системе креативного менеджмента повышается роль горизонтальных связей и общей целевой установки. Менеджер занимает позицию и роль консультанта, инициатора и уделяет главное внимание мотивации творчества. При этом его полномочия необязательно должны иметь решающее значение в разработке управленческих решений. Власть мысли и аргументов определяют содержание решения.

Креативный менеджмент существует не только там, где производится интеллектуальный продукт, а там, где факторы интеллекта, вдохновения, творчества играют решающую роль в достижении цели.

В креативном менеджменте творчество выступает не только как объект управления, но и как средство повышения эффективности, как источник инноваций, стиль управления, потенциал развития, человеческий фактор.

12.2.2. Механизм креативного менеджмента

Механизм креативного менеджмента — это совокупность средств воздействия, используемых в достижении творческого подхода к деятельности, развитии индивидуальных способностей и на этой основе — в повышении эффективности работы.

К таким средствам относятся проблемное задание, информационные ценности, поощрение индивидуальных позиций (самостоятельности), доверие, атмосфера креативной группы, ротация функций, позитивный эмоциональный настрой.

Рассмотрим подробнее каждое из этих средств.

Проблемное задание представляет собой задание или функцию деятельности, всегда содержащую проблему, требующую поиска ее разрешения. Это заставляет искать неизвестное, оценивать происхождение и суть проблемы,

выбирать, а иногда и конструировать, подходы, убеждать себя и других в правильности и эффективности выбранного подхода. Без творчества это невозможно делать. Проблемное задание будит творчество.

Информационные ценности заключаются в предоставлении дополнительной, иногда эксклюзивной, информации, которая также заставляет думать по-новому, будит мысль, показывает более рельефно проблему. Трудно представить себе креативный менеджмент без построенного соответствующим образом информационного обеспечения деятельности.

Поощрение индивидуальных позиций (самостоятельности) также входит в арсенал средств креативного менеджмента. Методология и организация креативного менеджмента не должны сковывать творческие процессы. А они возможны лишь в том случае, когда нет опасений, что тебя не поймут, не примут твою позицию или дружно осудят ее. Даже если предложения индивида не входят в управленческое решение, они должны поощряться, потому что их развитие может привести к очень ценным выводам и результатам.

А возможно ли творчество без *доверия*? В механизме креативного менеджмента доверие играет очень большую роль. Конечно, оно строится на специализированном подборе персонала и не исключает ответственности, но доверие должно быть явно выражено и поощряемо в организации креативного менеджмента. Доверие — это признание креативного потенциала, это условие раскованности, фактор человеческого отношения. Доверие приподнимает человека, стимулирует его самостоятельность и индивидуальную ответственность.

12.2.3. Социально-психологические факторы креативного менеджмента

Креативный менеджмент трудно представить без создания определенной группы совместного творческого труда и социально-психологической атмосферы функционирования этой группы.

Социально-психологическая атмосфера не должна формироваться стихийно. Она следствие действий менеджера, методологии и организаций управления. Существует множество приемов создания такой атмосферы. К ним относятся инфраструктура деятельности, оценки результатов и ситуаций, этика отношений, мотивирование доброжелательства и взаимоподдержки, проектирование уверенности и оптимизма.

Важным элементом механизма креативного менеджмента является ротация функций персонала. Систематическое или оправданное обстоятельствами изменение функционального содержания деятельности создает ощущение новизны, обогащение отношений новыми элементами, помогает раскрытию способностей и самопознанию. Все это усиливает творческий потенциал как группы в целом, так и каждой отдельной личности.

Наконец, особо следует остановиться на настрое деятельности. Это также элемент механизма креативного менеджмента. Настрой определяется менеджером и является потребностью творчества. Он представляет собой учет и возможную корректировку интересов и ценностей относительно друг друга как в натуре личности, так и в коллективе по определенному критерию гармонии творческого взаимодействия людей. Подобно тому, как для игры на фортепиано надо его настроить определенным образом, так и креативную группу можно настраивать. Только тогда возможно получение гармонии совместной творческой деятельности, результат которой — музыка идей и мыслей, образ нового, оригинального, видение будущего.

12.2.4. Процессуальные особенности креативного менеджмента

Обладает определенными особенностями и процесс креативного менеджмента. Если главной чертой его являются нетипичность и нестандартность, то это не может не проявляться и в целеполагании, и в оценке ситуации. и в определении проблемы, и, конечно же, в управленческом решении. Но особенности проявляются не только в характеристиках этапов процесса управления, но и в самих технологических характеристиках — распределении времени по этапам, использовании творческих ресурсов, определении приоритетов, использовании методов анализа и оценки, технологической организации деятельности творческих групп (мозговой штурм, синектические группы и пр.).

12.2.5. Сочетание формального и неформального в креативном менеджменте

Большое значение в креативном менеджменте имеет сочетание формального и неформального управления. И главное здесь заключается в том, что креативный менеджмент может быть наиболее продуктивным и успешным не просто при организационном преобладании неформального управления, но при специфических формах сочетания формального и неформального управления. Формальные ограничения могут и должны быть, но каковы они, что является их предметом? Например, формальное ограничение критики и времени размышлений способствует в группах мозгового штурма (группах совместной творческой деятельности) снятию скованности мышления, опасений неприятия идей, непонимания и пр.

Аналогично можно рассмотреть особенности креативного менеджмента и по другим характеристикам — методология и организация управления, внешнее и внутреннее управление, стратегия и тактика.

12.3. Мотивация креативного менеджмента

12.3.1. Формы мотивации креативного менеджмента

Мотивация творчества имеет две формы — внутреннюю, которая отражает предмет исследования, загадочность проблемы, и внешнюю, характеризующую стремление к самоутверждению, достижению лучших результатов, успеха, признания. Творчество требует соотношения определенных способностей, их оригинального комплекса. Поэтому работа по культивированию творческих свойств и установок личности должна быть главной задачей креативного менеджмента, центральным фактором его осуществления.

Какие факторы являются мотивационной основой креативного менеджмента? К ним можно отнести: освобождение от рутинной деятельности, постановка нетрадиционных проблем, персонализация деятельности (поощрение индивидуальности), развитие творческого потенциала, выделение ресурсов на образование и повышение квалификации, создание творческой атмосферы деятельности.

12.3.2. Общие принципы реализации креативного менеджмента

Концепция креативного менеджмента включает несколько принципов его осуществления.

1. Эффективное творчество требует проникновения в сущность предмета исследования (аксиома креативистики — глубинность знаний).

2. Креативный менеджмент требует отказа от сложившихся стереотипов мышления, поведения и деятельности. Существует понятие психологической инертности, отсутствие свежего взгляда. Необходима мотивация снижения уровня такой инерции.

3. Разрушение стереотипов в процессах креативного менеджмента не следует абсолютизировать, оно должно быть взвешенным и продуманным.

4. Креативный менеджмент чужд административным методам управления. Осуществлять творчество под воздействием организационной необходимости невозможно. Атмосфера раскрепощенности более способствует творчеству, но в то же время не противоречит понятиям дисциплины и ответственности.

5. Креативный менеджмент способствует не только проявлению и реализации творчества, но и развитию творчества, его воспитанию и открытию.

12.3.3. Креативный потенциал в деятельности менеджера

Всякая деятельность требует трех видов усилий — физических, интеллектуальных и социально-психологических. Особенность управленческой деятельности заключается в преобладании интеллектуальных и социально-психологических усилий. Первые связаны с умственными нагрузками (анализ, синтез, расчеты, поиск и выбор альтернатив, обогащение знаний и пр.), вторые — с нагрузками нервной системы (риск, ответственность, убеждение исполнителя, стрессы концентрации дел и пр.).

В свою очередь, соотношением приоритетов различаются различные виды управленческой деятельности, каждый из которых может быть более или менее эффективным. Эффективность деятельности менеджера определяется организацией его работы, личными качествами, профессионализмом, компетенцией (использование информации), особенностями персонала, технологией работы.

Одной из форм сочетания интеллектуальной и социально-психологической деятельности менеджера является творчество. Оно в значительной мере определяет инновации, стиль менеджмент, отношение к персоналу (отбор, расстановка и пр.), способность предвидеть, мотивирование воодушевлением. Именно поэтому творчество не может не влиять на эффективность менеджмента.

Творчество — одна из важнейших характеристик деятельности, отражающая нетрадиционный подход к ее осуществлению и стремление получить качественно новый, оригинальный результат.

Творчество — это созидательная сила и особенность деятельности. Основными признаками творчества являются анализ и поиск нового, реализация индивидуального мышления и богатого опыта, глубоких знаний и эмоциональных побуждений.

Творчество может быть различным. Существует творчество в виде изобретательства или рационализации, индивидуальное или коллективное, техническое или социально-экономическое, научное или практическое, творчество-поиск или творчество-исследование.

Изобретение — новое решение проблемы, обладающее существенными отличиями от прежних аналогов. Как правило, результат изобретения всегда дает положительный эффект.

К творческой может быть отнесена лишь такая деятельность, результатом которой может быть решение проблемы, обладающее высокой общественной значимостью, заметно повышающее эффективность работы. Не всегда результат творческой деятельности совпадает с результатом его практической применимости и значимости.

Результат творческой деятельности часто характеризуется различными точками зрения. Следует различать принципиально новое (качественно новое) решение и новое во времени.

Принципиально новое решение — это результат творческой деятельности. Оно возникает впервые. Такое новое не имеет аналогов в предыдущем.

Новое во времени — это результат творческой деятельности, созданию или возникновению которого предшествовало существования аналогичного решения. Его особенность — наличие такого качества решения, в соответствии с которым оно и представляет необычный вариант.

12.3.4. Интеграция совместного творчества

За последний период времени взгляд на коллективную творческую деятельность существенно изменился. Еще недавно признавалось, что творчество есть результат по преимуществу отдельных индивидов, выделяющихся силой своего ума, коллектив же не может дать в процессах суждения и творчества ничего, кроме посредственности,

то сейчас, напротив, приходится признать как положение, что коллективная творческая деятельность в человечестве играет преобладающую роль и что даже само суждение обязано не чему иному, как коллективной деятельности.

Когда дело идет о суждении отдельной личности, то многое определяется предшествующим опытом личности, в зависимости от которого и выявляется ценность того или иного суждения. Приложение этого опыта к новой задаче, в конце концов, сводится к приведению доказательств за и против и к взаимному взвешиванию их с целью подвести окончательный итог этому взвешиванию в виде определенного вывода.

Подобное же мы в сущности имеем и при суждении коллектива с тем различием, что здесь к делу привлекается опыт не личности, а опыт многих, входящих в данный коллектив. Вследствие этого и суждение коллектива представляется обыкновенно более многосторонним по сравнению с суждением отдельной личности в той мере, в какой опыт многих личностей многостороннее опыта каждой отдельной личности.

Но зато работа коллектива вследствие участия в суждении многих отдельных личностей для подведения итогов оказывается гораздо более медленной, нежели работа отдельной личности.

Поэтому там, где нужны спешность и быстрота решения, работа коллектива неуместна, даже при том, что она была бы и совершеннее работы отдельной личности. И наоборот, когда нужны бóльшая предусмотрительность и осторожность и в то же время нет необходимости в спешности, там работа коллектива предпочтительнее работы отдельной личности.

На характере суждения коллектива, однако, сказываются его состав, определяющий взгляды и интересы большинства входящих в него отдельных личностей, а также мотивация их деятельности.

Отсюда очевидно, что в зависимости от состава коллектива, суждения и решения его в отдельных случаях могут иметь тенденциозный характер и даже носить отпечаток своеобразной заинтересованности. Для того же, чтобы обеспечить вполне беспристрастное коллективное суждение, коллектив должен быть составлен из разнородных по характеру элементов.

Индивидуальная умственная деятельность, углубляясь в тот или другой вопрос и руководствуясь своим опытом

и эрудицией, пользуется опытом коллектива, его синтезирует и из соответствующего материала делает те или другие выводы. В то же время индивидуальная деятельность знаменуется творчеством в зависимости от своего опыта, эрудиции и таланта. Но на этой деятельности, как она ни плодотворна, всегда лежит отпечаток индивидуальности в той или иной мере, а при недостаточной эрудиции и широте взглядов — и отпечаток односторонности. Вот почему наилучшие результаты получаются в том случае, если индивидуальная творческая работа подвергается обсуждению в коллективе, где под перекрестной критикой со стороны людей, работающих в других направлениях, выводы и решения, достигнутые в тишине кабинетов отдельной личностью, шлифуются, пополняются, расширяются или обобщаются. Нечего говорить, что в коллективных обсуждениях они пропагандируются и популяризируются.

12.3.5. Формирование интегрального исследовательского интеллекта

Эффективность исследований во многом определяется коллективной деятельностью. Не все проблемы можно решить индивидуально. Это определяется и трудоемкостью, и методологией, которая иногда требует разнообразия интеллектов, образования, психологии исследователей. Но и коллективная деятельность исследователей также имеет свои критерии эффективности и в определенных условиях может быть менее эффективной, чем индивидуальная исследовательская работа. Независимое мышление плохо сочетается с особенностями конформного интеллекта, точно так же, как мобильность, эвристичность или креативность мышления — с качествами, требуемыми для нетворческой научной работы (существует и такая). Мало на Земле людей, психика которых соединяла бы в себе исключающие друг друга способности.

Слабое место интеллекта-индивида — саморефлексия, неспособность к самооценке, определению характеристик собственного интеллекта, самоанализу, слежению за процессом творчества, самоконтролю, определению значимости собственных результатов исследовательской деятельности, неспособность объективизировать себя.

Но коллективный интеллект только тогда может состояться, когда он сформирован по принципам научно обоснованного формирования коллективного интеллекта, когда

существует и реализуется система соединения способностей и качеств индивидов по определенным признакам, правилам и целям.

Высшей степенью формирования и функционирования коллективного интеллекта является интегральный интеллект, который отражает организмическое соединение способностей и интеллектуальных потенциалов исследователей, синергетический эффект интеллектуальной деятельности, эффект взаимодополнения и взаимоусиления.

В исследовании менеджмента, как, впрочем, и в любом другом исследовании и вообще в творческой деятельности, большую роль играет формирование интегрального интеллекта. Многие ли современные менеджеры обладают способностями сознательного, эффективного и целенаправленного формирования интегрального интеллекта для решения наиболее сложных и неординарных проблем развития? Всегда ли они обладают всей необходимой для этого информацией? Нет однозначного ответа на эти вопросы. Во многих случаях действуют интуиция и опыт. Очень часто не хватает знаний и научного подхода. Но иногда не обращают внимания на эти тонкости и не понимают потребности и важности формирования коллективного и интегрального интеллекта. Общий уровень квалификации группы рассматривается как сумма квалификаций по каждой персоне, в нее входящей.

Факторы, определяющие возможность и эффективность деятельности коллективного и интегрального интеллекта, можно отразить в виде принципов его формирования. Ведь для того и надо знать эти факторы, чтобы учитывать их. А принцип является формой учета знаний, правилом, которому следуют в выполнении определенной работы.

Итак, принципы формирования интегрального интеллекта. В простейшем варианте — это принципы формирования творческой исследовательской группы. При серьезном, научном подходе — это последовательное формирование интегрального интеллекта. Ведь и принципы можно использовать по-разному: приблизительно, спорадически, небрежно, бессистемно, но можно их использовать последовательно, тщательно, ранжированно и в необходимом сопряжении. От этого и зависит конечный результат.

1. Принцип гетерогенности, иначе говоря, неоднородности по типологическим признакам творческого потенциала и характера личности.

Объединение в группу одинаковых по творческим способностям и характеристикам людей не обеспечит успех их деятельности. Но это не значит, и было бы наивно полагать, что только стихийное формирование группы дает неоднородный ее состав. Неоднородность может быть различной. Иногда она рождает бесконечные конфликты, иногда дает эффект взаимоусиления и гармонии творческих потенциалов. Как достичь второго варианта?

Главное — цели исследования, особенности решаемых проблем, знание особенностей и возможностей привлекаемых к работе исследователей, мотивы и способы объединения личностей.

Желательно, чтобы в коллективном интеллекте были полнее представлены различные типы творческих индивидуальностей:

- пионер (проблемщик), способный раньше других увидеть проблему и сформулировать ее. Он может это сделать даже тогда, когда многим другим ситуация не кажется проблемной. Он способен вообще мыслить проблемно, т.е. во всем искать противоречия;
- энциклопедист, быстро находящий аналоги рассматриваемой проблеме в различных отраслях знаний. Это позволяет делать сравнительный анализ, определять парадигмы решения проблемы, строить гипотезы, формировать нетрадиционные подходы, мотивировать научную полемику;
- генератор идей, или концептолог, селектирующий и интегрирующий множество идей по определенной цели. Это человек, способный сконструировать концепцию, позволяющую объединить множество идей и, следовательно, видов исследовательской деятельности. Концепция имеет, как правило, значительный организационный потенциал;
- энтузиаст, которого иногда считают или называют «фанатиком» идеи. Это человек, заряжающий и заражающих других оптимизмом и уверенностью в успехе исследования, достижения результата;
- скептик, которого иногда называют «зануда», сомневающийся в успехе любого начинания и плана, охлаждающий пыл в непродуманных действиях и в принятии скороспелых решений. Он может оградить от авантюрных действий;
- прогнозист, чьей функцией в коллективном интеллекте является как можно точнее предвидеть последствия,

почувствовать тенденции, просчитать все возможные варианты развития событий;

- информатор, который в системе коллективного интеллекта очень часто действует по принципу «обгонять не догоняя». Он собирает и классифицирует информацию и как бы оберегает от открытия велосипеда, повторения пройденного, он способствует поиску новых полей поиска решения проблемы;
- эстет, ищущий изящные идеи и решения, которые могут сыграть весьма конструктивную роль. Его главными критериями являются красота, гармония. Есть такое утверждение: «Концепция или решение только тогда могут быть правильными, когда они красивы». Конечно, «красота» не научное понятие, но практика жизни показывает, что это понятие не так далеко от науки, как это иногда кажется. Удачная идея или мысль всегда красива, она доставляет эстетическое удовольствие человеку;
- психолог необходим для аккумуляции определенной психологической атмосферы деятельности исследователей. При этом он занят не только решением психодиагностических задач, но и призван обеспечивать определенный «дискомфортный комфорт», необходимый коллективному интеллекту. Это не только атмосфера сотрудничества, взаимопонимания и доброжелательства, но и атмосфера поиска, воодушевления, энтузиазма;
- независимый, который чаще всего работает и любит работать индивидуально и самостоятельно. При этом изучает чужие идеи, но ищет свои. Он работает в одиночку, но вносит существенный вклад в общую деятельность и результаты. Он часто презентует свои идеи неожиданно и при этом многих ставит в тупик, раздражает, но все-таки заставляет задуматься и глубже вникать в проблему;
- переводчик — это не тот человек, который владеет многими иностранными языками, иначе говоря, не владение языками делает его переводчиком. Это человек, способный в силу своей квалификации, опыта, особенностей мышления, уровня образования просто и доходчиво, но при этом и предельно верно объяснить проблему, решение, идею специалистам разных областей знаний;

- разработчик, склонный доводить результаты исследований до завершающей и конкретной, практически реализуемой стадии. Это очень ценный человек в коллективном интеллекте. Есть замечательная английская пословица: «Дьявол кроется в мелочах и деталях». Действительно, иногда детали могут разрушить всю конструкцию концепции. И именно разработчикам чаще всего приходится иметь дело с деталями;
- реализатор, «привязывающий» результаты совместной работы к конкретным условиям и добивающийся их практического применения.

Перечисленные типы личностей в коллективном интеллекте необязательно должны выступать в виде отдельного человека по каждому из этих типов. Да и реальных людей, в чистом виде принадлежащих к тому или иному типу, в жизни не существует. Эта типология может рассматриваться как комплекс функций, из которых складывается коллективный интеллект, каждая из которых, по возможности, должна быть реализована, но при этом возможны комбинация и совмещение некоторых из этих функций в одной личности.

Так выглядит первый и очень важный принцип формирования коллективного интеллекта. Но он не является единственным.

2. Принцип деятельной совместимости. Он является дополнением первого принципа. Суть его заключается в том, что для формирования коллективного интеллекта необходимо привлекать исследователей, склонных и способных работать вместе даже с теми людьми, которые по тем или иным причинам им не импонируют. Вообще совместимость людей может быть различной или по-разному проявляться в различной обстановке. Бывают случаи, когда люди очень хорошо контактируют, скажем, на отдыхе, но совершенно не могут работать вместе. Иногда совместимость определяется характером работы, условиями или даже особенностями группы, в которой оказываются два индивида. В этом случае правильнее было бы говорить не столько о совместимости как таковой, а о срабатываемости, которая является следствием умения человека управлять собой, своими отношениями с людьми ради определенных целей. Это и является, иначе говоря, деятельной совместимостью, т.е. такой, которая определяется не только чертами характера, но и опытом, этикой, культурой, воспитанием, наконец,

общей организационной обстановкой, мотивированием взаимопонимания, доброжелательства, терпимости.

3. Принцип рационального сочетания формальной и неформальной организации деятельности также определяет формирование коллективного интеллекта. В творческих группах часто большую роль играет неформальная организация. Она дает необходимую раскованность в проявлении способностей, рождает атмосферу доверия и доброжелательства, позволяет гибко реагировать на изменения творческой деятельности, появление новых идей.

4. Одним из важных принципов организации коллективного интеллекта является и принцип перманентности, иначе говоря, непрерывности и необходимой ритмичности ведения исследовательской деятельности, переключение внимания на новые проблемы, динамика творческих интересов. Это принцип жизненной силы коллективного интеллекта. Он включает также и необходимую ротацию исследователей и исследований, способствует повышению творческого потенциала.

Может показаться, что этот принцип противоречит принципам необходимой специализации работ, которая всегда существует в любом коллективе, совместной деятельности и которая способствует повышению общей производительности труда. В действительности здесь нет противоречия. Следует учитывать, что разговор идет о творческой деятельности, которая отрицает вообще жесткую специализацию деятельности. Многие новые идеи, мысли, решения и гипотезы возникают на стыке и на сопряжении различных подходов, знаний и интересов всех членов творческой группы. Есть методологический принцип внешней дополнительности, творческая потребность выйти за границы привычных представлений и типичных, специализированных решений. В коллективном интеллекте происходит как бы флуктуация расширения и сужения интересов, проблем, подходов. И надо формировать коллективный интеллект с учетом этих динамических процессов флуктуации. Это зависит как от человека, так и от организации его работы, от требований и социально-психологической атмосферы деятельности.

5. Существует и принцип имитации. Это принцип оценки, использования и мотивации способностей обладать специальными средствами имитации, способностями воспроизводить подходы, решения, гипотезы других членов творческой группы. Это способность осваивать концептуальный тип

мышления другого человека и, опираясь на это, предполагать, предвидеть, какие вопросы он может поставить, как оценить то или иное решение, на что обратить внимание в первую очередь, какие выдвинуть аргументы.

Конечно, такие способности не только даются природой, но и развиваются в процессах совместной деятельности.

Хотелось бы еще раз напомнить, что интегральный интеллект — это не просто группа людей, подобранная соответствующим образом. Это комплекс отношений между людьми, процессуальная организация их деятельности (изменения, ротация, переключения и пр.), особый вид цели объединения, социально-психологическая атмосфера работы, определенная (не всякая, а именно определенная) гармония человеческих качеств, система интеллектуального взаимодействия, управление креативного мотивирования.

Формирование интегрального интеллекта должно быть главным фактором планирования исследования и организации его проведения.

12.3.6. Организационно-технологические принципы деятельности интегрального интеллекта

Главной проблемой, определяющей успех исследований, является технология совместной деятельности исследователей, реальное функционирование интегрального интеллекта. Такая технология строится в зависимости от множества факторов. Среди них можно назвать цели исследования, характер исследуемых проблем, организационно-технические возможности, фактор времени, потенциал интегрального интеллекта (опыт, знания, социально-психологические качества исследователей), финансовое обеспечение и пр.

Однако существуют общие принципы эффективного построения технологии исследовательской деятельности, которые должны лежать в основе ее организации.

1. Принцип научного равенства — свободное высказывание идей, мнений, оценок, предложений, гипотез. Исключение из деятельности формальных признаков положения человека — возраст, должность, звание, научная степень и пр. Значимость, ценность, истинность и практическая применимость идей должны оцениваться независимо от того, кем и при каких обстоятельствах они высказаны. Нельзя ценность идеи связывать с ее источником.

2. Принцип консультативности. Каждый должен иметь возможность быть консультантом в той сфере знаний

и деятельности, в которой он развил по максимуму свои способности. Консультант — это помощник в развитии и коррекции идеи. В совместной исследовательской деятельности необходим свободный выбор консультантов и консультаций.

3. Принцип творческой активности. Он заключается в предоставлении каждому права на творческую деятельность. Не следует стремиться превратить человека в исполнителя только заданий научного руководителя или ограничивать его возможности экспериментировать.

4. Принцип организации ресурсов, их распределения и сочетания по назначению, структуре, величине и, что очень важно, по временны́м параметрам. Нет технологии без фактора времени, нет проблем, решение которых обладало бы характеристиками безвременья.

5. Принцип конструктивной критичности. В работе исследовательской группы возможна и полезна критика идей. Она способствует поиску новых аргументов, оттачивает формулировки, корректирует позиции, обогащает поиск. Но критика может быть различной. Недопустима амбициозная, бездоказательная критика, перенесение критических замечаний с идеи на человека, критика, убивающая инициативу и энтузиазм.

Особенность конструктивной критики заключается в том, что она построена не на голом отрицании или разрушении, а на предложениях новых подходов, корректировках, изменениях, дополнениях. Требования конструктивной критики, как правило, сбивают накал амбициозности. Отрицать что-либо всегда проще, чем утверждать.

6. Принцип сочетания локального и общего обсуждения проблем. Одной из важнейших особенностей интегрального интеллекта являются проявление индивидуальности в общей работе, гармония индивидуальности и коллективности. Именно этого необходимо достигнуть при построении технологии деятельности интегрального интеллекта.

7. Принцип мысленного экспериментирования по ошибочным, абсурдным, сомнительным вариантам решений. В технологии исследовательской деятельности должно действовать право на ошибочное мнение, фантазию. Ведь и ошибки, и фантастические варианты иногда являются толчком для поиска и определения рациональных решений.

8. Принцип минимального контроля, который необходим для всевозможных корректировок технологии исследования,

для обратной связи и связи вообще различных видов деятельности, но при этом он не может и не должен быть сдерживающим фактором творческой деятельности.

9. Принцип формирования психологического комфорта исследования. Существует в деятельности интегрального интеллекта понятие «подогрев». Это важный этап деятельности, способствующий формированию определенной атмосферы работы, раскачиванию мысли, снятию психологических ограничений, мотивированию поиска, творчества, самостоятельности.

12.4. Образовательный фактор креативного менеджмента

Есть все основания утверждать, что **креативный менеджмент** — это менеджмент будущего. Это подтверждают такие факты, как усложнение проблем развития, которые сегодня без творческого подхода решать невозможно. Существует и тенденция повышения ценности творчества как в индивидуальной жизни человека, так и в процессах функционирования организации.

Креативный менеджмент по своим свойствам и характеристикам соответствует современным тенденциям повышения эффективности управления. Это также подтверждает мысль о перспективности креативного менеджмента.

Есть и общие тенденции развития, свидетельствующие о повышении образовательного уровня, который так или иначе создает мотивационную среду творческой деятельности.

Деятельность современного менеджера все в большей мере становится интеллектуальной. А информационные технологии также раскрывают простор для творчества. Все виды менеджмента, учитывающие тенденции интеллектуализации деятельности и развития современных информационных технологий имеют большое будущее.

Но будущее креативного менеджмента зависит от образования менеджера и персонала. Не просто от объема знаний, а от таких характеристик образования, как непрерывность, проблемность, фундаментальность, перспективность, тип и содержание образования, его методология и организация. В процессах образования формируются способности и креативный потенциал менеджмента. Но для реализации этого потенциала необходимы соответствующие условия — менеджмент, ориентированный на исследования, творчество, знания в области креативного менеджмента.

Тесты

Творчество менеджера

1. В чем различие исследования функции и исследования ценности менеджмента:
   а) различие чисто теоретическое. В практической деятельности нет между ними заметной грани;
   б) функция показывает, что надо делать, ценность — какое значение в деятельности придается чему-либо. Так возникают приоритеты;
   в) функция — это реальный вид деятельности, ценность отражает оценивание явлений и, следовательно, в значительной мере характеризует субъективный фактор;
   г) функция характеризует область деятельности, а ценность — метод решения проблем (оценивание, измерение и пр.);
   д) функция характеризует содержание управления, а ценность — парадигму управления.

2. Что является главным фактором исследовательского подхода к менеджменту:
   а) богатый опыт, образование и искусство менеджера;
   б) организация управления, ориентированная на исследовательский подход;
   в) сотрудничество с профессиональной консультационной фирмой;
   г) создание в структуре фирмы постоянно действующего образовательного учреждения;
   д) формирование персонала по принципам интегрального интеллекта.

3. Какую роль играет творчество в деятельности современного менеджера:
   а) творчество — положительное качество, но оно может мешать четкой организации работы;
   б) творчество повышает качество управленческих решений, и в этом его ценность;
   в) творчество дает интеграционный эффект, оно увлекает новой идеей и тем самым способствует развитию;
   г) творчество бесполезно там, где нет элементарной компетенции;
   д) творчество без профессионализма может принести вред.

4. Что является главным фактором развития творчества менеджера:
   а) необходимая для творчества социально-психологическая атмосфера;
   б) личные качества менеджера, качества творческой личности;

   в) характер и уровень образования, опыт творческой деятельности;
   г) мотивация успехом в управленческой деятельности;
   д) пытливый ум, исследовательское мышление.

ПИР

Творчество менеджера

1. В практике современного менеджмента исследования должны быть не только функцией, но и ценностью. Это должно найти отражение в системе приоритетов.

2. Исследовательский подход должен проявляться не только в деятельности менеджера или отдельных лиц системы управления, но и в деятельности всего персонала управления.

3. Исследовательский подход требует определенной организации управления, которая мотивирует его реализацию.

4. Атмосфера творчества — главная составляющая креативного потенциала менеджмента. Состояние творчества украшает и облегчает любую работу, работу менеджера — тем более. Творчеству можно и нужно учиться.

5. Исследовательский подход лучшим образом реализуется в деятельности интегрального интеллекта. Превращение «команды» персонала управления в интегральный интеллект — высшая задача в достижении эффективности управления.

Тесты

Креативный менеджмент

1. Чем определяется роль творчества в деятельности современного человека:
   а) современными условиями интеллектуализации труда и управления;
   б) возрастающими объемами информации и новыми средствами ее обработки;
   в) уровнем и характером образования современного человека;
   г) потребностями в увеличении производительности труда в условиях, когда главным фактором такого увеличения становится творческий подход к работе;
   д) человеческим фактором управления, повышенным вниманием к индивидуальности человека и ее проявлению в деятельности.

2. Какое определение креативного менеджмента вы сочтете наиболее корректным:

а) креативный менеджмент — это разновидность инновационного менеджмента;
б) креативный менеджмент — это механизм мотивирования новых методологических подходов к разработке управленческих решений;
в) креативный менеджмент — это тип управления, основанный на использовании творческого потенциала персонала;
г) креативный менеджмент — то стиль эффективного управления в условиях рыночной экономики;
д) креативный менеджмент — то развивающееся управление, основанное на человеческом факторе.

ПИР

Креативный менеджмент

1. В деятельности каждого человека в той или иной мере проявляется творчество. Задача менеджера — разбудить вкус к творчеству и способствовать его развитию.

2. Креативный менеджмент построен на мотивации творчества служащих и творческом отношении менеджера к своей деятельности.

3. Креативный менеджмент требует специальных знаний, определенных организационных условий и искусства творческого общения.

4. Любой коллектив обладает творческим потенциалом, который характеризует способность, возможность и стремление к творчеству.

5. Творческий потенциал формируется, используется и наращивается в процессах управления. Это отражает особенность и суть креативного менеджмента.

Часть V

Менеджмент: импульсы в будущее

Глава 13

КОНТРОЛИНГ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РИСК В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Давайте задумаемся

Какова роль функции контроля в процессах менеджмента. Каким образом связаны ответственность и контроль? Как формируется система ответственности? Когда и почему менеджмент нуждается в усилении или приоритетах контроля? Какие существуют системы контроля и как они функционируют? Какие особенности менеджмента возникают при усилении контроля?

Когда и как возникает риск в процессах менеджмента? Что такое риск, в чем он проявляется? Всегда ли опасен риск и чем? Какую роль играет риск в современном менеджменте? Можно ли управлять рисками? Как влияют риски на конкурентоспособность менеджмента?

13.1. Возникновение контролинга и принципы его реализации

Известно, что контроль является одной из основных функций менеджмента. Без реализации этой функции вообще невозможно управлять. Она отражает необходимость и реальность обратной связи в процессах менеджмента. Но формы и параметры контроля могут быть различными. Это различие определяется комбинацией проявления и величины таких характеристик контроля, как назначение, вид контроля, его интенсивность, глубина, детальность, сфера применения, различное использование результатов (характер реакции, мера ответственности), нормы отклонений, организационная форма (схема 13.1).

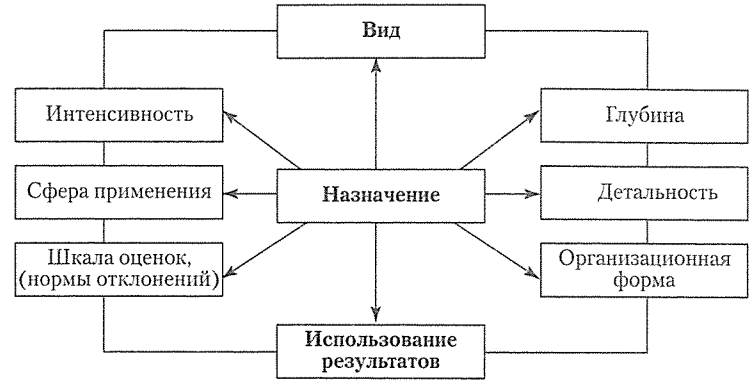


Схема 13.1. **Характеристи контроля**

В любой организации существует система контроля, т.е. совокупность взаимосвязанных актов оценки и проверки состояния объекта управления, установления отклонений параметров от нормативных или планируемых величин. Эти системы тоже могут быть различными. В процессах развития производства и изменения экономических условий возникает потребность изменения систем контроля. Эта потребность особенно остро ощущается в антикризисном управлении. Здесь контроль должен быть ориентирован на своевременное установление и обнаружение слабых сигналов кризисных ситуаций. Сегодня повышается роль времени в осуществлении контроля. Приходится устанавливать не только временны́е моменты проведения контроля, но и повышать его интенсивность, обеспечивая непрерывность. Важную роль играет контроль и в проведении анализа тенденций развития и реализации системы ответственности.

Ответственность — это порицание недостатков или поощрение позитивов деятельности человека. Ответственность основана не только на принуждении и опоре на страх, она определяет эффективность контроля, прозрачность деятельности и четкость организации, распределение обязанностей.

Ответственность может быть формальной и неформальной, индивидуальной и коллективной, моральной и административной, экономической и социально-психологической (схема 13.2). Ответственность определяется типом организации (дисциплинарными требованиями), а также

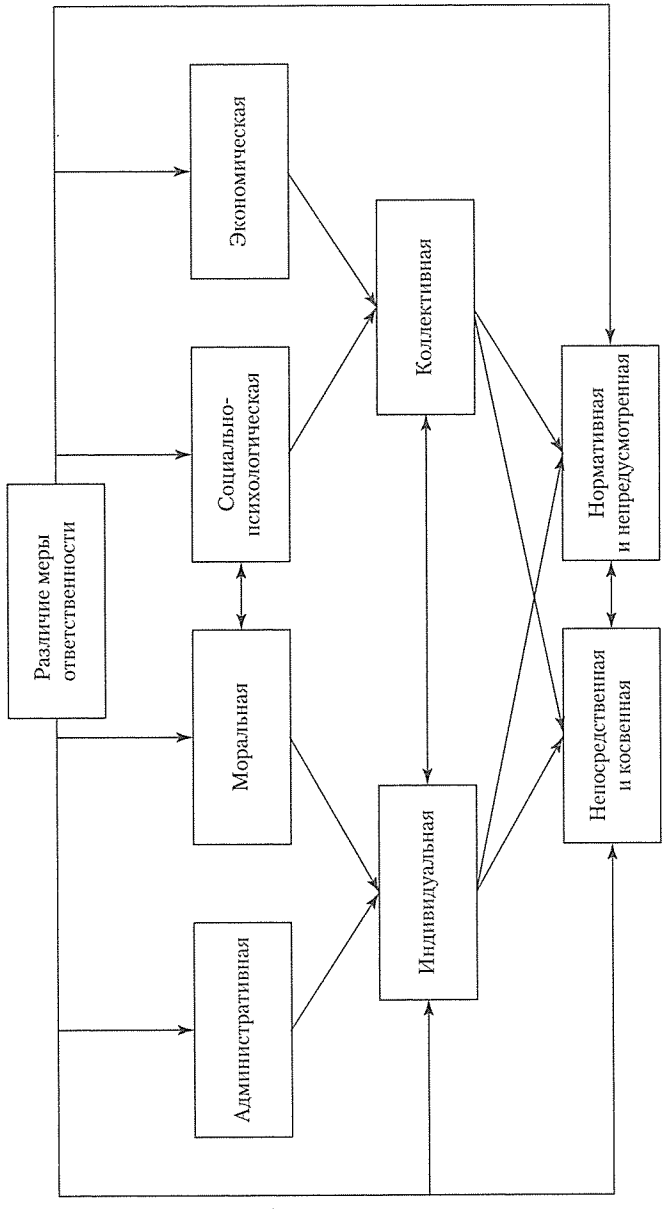


Схема 13.2. **Виды ответственности**

профессионализмом (навыками и умениями) и личными качествами человека (чувством долга). Большое значение в реализации ответственности имеют информационное обеспечение менеджмента и организации контроля.

Ответственность выступает в виде оценки результатов и последствий действий в соответствии с формальными или неформальными нормативами процессов функционирования и развития организации.

Систему ответственности характеризуют ее различные виды в своей реальной совокупности и взаимодействии. Эффективная реализация ответственности нуждается в эффективном контроле, и наоборот.

Явно выраженные приоритеты контроля характеризуют своеобразный тип менеджмента, который получил название **контролинга**.

Система непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения отклонений от планов и нормативов, а также улавливание слабых сигналов возможного кризиса и анализ возможных его последствий получила название контролинга. Постепенно в процессах экономического развития контролинг формируется в тип управления.

В зависимости от условий, состава проблем, целей и действующих ценностей управление меняет приоритеты и в итоге формируется в виде управления определенного типа. Так было, например, с маркетингом. Сначала это была функция, важность которой возрастала и соответственно повышался приоритет этой функции. Дальнейшее развитие управления требовало изменения системы, механизма и процессов управления. Возникли специальные подразделения, а потом целые службы, проектировались новые механизмы управления, включающие исследование и мотивирование потребителей, формирование имиджа фирмы и благоприятное общественное мнение, обеспечение конкурентных преимуществ, возникли новые технологии управления, в том числе и новые алгоритмы разработки управленческих решений. Маркетинг из отдельной функции вырос в специфический тип управления.

Аналогичные процессы происходят и с функцией контроля. Потребность в своевременном распознавании проблемы и принятии решений повышает роль функции контроля. На определенном этапе этого процесса возникает необходимость организационных преобразований в использовании данной функции. Это создание и повышение статуса

специализированных подразделений контроля, расширение диапазона контролируемых процессов, мониторинга отклонений и анализа их причин, определение точек и границ контроля, системы реагирования на результаты контроля, создание механизмов типологического воздействия контроля на процессы функционирования организации (мягкий или жесткий контроль, латентный контроль и пр.). Функция контроля при возрастании ее приоритета превращает менеджмент в тип управления, который и получил название контролинг.

Контролинг теснейшим образом связан с планированием. Он позволяет оценивать качество плана, своевременно его корректировать или создавать условия для его реализации. Контролинг требует упорядочения и системы нормативного регулирования процессов. Он является важнейшим фактором процессного управления. В этом его преимущества и роль в современном менеджменте.

В условиях диверсифицированного производства контролинг позволяет оперативно решать вопросы распределения ресурсов, переключения их на наиболее выигрышные направления производственного развития. Таким образом, можно сказать, что контролинг способствует формированию ресурсосберегающих технологий.

Иногда проблему контролинга рассматривают как проблему управленческого учета. Конечно, учет играет большую роль в эффективном менеджменте. Но это лишь функция управления, тогда как контролинг — целый комплекс характеристик управления, отражающих его типологическую принадлежность. При этом следует иметь в виду, что реальное управление не является однотипным. Контролинг не противостоит другим типам управления, например стратегическому менеджменту. Он сочетается с ним, он вместе с ним образует живой организм реального менеджмента. Это важная методологическая посылка понимания типа управления вообще и контролинга в частности.

Проблемное суждение

Существуют ли пограничные критерии выделения того или иного типа менеджмента? Как в практическом анализе определять типы менеджмента?

Ответное суждение

Конечно, жесткой границы не существует. Но практически ввести какие-нибудь нормативы оценки типов менеджмента возможно. Например, для контролинга можно разработать оценку трудоемкости, периодичности, организационного статуса контроля. При определенной величине этих показателей можно судить о превращении функции в тип менеджмента. Но при этом следует помнить, что в чистом виде типов не бывает. В реальности менеджмент всегда представляет собой определенное сочетание различных его типов.

Контролинг связан с изменением самой технологии разработки управленческих решений. Если раньше при росте фирмы и усложнении менеджмента увеличивался управленческий аппарат, главным образом, для того, чтобы собирать информацию и готовить формы ее представления, необходимые для решения, а разработка и принятие решений были прерогативой менеджера, то сейчас ситуация изменилась. В штабах фирм разрабатываются альтернативные управленческие решения и проводится с помощью компьютерной техники их анализ по критериям целей фирмы, миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпов развития и пр. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования, контроля в общую систему информационного и методологического обеспечения управления. Возникшая таким образом система и получила название *контролинг*. Это система упреждающего контроля на основе аналитического и постоянного наблюдения за функционированием организации и среды.

В США основной причиной появления контролинга называют высокие темпы промышленного роста, которые усложняют процессы планирования и требуют более точного и своевременного контроля как производства, так и финансовых потоков. Одной из причин является и появление новых возможностей, связанных с обработкой информации. Объемы информации перестали быть ограничивающим фактором контроля.

Можно сказать, что **контролинг** — это концепция в практическом управлении, направленная на поиск слабых сигналов возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом и миссией.

Систематизируя эти рассуждения, можно все причины появления контролинга представить в их связи и взаимодействии (схема 13.3). Каждая из этих причин дополняет другие и видоизменяет их действие. Только система этих причин характеризует появление контролинга и его роль в современном менеджменте.

Особенность контролинга как типа управления наиболее ярко проявляется в его принципах и функциях. Известно, что принципы — это правила, в соответствии с которыми

Схема 13.3. **Истоки контролинга**

осуществляется управление. Контролинг подчиняется всем принципам управления как такого. В то же время его специфика находит отражение в его собственных принципах. К основным из них относятся следующие (схема 13.4).

1. Регулирование динамики развития организации. Этот принцип проявляется в ускорении или торможении различных процессов в организации. Одни процессы требуют ускорения, другие, наоборот, торможения. Сочетание первого и второго является важнейшей задачей контролинга, который и предназначен распознавать и выявлять положительные и отрицательные тенденции, возможности влиять на них соответствующим образом.

2. Фиксация фактов, норм, заданий, показателей и т.д. Без фиксации или документального оформления невозможны сравнение и обоснование тенденций, анализ их истоков и причин. В современном управлении такая фиксация осуществляется посредством компьютерной техники. Однако некоторые факты необходимо оформлять в документальном порядке. Этого требует реализация системы ответственности.

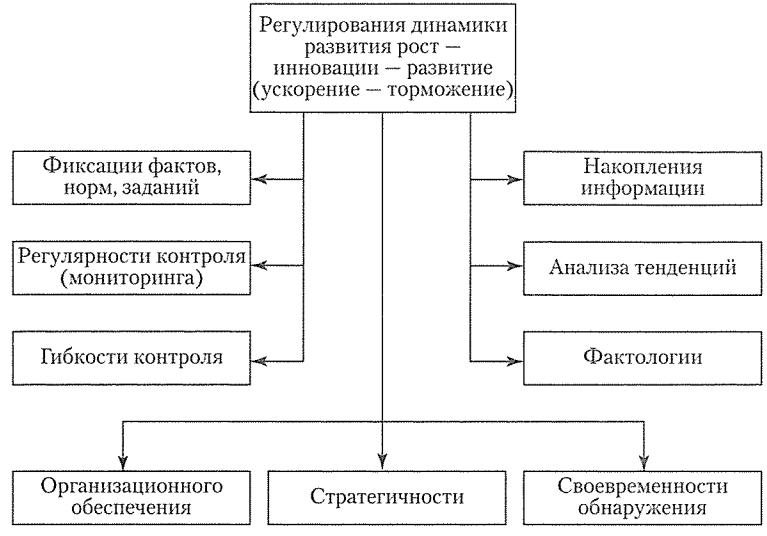


Схема 13.4. **Основные принципы контролинга**

3. Регулярность контроля или, точнее говоря, мониторинга процессов. Контролинг построен не на эпизодическом или выборочном контроле, а на регулярном. Регулярность отражает не только промежутки времени, но и этапы процессов, и точки контроля.

4. Гибкость контроля. Этот принцип заключается в необходимости варьировать методы и формы контроля в зависимости от обстоятельств развития организации. Сложилось устойчивое представление, что контроль является обязательным атрибутом и даже, более того, визитной карточкой административного управления. Усиление контроля всегда связывали с усилением ответственности и нагнетанием страха за ошибки или негативные последствия деятельности. Однако контроль может быть и элементом мотивирования. Он позволяет вскрывать элементы позитивного результата, невидимые факторы зарождения инноваций. Контроль осуществляется не только для наказания, но и для анализа тенденций. Именно для этого контроль должен быть гибким и динамичным, дифференцированным

и одновременно интегративным. Такой контроль характеризует систему контролинга.

5. Фактология отражает правило логичного сбора и построения фактов. В основе такой логики должны лежать цель и миссия организации, концепция управления, систематизация фактов. Факты — это не просто информация. Это квантифицированное отражение действительности, отвечающее критериям объективности и выделенное в качестве содержательного элемента проблемы. Удачная фактология облегчает принятие решения и повышает его эффективность.

6. Накопление информации, которое позволяет вести статистику и производить статистический анализ, видеть тенденции и предвидеть будущее.

7. Анализ тенденций, который заключается в сравнительных оценках и сопоставлении. Контролинг не мыслим без аналитического подхода к управлению.

8. Стратегичность. Главным содержание контролинга является потребность обеспечения развития по стратегической программе, настройка деятельности по разработанной стратегии.

9. Своевременность обнаружения отклонений для устранения их в ранней стадии кризиса, особенно если он оказался результатом ошибки.

10. Для эффективного осуществления контролинга необходим также принцип его организационного обеспечения, проявляющегося в выделении специальной службы и предоставляющего ей такой статус, какой необходим для реализации всех вышеперечисленных принципов и специализированных функций.

Принципы так же, как и все другие факторы контролинга, только тогда отражают его реальность и действенность, когда они используются в полном их комплексе и системе в ранжированной, но целостной связи.

13.2. Специфические функции и службы контролинга в системе менеджмента

Всякий тип управления характеризуется составом функции, приоритетами и технологией разработки и принятия решений.

К специфическим функциям контролинга относятся следующие (схема 13.5).

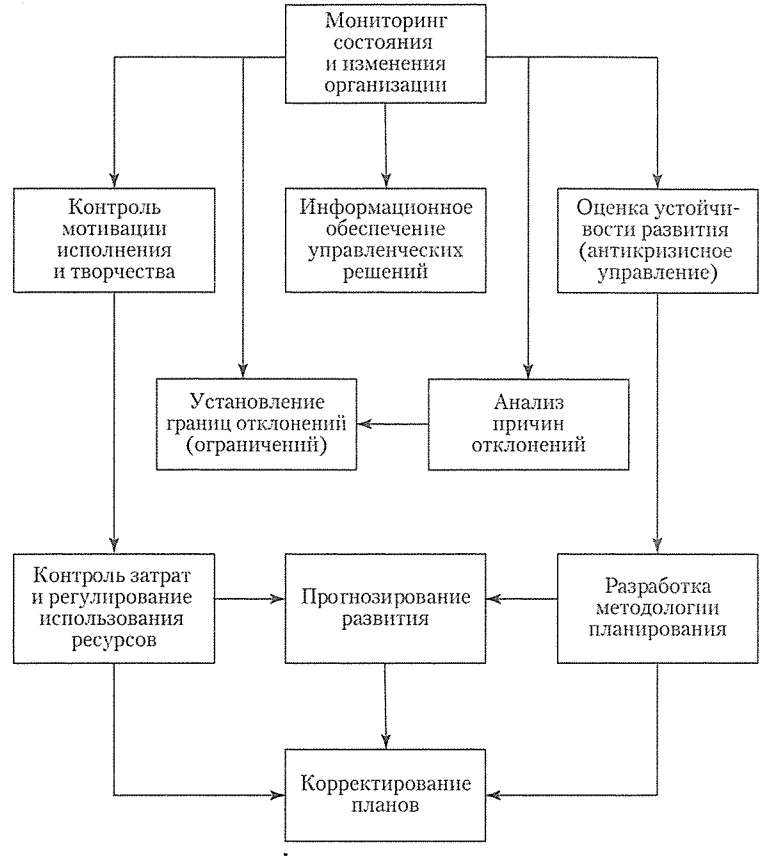


Схема 13.5. **Функции контролинга**

1. Мониторинг состояния и изменения организации по всем сферам ее функционирования: экономической, социальной, технологической, организационной, информационной.

2. Информационное обеспечение технологии управления: поиск, получение и обработка информации, дифференциация информации по проблемам, организационным единицам, разработка альтернативных вариантов решений.

3. Контроль и мотивация исполнения решений и творчества в деятельности. Эта функция «питает» систему ответственности и поощрений, которая может быть различной: административной, экономической, социально-психологической,

коллективной и пр. Наблюдение за исполнением является и значительным мотивационным фактором, в том числе и фактором поощрения за творчество.

4. Оценка устойчивости развития организации, осуществление антикризисного управления в виде решений по профилактике кризисов, готовности к кризисным ситуациям, определения характера и особенностей возможного или реального кризиса.

5. Установление границ отклонений от действующих норм, плановых показателей и тенденций развития.

6. Анализ причин отклонений, определение ограничений объективных, естественных в данной ситуации, необходимых для эффективности или для выбранной цели.

7. Прогнозирование развития на ближайшую и дальнюю перспективу.

8. Контроль затрат и регулирование использования ресурсов: финансовых, материальных, людских, информационных, ресурсов времени и пространства.

9. Разработка методологии планирования с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения.

10. Корректирование планов по критическим ситуациям, изменяющимся условиям, возможностям выгоды, необходимости преобразований.

Эти функции могут распределяться между различными подразделениями системы управления. В этом случае возникает опасность нарушения системности, интеграции и гармонии их выполнения. Лучший вариант — создание специализированного подразделения — отдела контролинга. Необходимость этого диктуется также трудоемкостью функций и потребностью в профессионализме их реализации.

Но для осуществления контролинга в полном объеме его функционирования необходимо создание специализированной службы контролинга. Это не просто отдел контроля исполнения решений или качества деятельности. Это служба анализа ситуаций, организации управления по отклонениям, качеству деятельности и ее результатам. В нее могут входить: отдел прогнозирования и планирования, отдел статистики, отдел анализа процессов, центр качества. При небольших объемах работы эта служба может быть сжата в специализированный отдел, внутренняя структура которого включает рабочие группы, дифференцированные по функциям контролинга.

В практическом построении контролинга необходимо стремиться к простым структурам его построения. *Контролинг* — это не увеличение системы управления дополнительными звеньями, а эффективное распределение функций, необходимых для повышения эффективности управления.

Служба контролинга может быть чисто функциональным подразделением, но часто она получает некоторые полномочия оперативного управления, которые оговариваются определенными характеристиками возможных ситуаций.

Работниками службы контролинга могут быть различные специалисты персонала управления: контролеры, аналитики, статистики, плановые работники, экономисты, аудиторы.

Организационный статус службы контролинга бывает различным. Он определяется положением этой службы в вертикальных и горизонтальных связях системы управления. В некоторых российских компаниях служба контролинга находится в подчинении менеджера финансово-экономического блока. Например, в современных компаниях нередко существует подразделение «Управление планирования и контролинга». Его курирует вице-президент по экономике и финансам. Известны случаи подчинения служб контролинга главному бухгалтеру, руководителю коммерческой службы или подразделений информационных технологий. Иногда службы контролинга входят в состав подразделений аудита и внутреннего контроля. Различные организационные варианты контролинга определяются конкретными условиями управления и выбранной концепцией контролинга.

Однако следует заметить, что контролинг как тип управления не получил еще в России широкого распространения. Это объясняется многими причинами: недостатком специалистов, непониманием роли и возможностей контролинга, недостаточным финансированием управления, отсутствием научного и профессионального подхода к управлению.

Контролинг можно рассматривать и как концепцию управления, направленную на своевременное устранение узких мест функционирования организации и обеспечения стратегического развития. Тогда станет понятным, что существует множество типов контролинга, которые отражают и его общие задачи, и особенности организации и условий, в которых она находится.

Контролинг обеспечивает связь тактики и стратегии развития. Но в этом его назначении могут действовать различные

приоритеты. Очень часто в качестве главных типов контролинга выделяют контролинг стратегический и тактический.

Формула стратегического контролинга — «Делать правильное дело», тактического — «Делать дело правильно». Конечно, это лишь образное представление об этих двух типах контролинга. Понятие «правильное» ни в науке, ни в практике не имеет четкого представления. Однако эти формулы дают понимание разграничения стратегического и тактического контролинга — ориентация на достижение целей и выбор для этого наиболее эффективных методов управления. Всесторонний контроль и своевременное обнаружение проблем и отклонений делают контролинг необходимым в реализации этих формул.

Стратегический контролинг призван отслеживать изменения, происходящие как в самой организации, так и в окружающей среде. При этом большую роль играет характер изменений. Стратегический контролинг предназначен для отслеживания изменений, которые имеют важные последствия и влияют на будущее. Главным являются вопросы адаптации к изменениям, а также готовность к их возможным последствиям.

Стратегический контролинг ориентирован на поддержание и формирование потенциала успеха, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям. Он включает следующие задачи.

1. Контролирование реальности качественных и количественных параметров развития, установления целей, определения принципов антикризисного управления в конкретных условиях.

2. Распределение по форме и мере ответственности за выполнение определенных заданий стратегической программы.

3. Анализ и исследование альтернативных стратегий.

4. Определение «критических» факторов реализации стратегической программы, как внешних, так и внутренних.

5. Определение этапных моментов реализации стратегической программы, требующих усиления контроля, использования специальных методов оценки, обнаружения и пр.

6. Установление связи показателей с целью антикризисного управления, их валидности и надежности, достаточного состава, методики расчета.

7. Формирование критериальной основы оценок, отклонений, нормативных величин.

Стратегический конролинг — это не разновидность антикризисного управления, а его часть, сформированная определенным образом и позволяющая повышать эффективность управления посредством своевременного обнаружения отрицательных сигналов развития.

Тактический и оперативный контролинг характеризует текущая деятельность по осуществлению систематизированного контроля деятельности организации. Он включает следующие задачи.

1. Установление необходимой периодичности контроля, позволяющей своевременно обнаруживать возможности отклонений, опасные явления, узкие места и слабые стороны. По некоторым показателям контролинг предусматривает непрерывность их измерения и оценки.

2. Определение и реализация масштабов контроля. Существуют системы тотального контроля, выборочного, локального, общего. В конкретных условиях антикризисного управления необходимо выбирать, какая из них окажется наиболее приемлемой.

4. Глубина контроля, которая отражает возможности улавливания слабых сигналов, обнаружения тех процессов, которые лишь в ближайшем будущем могут быть наиболее заметными. Конечно, существует предел и определения глубины контроля, и достоверности получения информации, и динамики показателей. Пока осуществляется оценка, могут возникнуть изменения, которые сведут на нет ее необходимость.

5. Трудоемкость контроля также характеризует тактику его осуществления. Трудоемкость в значительной степени зависит от организации и методики контроля, использования современных технических средств обработки информации, масштабов и глубины контроля, квалификации персонала, осуществляющего функцию контроля.

6. Мотивация и обеспечение условий контроля. Это также важный фактор контролинга, отражающий то обстоятельство, что контроль всегда предполагает ту или иную меру участия человека.

7. Определение критических точек контролируемого процесса. Ими являются наиболее опасные моменты процесса, которые могут изменить нормальный ход его осуществления.

Оба вида контролинга являются необходимыми элементами его осуществления и должны быть определенным образом связаны между собой. Не следует забывать,

что контролинг — это система, предназначенная для отслеживания изменений в антикризисном управлении, как текущих, так и стратегических.

Связи стратегического и тактического контролинга проявляются в методологии и организации контрольной деятельности.

Методология контролинга характеризует его цели, подходы и принципы, инструменты и методы. Должно быть методологическое соответствие стратегического и тактического контролинга. Оно проявляется в составе контролируемых показателей, методах анализа, методиках оценки. При построении контролинга все это рассматривается как необходимые факторы системы контроля.

Большое значение имеет и организация контролинга. Она отражает порядок систематического проведения контроля, ответственность за измерения и оценки, результаты анализа, меру и формы участия в процессах контроля должностных лиц.

Стратегический и тактический контролинг должны дополнять друг друга, а не быть в противоречии, возможность которого не следует исключать.

13.3. Управление рисками в условиях конкуренции

Ответственность и контролинг теснейшим образом связаны с управлением рисками. Условия конкуренции, да и не только они, не позволяют быть абсолютно уверенным в достижении всех параметров предполагаемого результата. И сам результат при неэффективном контроле, если недостаточно полно учитываются все реальные обстоятельства, может быть не только положительным, но и отрицательным. Иногда существует и положительное, и отрицательное в определенном сочетании. В менеджменте есть лишь вероятность достижения желаемых результатов. Она может быть значительной и незначительной. Это обстоятельство характеризует наличие риска в любых действиях управленческой деятельности (схема 13.6).

Риск — это фактор управленческого решения, отражающий предвидение его результата и совершение действий, учитывающих это предвидение. Риск — это не только вероятность положительного исхода, но и опасность отрицательных последствий.

Вопросы к размышлению по схеме

В чем причины рискованного развития, объективные и субъективные?
Какова роль управления в рискованном развитии?
Следует ли избегать риска? В каких ситуациях?

Схема 13.6. **Факторы рискованного развития**

Недостаточный или небрежный учет риска, просчеты в предвидении результата деятельности могут привести к кризису. И наоборот, удачные решения в условиях повышенного риска могут обеспечить резкое улучшение положения организации.

Риск существует всегда при разработке управленческого решения. Но он может быть либо незначительным, либо степень его может быть велика. Учет этого обстоятельства имеет большое значение, особенно в антикризисном управлении. Если организация вступила в зону кризиса, то, как правило, степень риска всех управленческих решений увеличивается.

Не только антикризисному управлению, но и обычному менеджменту необходимы специальные методики оценки

риска и механизмы их практического учета: нейтрализация возможных отрицательных последствий, выбор «мягких» вариантов действий, определение момента решения, формирование запаса ресурсов и т.д.

Все это в своей совокупности называется управлением рисками, которое заключается в выявлении возможных последствий деятельности в рискованных ситуациях, разработке и использовании специальных механизмов, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия негативных факторов, непредвиденных обстоятельств или компенсирующих возможные просчеты или неудачи. В методологическом отношении управление рисками следует понимать не только как избежание неудач и просчетов, но и как стремление получить неадекватный успех, используя благоприятный момент состояния ситуации.

Управление риском — это воздействие, содержащее видимую вероятность достижения положительного результата в условиях неопределенности его получения.

Риски могут быть различными. В управлении рисками необходимо учитывать их особенности и индивидуальные свойства. Для этого надо всю совокупность рисков представить в виде их классификационного деления. Каждая из групп рисков будет отражать их основные черты и, следовательно, определять возможности и конкретные формы управления рисками. Классификация рисков может быть сделана по различным критериям и основаниям (схема 13.7).

По источникам возникновения можно выделить *риски субъективные*, связанные с личностными чертами человека, и *объективные*, возникающие из объективных, не зависящих от человека обстоятельств функционирования предприятия.

Существуют различные риски в зависимости от масштабов управления. Можно выделить риски *локальные* и *общесистемные*. Часто это классификационное деление дается в составе рисков организации, отрасли, народного хозяйства, региона, мировой экономики. Причем эта классификация необязательно отражает уровень управления. Так, например, риск в деятельности менеджера отдельной организации может отражать деятельность не только этой организации, но и региона и даже мировой экономики. Это наиболее заметно в решении экологических проблем, безопасности жизнедеятельности, развитии энергетики и пр.

По сфере возникновения риск может быть *внешним*: неожиданные изменения в экономической обстановке в стране,

Признак	Вид риска	Признак	Вид риска
Общие последствия	Потери Выгода	Источники риска	Персонал Информация Финансы Материальные ресурсы Ресурсы времени
Функциональные особенности	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый	Характер риска	Целевой Стратегический Тактический Концептуальный Структурный Мотивационный
Область изменений	Экономическая Социальная Организационная Психологическая Имиджевая	Свойства риска	Субъективный Объективный Оправданный Неоправданный
Факторы риска	Политические Социальные Экологические Демографические	Методология анализа	Экспертный Статистический Интуитивный Дисконтирования Математического Моделирования
Масштабы риска	Международный Макроэкономический Региональный		
Фактор рынка	Конкурентный Ценовой Коммуникационный		

Схема 13.7. **Классификация рисков в антикризисном управлении**

стихийные бедствия, валютный риск, скачки конъюнктуры на мировом рынке и пр., а также *внутренним*, связанным с состоянием финансов, социально-психологическими проблемами, недостатками организации работы и пр.

По характеру проявления можно выделить риски *простые* и *комплексные*. Простые риски содержат один или небольшое количество факторов, которые можно рассматривать как независимые друг от друга. Комплексный риск, как правило, содержит множество факторов, теснейшим образом связанных друг с другом, зависимых друг от друга. Такие риски учитывать трудно. Необходимо видеть и оценивать эти зависимости. И чем полнее будет такая оценка, тем успешнее может быть управление рисками.

Различаются риски и по вероятности достижения ожидаемого эффекта. По этому критерию можно выделить *риски с минимальным уровнем возможного снижения ожидаемого эффекта* (диапазон 0—25%), *повышенный уровень возможного снижения ожидаемого эффекта* (25—50%), *критический уровень возможного снижения ожидаемого эффекта* (50—75%), *катастрофический уровень возможного снижения ожидаемого эффекта* (75—100%).

В практике современного менеджмента большое значение имеют и различия частных рисков и общих. Первые касаются отдельных сторон или областей деятельности организации, тогда как вторые охватывают все стороны и могут включать в зону риска смежные и даже внешние организации. Среди общих рисков большое значение имеют *социально-политические* (оплата труда, занятость, внешние связи, государственная экономическая политика и пр.), *социально-экономические* (инвестиции, товарооборот, ценообразование, монополизация, банкротство, конкуренция и пр.), *организационно-правовые* (соблюдение требований законов, правовых актов и процедур и пр.).

Если риск рассматривается относительно принятия и реализации проекта, то можно выделить риски начальной стадии реализации проекта и заключительной стадии. Эти риски можно назвать *инвестиционными* и *предпринимательскими*. Инвестиционный риск возникает на этапе подготовки и запуска проекта в реализацию, предпринимательский — на этапе получения результата.

По сферам деятельности организации можно также рассматривать отдельно риски *производственный* (использование производственных мощностей), *финансовый* (возможности финансирования и распределение финансовых средств), *организационный* (возможности организационной перестройки), *технико-технологический* (надежность техники и качество технологий).

Управление рисками немыслимо без их оценки. Ведь риск может быть различным: допустимым и недопустимым, управляемым и неуправляемым. Он может иметь различные последствия. Поэтому оценка риска является необходимым условием управления им.

Оценку риска необходимо давать не только по каждому отдельному решению, хотя и это полезно, но и по комплексу решений, характеризующих реализацию определенного проекта.

Можно оценивать риск по вероятности достижения того или иного результата, определенного уровня потери и выгод. В этом случае используются методы статистической оценки, экспертной оценки и комбинированной оценки.

Статистические методы предполагают изучение статистики потерь и выгоды, которые были по аналогичным решениям или проектам, определение величины и частоты получения определенного результата, составление прогнозных тенденций. Здесь, как правило, используются такие инструменты статистического метода, как вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Напомним, что *вариация* — это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая оценивается дисперсией, т.е. мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения. Степень риска в этом случае определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является решение или проект.

Экспертный метод представляет собой обработку экспертных заключений, которые даются специально отобранными экспертами — опытными специалистами, хорошо знакомыми с существом проблемы. Такая обработка делается по специальной методике. Технология работы экспертов заключается в следующем. Сначала формируется группа экспертов, каждому из которых предлагается расставить приоритеты по различным вариантам управленческих решений, оценить степень риска по каждому из них в виде вероятности получения необходимого результата. Далее эти оценки систематизируются. Если вероятность результата равна нулю, риск рассматривается как несущественный, решение не является рискованным, принятие решения гарантирует успех.

Если вероятность результата равна 0,25, то риск незначительный, можно принимать решение с учетом факторов, определяющих риск. Эти факторы надо исследовать и попытаться их учесть, корректируя соответствующим образом решение.

Если вероятность результата равна 0,5, возникает неопределенность относительно принятия возможного решения. В этом случае всегда необходимы дополнительные исследования всех обстоятельств для снятия или уменьшения этой неопределенности. В некоторых случаях приходится принимать решение, но необходима страховка.

Если вероятность результата равна 0,75 и выше, риск принятия решения значителен. От него или следует отказаться, или после дополнительного исследования скорректировать или обеспечить надежную страховку.

Большое значение имеет и качество экспертных оценок, которое проверяется по специальным правилам: минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше или равна 0,5, второе правило определяет согласование оценок экспертов в среднем, при котором средняя величина отклонений оценок экспертов должна быть меньше или равна 0,25.

Если эти правила не реализуются, проводится обсуждение позиций экспертов и критериальной основы экспертизы.

Комбинированный метод оценки рисков построен на первоначальном выяснении того, что определяет риск, какие факторы включаются и проявляются в реализации управленческого решения и проекта, можно ли изменить действие этих факторов. Устанавливаются наиболее вероятные нижние и верхние значения действующих факторов. Далее при помощи экспертных оценок устанавливается вероятность достижения этих значений. После этого рассчитываются суммарные вероятности всех возможных значений факторов, а далее статистическими методами — ожидаемый эффект для каждого варианта действия факторов.

13.4. Механизмы и методы управления рисками и повышение конкурентоспособности организации

Любая деятельность человека может быть представлена в трех составляющих: использование ресурсов, управление деятельностью, получение результата. От управления зависит соотношение ресурсов и результата. В управлении действует множество различных факторов, которые, как правило, находятся в противоречии. Учет этих факторов и влияет на соотношение ресурсов и результатов. Но их противоречивое действие проявляется в наличии риска.

Управление рисками — это действия, способствующие снижению уровня и остроты рисков. Эти действия заключаются в выявлении возможностей и факторов достижения определенного результата, анализе взаимосвязи факторов, выборе вариантов управленческих решений, осуществлении контроля их реализации, страховании отрицательных последствий.

Существуют различные причины возникновения рисков, от которых зависит управление ими.

1. Неполнота и недостаточность знаний о ситуациях и возникающих проблемах.
2. Недостаточность информации о происходящих событиях и изменениях.
3. Случайность (природные явления, выход оборудования из строя, болезнь сотрудника, трудовой конфликт и пр.).
4. Противодействие, вызванное борьбой интересов, конкуренцией, изменением социально-политической обстановки и пр.

Две последние причины можно представить и в другой градации.

Форс-мажорные обстоятельства, включающие непредвиденное вмешательство органов государственного управления (изменение стандартов и норм, условий экспорта-импорта, экологических требований и пр.), стихийные бедствия, политическая нестабильность, банкротство.

Внешние экономические условия — инфляция, изменение валютного курса, изменение налогообложения, изменение цены сырья, спроса.

Внутренние организационные факторы — нарушение графика работ, ошибки в распределении ресурсов, текучесть кадров, профессионализм персонала, изменение технологий.

Управление риском включает пять групп действий: определение области риска, выявление и оценка риска, установление причин риска, выбор варианта действий (управленческое решение), нивелирование риска.

Риск всегда связан с возможными потерями. Области потерь (области риска) могут быть различными. Это области безрисковой деятельности, минимального, повышенного, критического, катастрофического рисков. Эти области выделяются в соответствии с оценкой минимально возможных рисковых потерь. Пределом таких потерь является общая стоимость фирмы.

Выявление и оценка риска предполагают распознавание его типа, остроты, особенностей, возможностей учета. Это большая аналитическая работа.

Наибольшую информацию о риске дает установление его природы, причин возникновения. Именно причины риска характеризуют опасность его существования и возможности учета. Ведь эти причины могут быть и субъективного

характера, например, авантюризм менеджера, искусственное создание критических ситуаций при проведении определенной инновационной политики.

Определение характера, причин и степени риска позволяют выбрать управленческое решение, наилучшее с позиций ожидаемого результата.

Нивелирование риска означает распределение ресурсов, ответственности, контроль динамики движения к возможному результату. Такой контроль показывает: уменьшается или увеличивается риск в процессе деятельности.

Механизм управления риском включает следующие средства воздействия.

Диверсификация деятельности, которая предполагает для снижения степени риска распределять инвестируемые средства по различным объектам их вложения, не связанным между собой. Это формирование инвестиционного портфеля, которое позволяет обеспечить приемлемое сочетание доходности и риска. Этот портфель обычно включает как низкодоходные бумаги или вложения, уровень риска по которым незначителен, так и высокодоходные, с большим уровнем риска. Портфель может быть консервативным или рисковым, т.е. ориентирован на стабильный небольшой доход при низком уровне риска или высокий доход с большой вероятностью риска.

Страхование риска заключается в передаче определенных рисков страховой компании, которая за это получает страховую премию.

Существует три основных способа страхования.

Имущественное страхование, включающее страхование риска подрядного строительства, страхование грузов, страхование имущества, находящегося на хранении.

Страхование от несчастных случаев — защита страхователя, страхование профессиональной ответственности.

Страхование упущенной выгоды, например при остановке производства.

Хеджирование — это процесс избежания риска путем его переноса с одного лица на другое (риск изменения цены, ставки процента, валютного курса и пр.). Такой перенос осуществляется посредством сделки по поставкам актива (валюта, товар, акции, облигации и пр.). Лицо, страхующее риск, называют хеджером, страхователь риска — спекулянт. Хеджирование может осуществляться на повышение и понижение. Хеджер проводит операцию на повышение, если

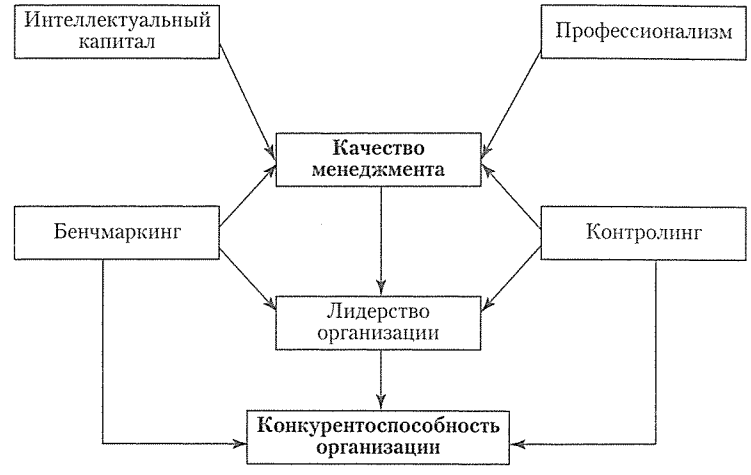


Схема 13.8. **Факторы конкурентоспособности организации**

он считает, что цены, курсы бумаг, процентные ставки в будущем будут расти. Операция на понижение производиться тогда, когда хеджер считает, что цены, курсы либо процентные ставки в будущем будут падать.

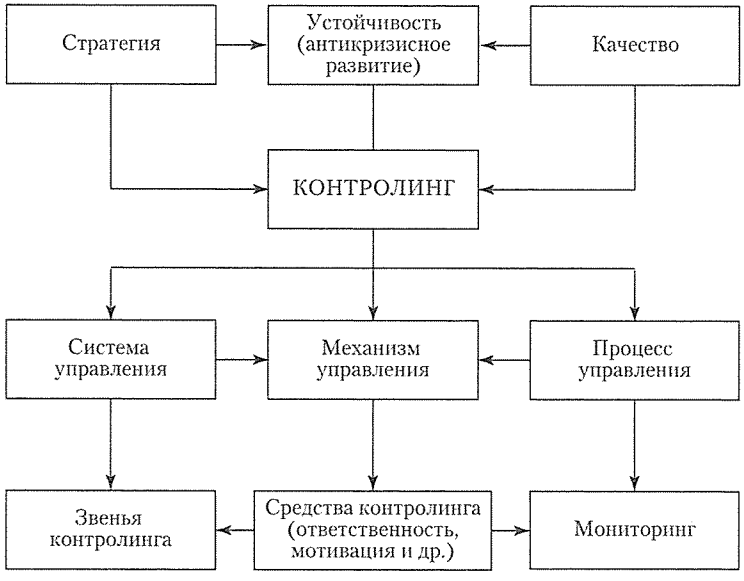
Риск, который снимает с себя хеджер, берут на себя предприниматели, которые получают прибыль от разницы цен, курсов и т.д.

От управления рисками в значительной мере зависит конкурентоспособность организации, которая представляет собой возможность организации успешно конкурировать с соперниками и на этой основе укреплять потенциал своего развития.

Конкурентоспособность зависит от множества факторов, одним из которых является управление рисками, отражающее качество менеджмента в совокупности его характеристик: профессионализм, интеллектуальный капитал персонала, контролинг, бенчмаркинг, лидерство организации (схема 13.8).

Контролинг, ответственность и управление рисками являются сегодня важными элементами антикризисного менеджмента.

Далее приводятся дополнительные схемы 13.9, 13.10 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.



Вопросы к размышлению по схеме

Почему и каким образом функция контроля превращается в систему контролинга?
Какие потребности влияют на появление контролинга?

Схема 13.9. **Котролинг: структура и содержание понятия**

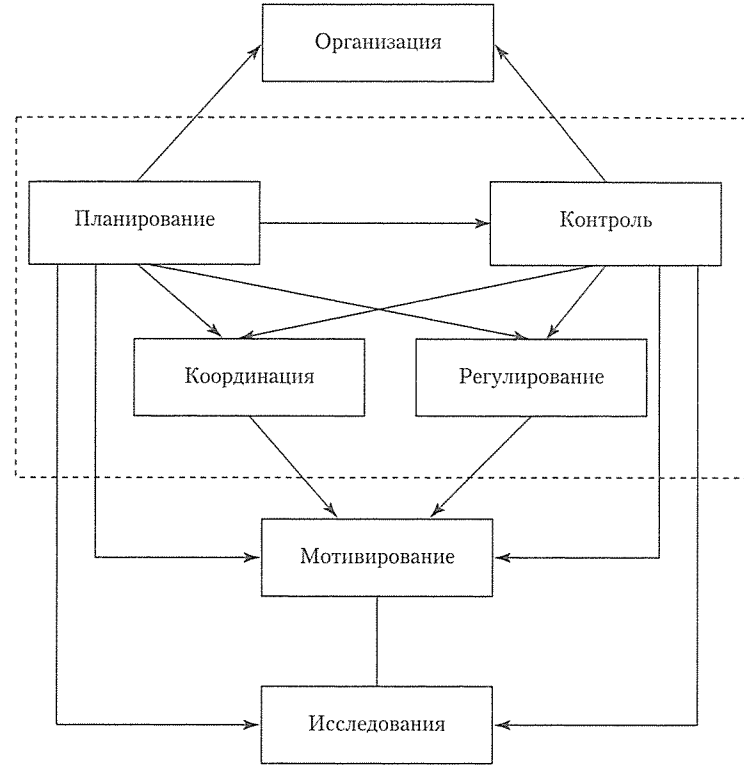


Схема 13.10. **Особенности контролинга: приоритеты в основных функциях управления**

Тесты

1. Какая причина, по вашему мнению, имеет решающее значение в возникновении контролинга как типа менеджмента:
   а) совершенствование организации менеджмента в комплексе всех его характеристик;
   б) необходимость антикризисного управления в условиях цикличного развития организации;
   в) повышение ответственности персонала в условиях усложнения проблем развития;
   г) появление современных технических средств фиксирования и обработки информации;
   д) человеческий фактор менеджмента, изменение социально-психологических условий деятельности.

2. От чего главным образом зависит проявление ответственности, ее учет и реализация в менеджменте:
   а) от организационных форм менеджмента;
   б) от уровня квалификации и компетентности персонала;
   в) от эффективного информационного обеспечения менеджмента;
   г) от подбора и расстановки персонала менеджмента;
   д) от положения организации в цикле ее развития.

3. В чем находит свое проявление управление рисками:
   а) в предвидении и оценке рисков;
   б) в исследовании тенденций развития организации и возможностей стабилизации ее положения;
   в) в специализированной обработке поступающей информации и обнаружении сигналов кризиса;
   г) в анализе альтернатив развития при разработке управленческих решений. Чем больше проанализировано альтернатив, тем больше вероятность снижения риска;
   д) в развитой интуиции менеджера, помогающей почувствовать будущие изменения.

ПИР

1. В совершенствовании современного менеджмента необходимо стремиться не столько к простому усилению функции контроля, сколько к построению системы, обеспечивающей его эффективность.

2. Эффективный контроль способствует развитию системы ответственности и мотивированию профессионализма деятельности.

3. Риск — объективный фактор в менеджменте, его надо не только учитывать, но и уметь им управлять.

4. Контролинг — это концепция менеджмента, отражающая его содержание, приоритеты и организационные формы.

5. Конкурентоспособность организации отражает ее возможности анализа ситуаций, контроля процессов и тенденций, системы ответственности и управления рисками.

ГЛАВА 14

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Что характеризует качество менеджмента? Как качество соотносится с понятием эффективности менеджмента? Каким образом можно оценить качество менеджмента? Что является критерием высокого качества менеджмента? Какие факторы влияют на качество менеджмента? Можно ли качество менеджмента рассматривать как специфический объект менеджмента?

14.1. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте

14.1.1. Роль качества в развитии цивилизации

Качество является не только реализацией потребностей человека, но и само по себе формирует потребности и сознание. Достижение необходимого, возможного и желаемого качества в жизнедеятельности человека рождает новое качество человека и его новое отношение к действительности. Это находит свое отражение в деятельности человека. Таким образом, качество превращается в решающий фактор развития цивилизации. Именно так и следует к нему относиться.

Качество — это совокупность свойств и характеристик чего-либо, отвечающих потребностям и интересам человека.

Часто наше представление о качестве ограничивается пониманием основных характеристик конечного результата деятельности или какого-либо процесса вообще. Но качество результата формируется из качества многих составляющих всего процесса получения этого результата. Оно включает организацию, персонал, информацию, ресурсы

и многие другие факторы, в том числе качество управления. Понимание качества всех элементов деятельности, имеющей определенный результат, получило название «всеобщее качество».

Сегодня мало просто уделять внимание качеству, современный этап развития экономики заставляет менеджеров заново пересматривать свое отношение к качеству, и принципы управления всеобщим качеством необходимо «встраивать» в повседневную деятельность. XXI столетие следует назвать веком качества.

Главную роль в реализации всеобщего качества играет управление. Оно позволяет выделить и реализовать приоритеты, систематизировать все факторы формирования качества, мотивировать его обеспечение, организовать поэтапный, эффективный контроль. Особое значение имеет стратегическое управление качеством.

Но и само управление обладает качеством, которое нуждается в сознательном его формировании и развитии.

Качество менеджмента в значительной мере зависит от типа мышления менеджера и персонала, мышления, которое отражает структуру знаний, характер образования, специализацию и среду практической деятельности. Кроме этого, необходима система регулирования качества в виде функций планирования, организации, контроля и мотивирования, направленных на обеспечение и повышение качества.

Среди всех видов мышления особую роль играет системологическое мышление. Это не просто системный подход, который используется в разных областях знаний, это способность системного восприятия всех процессов формирования качества и влияния установок качества на деятельность человека.

Концепция такого мышления не является еще достаточно разработанной, однако осмысление проблемы всеобщего качества подводит нас к мысли о необходимости практического формирования системологического мышления и разработке концепции его объяснения.

Качество начинается с «ви́дения», которое реализуется не только в контроле качества, но и в управлении всеми процессами и звеньями его формирования.

Существуют два фактора обеспечения качества: формирование нового типа мышления, влияющего на понимание ценности качества, и реализация потребности в качестве как факторе конкурентоспособности, стратегии

и эффективности. Это очень сложная проблема, решение которой невозможно в расчетах количественных параметров, проблема, которая не имеет окончательного решения. *Качество* — это соответствие идеалу, который исчезает при приближении к нему. Тем не менее, движение к качеству определяет значительный успех. Этому есть множество подтверждений. Чем больше внимания мы уделяем качеству, тем в большей мере заботимся о будущем. Но что такое «уделять повышенное внимание качеству»? И как следует это делать?

Как понимается качество различными менеджерами в различных компаниях? Разброс точек зрения очень широкий. Как же управлять качеством, если нет глубокого и практически значимого понимания, что это такое? Даже общеизвестное определение качества как совокупности свойств и характеристик товара или услуги, позволяющей удовлетворять определенные потребности, устарело и является упрощенным. Более корректным сегодня является понимание качества как удовлетворения или превышения потребительских ожиданий. В этой конструкции определения качества очень важным является понятие «превышения ожиданий». Качество должно опережать, превышать существующие потребности, и не только потребности, но и ожидания, которые отражают не только то, в чем нуждается человек, но и то, что он может представить себе в идеале. Такой подход требует включения в управление качеством также и фактора *управления ожиданиями*. Здесь очень важную роль играет развитие науки, дающей представление о перспективах будущего.

14.1.2. Основные факторы и характеристики качества менеджмента

Качество менеджмента является одним из важнейших конкурентных преимуществ организации, достигаемое посредством стратегического управления. Конкурентное преимущество — способность компании добиваться на рынке превосходства над своими соперниками, а стратегия — заданный тип решений, направленных на достижение целей компании. Все это позволяет комбинировать уникальные ресурсы организации с их преимуществами. Никакие две компании не имеют полностью одинаковых ресурсов. Стремление к обеспечению всеобщего качества позволяет делать устойчивым и уникальным конкурентное преимущество.

В рассуждениях об этом используются и такие понятия, как культура и мотивация всеобщего качества (схема 14.1).

Сегодня понимание качества требует усиления человеческого фактора, и при этом наиболее важным становится качество человеческого взаимодействия

Человеческие ресурсы — это единственное, что конкуренты не могут скопировать, и единственное, что обеспечивает синергетику, которая может проявляться в том, что ценность выпускаемой продукции или предоставленной услуги становится выше суммы ценностей ее отдельных частей. **Корпоративный дух** и **культура** — самые важные активы организации, обеспечивающие конкурентоспособность, купить и скопировать которые невозможно. Самой трудной областью для копирования является создание рабочей среды, способствующей сотрудничеству, инициативности и инновациям, обучение и профессиональная подготовка персонала, усиление факторов, положительно влияющих на его благополучие, удовлетворение и мотивацию. Это главная проблема и одна из основных функций управления всеобщим качеством.

Динамичность как один из показателей качества определяется как способность гибко и быстро изменять условия и результат деятельности, успешно адаптировать процессы к изменяющимся условиям окружающей среды и новым требованиям. Эти характеристики должны сочетаться с другой очень важной характеристикой — разнообразием, которое рассматривается как способность разрабатывать и реализовывать различные варианты деятельности.

Конечно, это очень важные признаки конкурентных преимуществ. Но какова мера динамичности и разнообразия и существует ли она, как строятся взаимоотношения первого и второго? Здесь существует широкое поле для размышлений.

Важным фактором является *управление инновациями,* которые должны вести организацию к новым уровням ее функционирования. Менеджмент должен быть таким, чтобы инновации стали частью всей его культуры и неотъемлемой частью повседневной деятельности персонала. Признаки, основные черты и критерии инноваций — сфокусированность на человеческих ресурсах, поощрение креативности и нестандартного мышления, постоянное совершенствование и обучение. Качество нельзя рассматривать вне времени, которое является также ресурсом качества. Время теперь

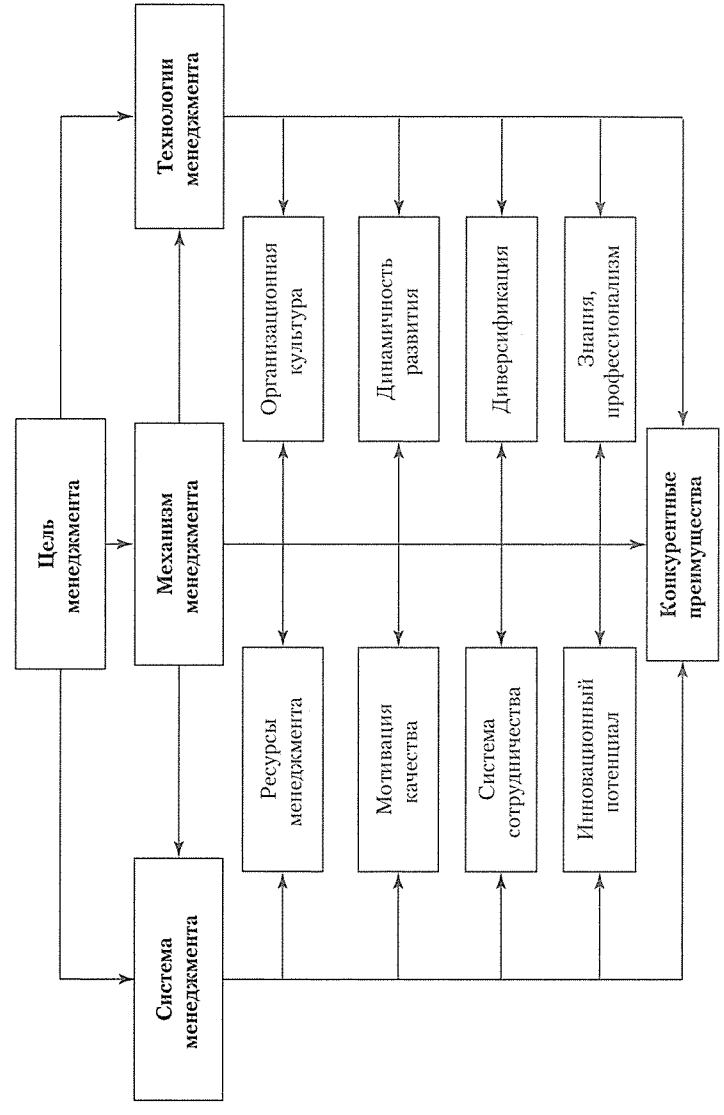


Схема 14.1. **Основные факторы качества менеджмента**

рассматривается как один из наиболее важных источников конкурентного преимущества. Нельзя не видеть современных процессов уплотнения и дефицита времени, ускорения циклов, повышения производительности современной техники, вступающей в противоречие с временны́ми параметрами ее использования. И это имеет непосредственное отношение к управлению всеобщим качеством. Вообще можно говорить о конкуренции на основе времени.

Повышается роль и такого фактора конкурентного преимущества, как *информация* и *знания*. Сегодня необходимо акцентировать внимание на управлении знаниями как активами и интеллектуальным капиталом.

14.2. Механизмы формирования качества менеджмента

14.2.1. Стратегия качества

Представляет большой интерес опыт использования ведомости сбалансированных показателей, основной целью которой является трансформировать стратегию в параметры, позволяющую унифицированно довести ви́дение качества до всего персонала менеджмента по следующим составляющим: финансовая перспектива, внутренняя перспектива, потребительская перспектива, перспектива инноваций и обучения. При этом все показатели делятся на показатели *запаздывающего* и *опережающего* типа.

Сущность стратегии управления качеством — создание такой модели, которая настолько правильно отбирает способы деятельности, что организация может добиться поставленных перед собой целей даже при действии непредвиденных внешних сил, тормозящих ее работу. При этом всеобщее качество является базовой операционной философией, выступающей в качестве фундамента для эффективного менеджмента.

Стратегия разрабатывается и оформляется в виде стратегического плана, который содержит миссию, общий контекст деятельности, ви́дение, направляющие принципы (ценности), ограничения, модели действий и показатели. Сегодня в реализации стратегии весьма популярным является японский вариант под названием «хошин», который характеризует политику распределения сил и средств, системный подход к управлению изменениями, происходящими в критичных процессах.

14.2.2. Качество менеджмента на основе взаимоотношений потребителя и поставщика

Концепцию качества дополняет и обогащает анализ проблемы качества как составляющей взаимоотношений между потребителем и поставщиком. В совместной управленческой деятельности тоже есть потребители и поставщики. Это лежит в основе понимания процессов менеджмента.

Качество должно начинаться от потребителя и идти назад по всей цепи взаимодействий до источников деятельности. При этом качество на выходе процесса не может быть лучше качества на его входе. Это и определяет содержание проблемы взаимоотношений с потребителями и поставщиками как одного из основных принципов всеобщего качества.

Интересно, что в японском языке одно и то же слово означает «потребитель» и «уважаемый гость». Обеспечение качества характеризует отношение к потребителю как к уважаемому гостю. Очень важно понимание этого для российской действительности.

Существует длинная цепь, в которой потребители выполняют одновременно и роль потребителей, и роль поставщиков. Для многих в системе менеджмента потребители могут быть ближайшие и отдаленные по цепочке взаимодействий. При обеспечении качества этого нельзя не учитывать. Но как? Вместо часто встречающегося соперничества между потребителями и поставщиками, каждый из которых старается или отрезать максимально большой кусок пирога для себя за счет другого, или полнее реализовать собственные амбиции, необходимо, обеспечивая всеобщее качество, сделать сам пирог больше, вместо того чтобы думать о том, как его разрезать. Необходимо создавать систему коллективной заинтересованности в результатах в противовес индивидуальным амбициям.

Важность потребителей растет и меняется. Сегодня потребитель должен быть активным партнером, деятельность которого сфокусирована на всех элементах обеспечения качества менеджмента.

Сегодня часто фигурирует понятие «лояльный потребитель». В понимании качества менеджмента нельзя ограничиваться только факторами удовлетворения потребности. Степень удовлетворения потребностей и лояльность — разные вещи. Удовлетворение потребности — это отношения поставщика и потребителя, а лояльность — это поведение в процессах их взаимодействия.

Взаимоотношения между потребителями и поставщиками можно раскрыть в трех руководящих принципах:

- признание стратегической важности поставщиков и потребителей;
- разработка взаимовыгодных отношений между ними через партнерство, а не соперничество;
- формирование взаимоотношений на основе доверия через открытость и честность.

Механизмы (приемы) взаимодействия поставщика с потребителем построены, главным образом, на сборе информации и изучении функций и ожиданий потребителей, построения на этой основе модели удовлетворения этих ожиданий, в частности, по таким характеристикам, как раздражители, успокоители и приятная неожиданность. Некоторыми компаниями используется и метод, который получил название «голос потребителя».

Существуют и более сложные методы, например «импринтинговый анализ», который включает изучение ассоциаций и эмоций, бессознательно вызываемых каким-то словом, концепцией или ситуацией.

Далее возникает проблема использования информации об ожиданиях потребителей и их отношения к качеству менеджмента. Результаты анализа надо превратить в изменение деятельности по повышению качества, в регулирование качества. Это сложная проблема, решение которой зависит от персонала менеджмента, его отношения к качеству, способности к восприимчивости инноваций. В этом проявляются суть и особенность всеобщего качества.

В процессах обеспечения качества следует формировать потребительскую лояльность, развивая доверие и умело управляя взаимоотношениями поставщиков и потребителей.

Всеобщее качество потому и называется всеобщим, что оно предполагает качество всех видов деятельности, в каждой из которых всегда есть поставщики и потребители. Это проблема их партнерства и сотрудничества.

14.2.3. Проектирование качества менеджмента

В достижении всеобщего качества большое значение имеет проектирование качества менеджмента. Многие организации, реализующие всеобщее качество, столкнулись с необходимостью изменить конфигурацию систем менеджмента. Действительно, качество требует вполне определенных организационных условий, которые должны быть

рассчитаны и сконструированы. Не всякая структура системы менеджмента способна обеспечивать качество. Для его обеспечения хорошо работают функциональные структуры, которые имеют цепи подчиненности, позволяющие персоналу специализироваться по тем аспектам работы, для которых лучше подходит работник. Но при этом нельзя не видеть проблемы и недостатки с точки зрения всеобщего качества, часто возникающие при функциональных структурах. Главными из них являются:

- функциональная структура отделяет сотрудников от потребителей неполным знанием его ожиданий;
- тормозит интегрированное контролирование и совершенствование процессов деятельности.

Эта мысль весьма четко выражена в законе Палермо: «Если проблема беспокоит вашу компанию и ваших потребителей в течение ряда лет и не решается, эта проблема — результат межфункциональных споров, когда никто не контролирует весь процесс». Существование отдела всеобщего качества отчасти исправляет положение, но статус этого отдела — информационно-аналитическая работа — не всегда позволяет эффективно обеспечивать качество. И в этом случае функциональная структура отделяет функцию качества от остальных составляющих организации, предоставляя сотрудникам механизм, на который они ссылаются, если не занимаются вопросами качества.

Для устранения недостатков функциональной структуры необходимо перепроектирование менеджмента с целью достижения всеобщего качества, устранения барьеров между подразделениями. Работники-поставщики не могут вносить вклад в удовлетворение потребителей и заниматься постоянным совершенствованием взаимодействия, если они заключены в функциональные «тюрьмы», откуда не могут ни видеть потребителей, ни даже слышать их голоса.

Но как можно сломать функциональные барьеры, проектируя менеджмент по целям достижения всеобщего качества? Этого можно достичь следующим:

- обеспечить сфокусированность на процессах;
- признать наличие внутренних потребителей;
- в основу организации положить командную деятельность;
- снизить степень иерархичности и централизации;
- использовать управляющие комитеты.

За конкретные показатели тех или иных процессов менеджмента должны отвечать отдельные работники или

их группы, имеющие полномочия управлять этими процессами и совершенствовать их. При этом выделяются процессы, создающие ценность или ключевые процессы и вспомогательные, которые добавляют ценности.

При проектировании менеджмента особое внимание обращается на разработку динамичных процессов, упрощающих работу и позволяющих быстро переходить с одного процесса на другой. Такие подходы характеризуют показатели функционирования. Менеджменту с высокими показателями функционирования присущи гибкость, инновационность, обмен знаниями, навыками и умениями, согласованность с общей направленностью организации, сфокусированность на потребителях.

14.3. Пути и средства повышения качества менеджмента

14.3.1. Построение «дома качества»

Совокупность приемов проектирования качества менеджмента раскрывается, прежде всего, в системе распределения функций качества, которое применяется для гарантирования того, что потребительские требования удовлетворяются в течение всего процесса разработки управленческих решений. Это и философия, и набор инструментов, применяемых для планирования и коммуникаций, позволяющих уделять должное внимание потребительским требованиям. Определение несколько громоздкое, но суть его заключается в том, что это система разнообразных приемов, объединяющих все действия вокруг качества, интегрирующая все подразделения системы менеджмента по критериям качества.

Эта система первоначально появилась в японской компании «Mitsubishi» в 1972 г. и получила название QFD. В дальнейшем она была принята компанией «Toyota» и используется ею с 1977 г. по настоящее время. Впечатляющие результаты использования этой системы — значительное сокращение затрат на достижении высокого качества. Сегодня она используется в США и многих других странах.

Сущность QFD — трансформировать потребительские требования в соответствующие рабочие требования к каждому этапу разработки управленческих решений. Содержание этой системы построено на использовании таких понятий, как «голос потребителя» и «дом качества». Для построения

«дома качества» требуется выполнить несколько шагов, которые и характеризуют систему всеобщего качества. «Дом качества» строится в матричном виде и содержит оценку всех параметров качества по его показателям, с выделением приоритетов и зависимостей. «Дом качества» позволяет понимать потребительские запросы и определять общее стратегическое направление повышения качества менеджмента.

Но построение «дома качества» — лишь первый этап процесса QFD. Далее предполагается построение еще трех «домов качества»: матрицы распределения технических характеристик; плана процесса и диаграммы «процесс контроля — процесс качества»; инструкций по операциям. Успех QFD во многом зависит от эффективности коммуникаций и степени сотрудничества при реализации всех основных функций в системе менеджмента.

Следующий метод проектирования всеобщего качества, который также широко используется в современной практике, — концептуальный инжиниринг, обозначаемый аббревиатурой CE. Он проявился в консорциуме компаний, в который входили Polaroid и Bose, а также исследователи из института MIT.

Процесс CE состоит из пяти основных шагов: понимание общей потребительской среды; трансформация понимания в требования; перевод усвоенного на уровень операций; предложение концепции; отбор концепций.

Следующий метод проектирования всеобщего качества получил название «анализ отказов из-за ошибки проектирования и их последствий», обозначаемый DFMEA. Он предполагает проведение анализа видов и причин отказов, последствий отказов для потребителя, рейтинга серьезности отказов, корректирующих действий и контроля.

Существуют не только инструменты и методы проектирования всеобщего качества, но и специфические инструменты «постоянного совершенствования». Они включают схемы последовательности процесса (карта последовательности), контрольные листы, гистограммы, диаграммы Парето, диаграмму причинно-следственных зависимостей, корреляционные диаграммы, контрольные карты. Многие из этих методов известны, однако их использование относительно самого менеджмента в ракурсе управления всеобщим качеством имеет определенную специфику.

В совершенствовании качества менеджмента значительную роль играют креативность и инновации. Весьма

интересно, что в Японии слово «креативность» буквально переводится как «опасная возможность». Председатель совета директоров Toyota, в которой ключевой концепцией является креативное мышление, однажды отметил, что одна из характеристик японских работников состоит в том, что они используют свои мозги так же хорошо, как и свои руки. Они предлагают за год 1,5 млн предложений, и 95% из них реализуются на практике. В самой атмосфере Toyota витает дух, настраивающий на совершенствование.

Большое значение имеет также и статистическое мышление, которое представляет собой философию обучения действиям, в основе которой лежат принципы учета взаимосвязанности процессов, определения отклонений и сокращения их до возможного минимума. Статистическое мышление не ограничивается лишь использованием статистических методов. Оно фокусируется на понимании сущности отклонений и их сокращении, а не только на численном их измерении. Инструментом мотивирования и использования статистического мышления является статистический контроль, который характеризует методологию отслеживания процесса и выявления причин отклонений, подачи сигнала в том случае, когда необходимо принять корректирующие действия.

Трудно переоценить роль командной работы в поиске факторов повышения качества и их практической реализации.

Давно известна практика использования японских кружков качества в решении проблем его обеспечения и повышения. Но можно расширить и углубить проблему, рассматривая разные виды и формы командной работы над качеством. Команда понимается как небольшая группа людей с дополняющими другу друга навыками и умениями, которые стремятся добиться единой цели, используя для этого набор целей по показателям функционирования и общий подход. Очень важны в понимании команды отказ от конкуренции и стремление к сотрудничеству, ощущение гордости и радость от работы. Это основные признаки команды, которые возникают при ее формировании и организации деятельности. Команды играют большую роль при реализации на практике философии всеобщего качества. Кроме всего прочего, команды способствуют духу равенства, поощряют положительное отношение к работе и порождают доверие.

Команды могут быть различными по целям, составу работников, количественным параметрам, срокам деятельности,

организационному статусу, информационному обеспечению, средствам коммуникации (виртуальные команды).

Существуют различные типы команд всеобщего качества: управляющие комитеты (или советы по качеству), команды по решению проблем, команды по улучшению повседневной работы, самоуправляемые команды, виртуальные команды, проектные команды.

Критериями эффективности командной работы являются: степень достижения цели, временны́е параметры, взаимоотношения в команде, интегральный человеческий капитал, влияние на окружающую среду.

Обеспечение всеобщего качества менеджмента характеризуется также полномочиями и мотивацией. Как сочетаются и соотносятся эти характеристики в регулировании качества менеджмента? Главное — создать условия для проявления креативной и интеллектуальной энергии всех работников, а не только тех, кто занимает кабинеты руководителей, предоставить каждому человеку ответственность и ресурсы, обеспечивающие реальное лидерство на том участке, где этот человек особенно компетентен. Это проблема вовлечения и участия персонала в обеспечение качества менеджмента посредством изменения традиционных форм организации деятельности, а также коррекции психологических последствий организационных изменений, использования командной работы для достижения всеобщего качества.

При наделении полномочиями надо учитывать формирование взаимного доверия, предоставление необходимой информации, достаточную профессиональную подготовку, участие менеджеров среднего звена, соответствие системе ответственности, адекватная система вознаграждения.

Наделение полномочиями должно сочетаться с мотивацией: компенсация, система признания и вознаграждения, общая трудовая атмосфера — все это те составляющие, которые надо продуманно и внимательно создавать, чтобы мотивировать сотрудников добиваться и личных, и организационных целей.

Достижима ли гармония полномочий и мотивации? Достижима в максимальной степени, если для решения этой проблемы используются наука и искусство менеджмента, если в организации господствует философия всеобщего качества. В учебнике дается анализ различных теоретических концепций, которые направлены на решение этой проблемы: теория трудовых характеристик, теория приобретаемых потребностей, теория задания целей.

Важным средством управления качеством является лидерство в проблемах качества, которое является неотъемлемой, более того, фундаментальной составляющей менеджмента и организационного поведения любой организации и входит в список обязательных требований, без выполнения которого она не может добиться успеха.

Идея лидерства и практическая ее реализация не должны быть расплывчатыми, как и идея самого качества. Для этого необходимо четкое представление роли лидеров по качеству. Они должны, во-первых, сформулировать ви́дение, во-вторых, сами действовать на основе заявленных ценностей, в-третьих, они должны руководить усилиями по повышению качества менеджмента.

Лидеры — это провидцы; они управляют исходя из интересов будущего, а не прошлого... Ви́дение — это живая концепция того, чем организация может стать и каким должен быть менеджмент. Это убедительное описание и яркое изображение возможностей, потенциала.

Среди ценностей, которые необходимо реализовывать лидеру, можно назвать цель менеджмента, преданность потребителям, постоянное совершенствование и командная работа.

Наконец, руководство постоянным совершенствованием делает реальностью ви́дение и ценности. Оно включает личный пример, наделение полномочиями, распределение ответственности, мотивацию, установление приоритетов, создание атмосферы уверенности, обучение персонала.

Все это в значительное мере зависит от ролей менеджера, которые можно разделить на три группы: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений.

При формировании и реализации лидерства важную роль играют еще два фактора: учет человеческого фактора и встраивание его в общую структуру организации.

В управлении всеобщим качеством существует модель «трансформационного лидерства». Она представляет лидерство в виде четырех основных координат: обеспечение мотивации; интеллектуальное стимулирование; влияние через идеализацию; учет индивидуальных особенностей.

Существует и «ситуационное лидерство», в модели которого выделяются четыре уровня готовности: неспособные и нежелающие; неспособные, но желающие; способные, но нежелающие; способные и желающие.

В стиле лидерства первым надо дать направление, вторым необходимо наставничество, третьим — поддержка, четвертым — делегирование.

Роль лидерства относительно общего менеджмента заключается в том, что менеджмент создает порядок в условиях сложности, а лидерство необходимо для стимулирования организационных преобразований, требующихся в результате изменения окружающей среды.

Всеобщее качество наилучшим образом реализуется в обучающихся организациях. Существует некоторая закономерность обучения. Обычно люди, как и организация в целом, проходят через следующие четыре этапа.

1. Неосознанная некомпетенция: вы не знаете, чего вы не знаете.
2. Осознанная некомпетенция: вы понимаете, чего вы не знаете.
3. Осознанная компетенция: вы учитесь что-то делать, прикладывая для этого осознанно усилия.
4. Неосознанная компетенция: высокие показатели у вас достигаются без видимых усилий.

Успехи в прошлом вовсе не гарантируют подобных достижений в будущем. Как правило, люди чувствуют себя некомфортно, если не происходит никаких изменений.

Для обеспечения всеобщего качества менеджмента проведение преобразований — это способ существования и развития.

Такова аргументация необходимости и важности изменений и преобразований, которые характеризуют управляемые и сознательно осуществляемые изменения.

Главными являются преобразования культуры организации. Культура — это совокупность взглядов и ценностей, разделяемых всем персоналом организации. Она является мощным рычагом влияния на поведение людей и характеризует стратегическое преобразование при реализации на практике философии всеобщего качества.

Следующим фактором является организационный климат, который отличается от культуры. Он включает надежды, ожидания и заблуждения людей. **Климат** — это господствующие в организации приоритеты: климат качества, безопасности, этики и пр.

Культура и климат, ориентированные на качество, включают следующие «ключевые ценности»: провидческое лидерство, отличные показатели, учитывающие интересы потребителей,

организационное и индивидуальное обучение, умение ценить сотрудников и партнеров, динамичность, сфокусированность на будущем, управление инновациями, управление на основе фактов, социальная ответственность, сфокусированность на результатах и создании ценностей, системный подход. Культуру нельзя копировать. Она специфичная для каждой организации. Самая крупная опасность — отсутствие полного понимания собственных особенностей и привычка имитировать других. Это верный путь к неудаче.

Можно назвать несколько типичных ошибок, совершаемых в ходе выполнения проектов, связанных с качеством.

Концепция качества должна содержать не только утверждения, но и предостережения. Попытка реализовать одновременно все лучшие приемы организации мирового класса, скорее всего, не является хорошей стратегией. Более того, неправильная реализация правильных приемов может нанести серьезный ущерб организации.

Систему всеобщего качества необходимо не только вводить, но и поддерживать. К факторам такой поддержки относятся: правильное проведение самооценивания, умение управлять знаниями и постоянное обучение. Надо особое внимание обратить на управление знаниями и организационное обучение. Знания следует рассматривать как фундаментальный строительный материал качества менеджмента, но знания — материал легко портящийся, и если он не обновляется и не пополняется, то очень быстро становится бесполезным.

Под знаниями как активами понимаются накопленные интеллектуальные ресурсы, которыми обладает организация, включающие информацию, идеи, обученность, понимание, память, когнитивные и технические навыки и умения, а также способности. К знаниям явного типа относится информация, накопленная в виде документов. Неявное знание — это информация, группирующаяся вокруг нематериальных факторов. Знание как актив становится все более важным компонентом, постепенно превышающим по значимости финансовые и физические активы многих организаций. Знания как фактор устойчивого конкурентного преимущества становятся объектом управления и предполагают использование специфических механизмов управления. Это очень важные мысли для понимания особенностей современного менеджмента вообще и управления всеобщим качеством в частности.

Добиться реализации политики постоянного совершенствования и организационных изменений без формирования «обучающей организации» невозможно. «Обучение выживанию», которое чаще теперь называют «адаптивным обучением», — важная составляющая, действительно необходимая современному менеджменту. Но чтобы организация стала обучающейся, адаптивное обучение должно сопровождаться «порождающим обучением», т.е. обучением, которое повышает креативность.

Ключевые принципы качества менеджмента следующие.

1. Должно быть поднято до уровня «ключевого управленческого процесса».
2. Должно быть первым пунктом в повестке дня любого заседания руководителей исполнительного звена или совета директоров.
3. Необходимость измерения параметров качества для управления им.
4. Начинается на уровне отдельного работника.
5. Достижения, связанные с качеством, должны соответствующим образом вознаграждаться.

14.3.2. Системологический подход к качеству менеджмента

Системологический подход отражает одно из важнейших свойств формирования качества менеджмента. Он предполагает логистическое формирование качества как непрерывного процесса системного взаимодействия всех его характеристик в технологических процессах менеджмента. Основные принципы системологического подхода заключаются в следующем.

1. Оценка объекта управления как целостной совокупности различных видов деятельности человека, взаимосвязь между которыми определяет возможность достижения общего результата и поставленной цели. Деятельность человека является главным системообразующим фактором. Все разнообразие объектов управления сводится к одному понятию — «социально-экономическая система». Такой системой являются предприятия, фирмы, корпорации, народное хозяйство и пр. Это означает, что в такой системе главная роль принадлежит человеку и ведущими связями являются экономические связи между людьми.
2. Связи в системе — это всегда связи противоречивости, которая может быть выражена явно или неявно, остро

или расплывчато. Поэтому если управление предназначено согласовывать деятельность людей, гармонизировать их поведение, то главной его задачей является разрешение противоречий, иными словами, разрешение проблем. Необходим подход с позиций системного анализа к определению и оценке проблем управления, ви́дение и понимание этих проблем в полной совокупности факторов и форм их проявления, в их взаимосвязях.

3. Органичность (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одному из ее элементов. Это свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления.

4. Генетическая определенность, которая требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки и последствия. Менеджер чаще должен задавать себе вопросы: почему и что же дальше?

5. Пространственно-временно́е существование системы. Этот принцип не сводится к пониманию внешней среды, как нередко это полагают. Все связи — и внутренние, и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временны́х отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов в этих протяженностях. Проанализируйте структуру системы управления транснациональными корпорациями, изучите динамику коммуникаций при росте и развитии фирмы и Вы получите практическое подтверждение важности этого принципа.

6. Историчность, или этапность, можно сказать, цикличность существования и развития системы. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидение подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и рискованным решениям, определения особенностей современного этапа существования системы и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как сочетания предыдущего и последующего этапов.

7. Условность границ системы. Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный

характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему более высокого порядка или бо́льших масштабов. Этот принцип можно назвать «принципом матрешки».

В управлении он проявляется в потребности управлять не только внутренними процессами функционирования системы, но, насколько это возможно, и внешними процессами. Именно в таком смысле говорят, что маркетинг — это управление процессами продвижения товаров на рынке. Конечно, внешнее и внутреннее управление различны и по методам управления, и по функциям, и по целям. Но видеть их различие и связь — очень важная проблема в методологии практического управления.

8. Разделение системообразующих и системоразрушающих факторов, их флуктуации, т.е. взаимопереходы, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те и другие факторы. Нельзя построить эффективное управление без соответствующей оценки и понимания этих факторов.

9. Соотносительность. Содержание этого принципа заключается в том, что для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей. Это соотношение может меняться, но в определенных пределах оно нормативного характера. В управлении большое значение имеют оценки социально-структурных соотношений, соотношений технических средств, видов информации, затрат времени и пр.

10. Коммуникативность заключается в том, что объект управления — социально-экономическая система, существующая благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяют функционирование и развитие системы.

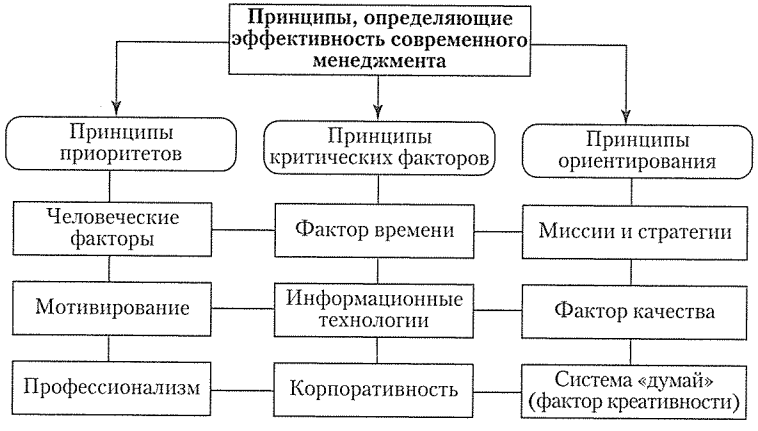
Приципы системного подхода должны занимать центральное место в менеджменте качества, служить связующим звеном его методологии и организации.

14.3.3. Эффективность менеджмента

Эффективность менеджмента — один из основных показателей его качества и совершенства. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на менеджмент. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат менеджмента не всегда

заключается в прибыли. Во-вторых, существует в менеджменте непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль менеджмента в достижении этого результата. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат менеджмента может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на менеджмент не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность менеджмента чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов — производительности, степени достижения цели, управляемости, ритмичности работы, прироста качества, удовлетворенности трудом, экономии времени в процессе управления, формирования корпоративной культуры (схемы 14.2, 14.3).

Эффективность управления — результативность управления, характеризующаяся степенью использования ресурсов, предназначенных для достижения цели.



Вопросы к размышлению по схеме

Чем объяснить выбор этих принципов?
Почему эти принципы можно рассматривать как принципы эффективного менеджмента?
Какие тенденции развития менеджмента определяют эти принципы?
Можно ли иначе представить связь этих принципов?

Схема 14.2. **Принципы эффективного менеджмента**

Схема 14.3. **Факторы, обеспечивающие эффективность менеджмента**

Эффективность управления в значительной мере определяется и видами, и средствами передачи и обработки информации. Информация может передаваться устно, при помощи бумажных носителей или электронных средств. В современном менеджменте используются комбинированные варианты. Характер этой комбинации определяется многими факторами организации управления: профессионализмом персонала, наличием достаточного количества технических средств, характером решаемых проблем, конкретной ситуацией, ответственностью и действующей системой контроля, стилем управления.

14.3.4. Бенчмаркинг в механизме современного менеджмента

В последние годы повысилось внимание к средствам бенчмаркинга, которые позволяют повысить эффективность менеджмента и обеспечить достаточно высокую конкурентоспособность организаций.

Основными причинами повышенного интереса к бенчмаркингу являются: усиление международной и глобальной конкуренции, повышение роли качества как главного фактора конкурентного преимущества, аналитические возможности деятельности успешных организаций, исследования их опыта, реализация контролинга как типа менеджмента в условиях новых информационных технологий, стремление к лидерству.

Существуют различные подходы к определению бенчмаркинга. В обобщенном понимании **бенчмаркинг** — это процесс, обладающий определенным количеством, качеством и возможностью быть использованным как эталон при сравнении различных явлений, состояний, процессов.

Роберт С. Кэмп определил процесс бенчмаркинга как поиск лучших практик, ведущих к наилучшему функционированию. Иначе говоря, это использование наилучшего практического опыта.

Дэвид Т. Кернз, исполнительный директор компании Xerox Corporation, делает акцент в определении бенчмаркинга на непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы на основе сравнения с самыми сильными конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами.

В девятом издании нового толкового словаря для колледжей Вебстера бенчмаркинг определяется как точка отсчета, относительно которой производятся измерения, как нечто, служащее стандартом (эталоном), при помощи которого можно измерить нечто другое.

В Американском центре производительности и качества бенчмаркинг рассматривают как процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкуренции.

В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера), стать еще лучшим (лидером)». В японской философии бизнеса вообще исследование, имитация и копирование позитивного опыта считаются достойным похвалы занятием.

В самых различных определениях присутствуют ключевые слова — систематично, сравнение, успешно, постоянно, измерение, улучшение, конкуренция, лидерство, процесс, практика, эффективность, конкурентоспособность, метод менеджмента, механизм менеджмента и др.

В определениях делаются разные акценты. Но, опираясь на общее в понимании бенчмаркинга, можно дать ему следующее определение. **Бенчмаркинг** — это фокус ви́дения лидерства и успеха и использование позитивного опыта в их достижении. Бенчмакинг — это не просто изучение опыта, это его реализация в механизмах и процессах менеджмента.

14.3.5. Принципы бенчмаркинга

1. Мониторинг и исследование ситуаций лидерства различных организаций, способов достижения ими конкурентных преимуществ.
2. Оценка возможностей использования позитивного опыта в собственной практике менеджмента.
3. Фокусирование внимания на качестве всех элементов в деятельности организации.
4. Формирование системы критериев оценки деятельности и ее контроля в организации.
6. Проведение внутреннего консалтинга по объяснению новых подходов к менеджменту.

14.3.6. Основные характеристики экспертно-аналитической оценки менеджмента

Для обеспечения качества менеджмента необходимы характеристики его оценки в виде системы показателей. Эта система должна включать полный набор оценочных характеристик. Она должна отражать как состояние, так и тенденции и перспективы развития менеджмента. Не все показатели можно построить по расчетному принципу. Однако на основе экспертно-аналитического подхода все характеристики менеджмента можно оценить в количественном отношении. Для этого необходимо построить матрицу экспертной оценки основных характеристик менеджмента и посредством шкалы оценочных коэффициентов отразить уровень проявления тех или иных качеств менеджмента. Такая методика часто используется в оценке сложных явлений. Но для ее реализации, для обеспечения валидности оценки необходимо построить систему оцениваемых характеристик.

Эта система включает 14 основных характеристик (схема 14.4).

1. Функционирование и развитие менеджмента. Стабильность и устойчивость, сочетающиеся с появлением

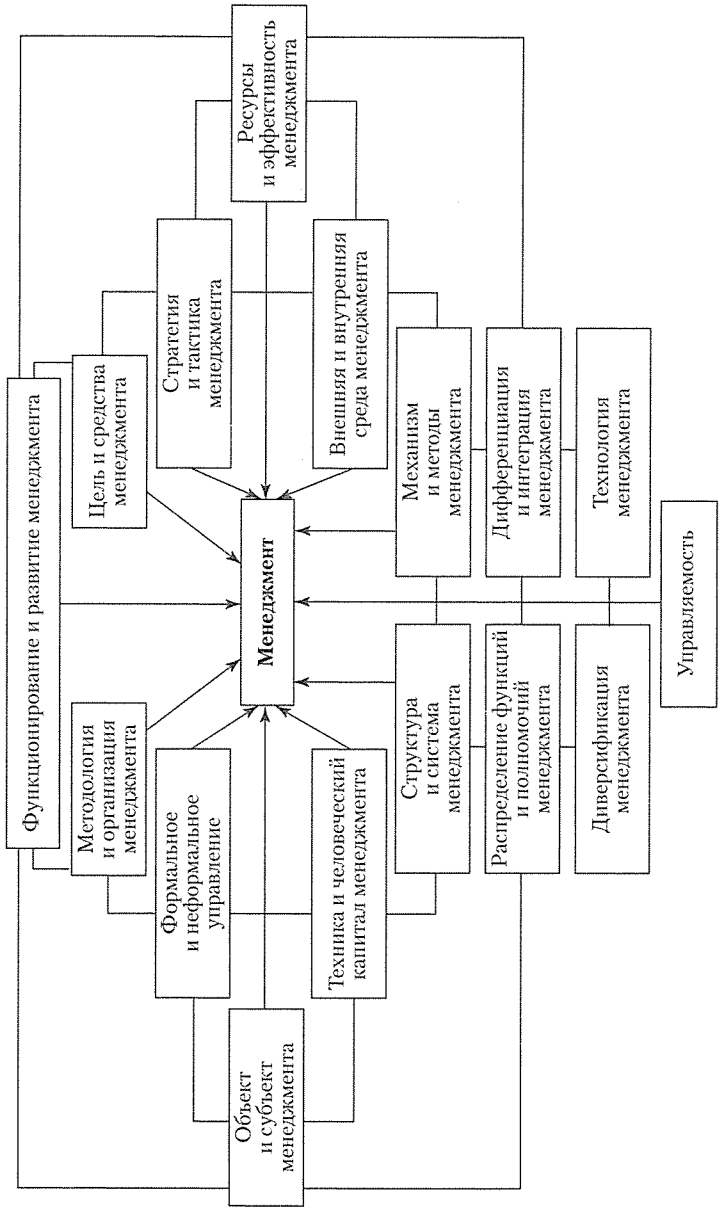


Схема 14.4. **Основные характеристики экспертно-аналитической оценки менеджмента**

нового, возникновение инноваций, с позитивным изменением качества.

2. Методология и организация менеджмента. Оценка направлений развития и организационных условий, мотивации и реализации этих направлений.

3. Цель и средства менеджмента. Мера, в которой цель не оправдывает, но определяет выбор средств ее достижения.

4. Стратегия и тактика менеджмента. Качество программ развития (организационный потенциал, сбалансированность, реальность и пр.).

5. Ресурсы и эффективность менеджмента. Экономия ресурсов, результат их использования, динамика эффективности менеджмента.

6. Внешняя и внутренняя среда менеджмента. Факторы учета изменений и возможности влияния на процессы взаимодействия.

7. Механизм и методы менеджмента. Использование средств воздействия: мотивация, ответственность, образование, лидерство и пр.

8. Структура и система менеджмента. Оценка функциональных связей, распределения функций и полномочий, информационных потоков, компетенций.

9. Использование техники и опора на человеческий капитал. Гармоничность технической вооруженности деятельности и формирования человеческого капитала.

10. Формальное и неформальное управление. Оценка социально-психологической атмосферы, условий творчества, доброжелательства и пр.

11. Субъектно-объектные пропорции менеджмента. Централизация менеджмента, иерархические характеристики.

12. Диверсификация менеджмента. Обоснованность типологических характеристик менеджмента, организационная форма их сочетания.

13. Технологии менеджмента. Экономия времени, ритмичность, информационные нагрузки и пр.

14. Управляемость. Реакция на управленческие решения. Своевременность реализации, участие в разработке, осознание потребностей развития и пр.

Каждая из этих характеристик качества менеджмента может быть конкретизирована в целый комплекс показателей или параметров. Итоговая оценка качества строится по принципу динамики изменения показателя.

14.4. Качества менеджера в обеспечении качества менеджмента

14.4.1. Роль личности менеджера и качество его деятельности

Будет ли кто-нибудь отрицать, что личность менеджера играет очень важную роль в обеспечении качества менеджмента? Менеджер оценивает ситуации и принимает решения, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера, его отношение к делу и людям создают социально-психологическую атмосферу работы. И это может быть либо атмосфера нервозности, неуверенности и страха, либо атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности.

? Полемическое суждение

Преувеличение роли личности менеджера ведет к субъективизации управления. Личностные характеристики менеджера должны быть в рамках определенных требований. И эти требования должны отражать объективные потребности эффективного управления. В среде неграмотных людей грамотный человек отчуждается, и наоборот. Авторитет достигается не яркостью личностных качеств менеджера, а их соответствием определенной организационной среде.

! Ответное суждение

Проблема взаимоотношений личности менеджера и организации всегда существовала и будет существовать. Однако следует помнить, что менеджер имеет организационные возможности подбирать команду и тем самым гармонизировать отношения управления. Большое значение имеет и управление развитием организации, которое осуществляется менеджером и не может не учитывать его личности.

Таким образом, если не все, то многое зависит от личности менеджера. Но что такое личность менеджера и какими чертами она определяется?

14.4.2. Основные черты личности менеджера

Каждый человек, и менеджер в том числе, индивидуален в совокупности и сочетании своих личностных качеств. Но есть требования профессии, должностного положения, особенностей деятельности, требования, которые определяют профессиональную селекцию и являются общими для всех менеджеров, и есть требования, которые в этой группе характеризуют разнообразие индивидуальных человеческих

качеств. Эти требования определяют лишь степень успеха профессиональной деятельности, а не саму возможность ее для данной личности. Это положение, конечно, может показаться спорным, но если исходить из того, что менеджмент является не только профессиональной деятельностью, но и искусством, которое характеризуется, как и всякое искусство, определенным набором индивидуальных особенностей, развитых до определенной степени их проявления в поведении и деятельности человека, соединенных с профессиональной подготовкой.

Это не отрицает того реального положения, что менеджером может стать каждый, стремящийся к этой деятельности. Но эффективным менеджером, профессионалом, способным успешно и устойчиво управлять бóльшую часть своего трудоспособного возраста, может быть не каждый.

? Полемическое суждение

Менеджерами становятся не столько по личным качествам, сколько по результатам работы, по опыту. А добросовестно и хорошо работать может и должен каждый. Качества личности в карьере играют мизерную роль.

! Ответное суждение

Действительно, менеджером может стать каждый, но эффективным менеджером — только тот, кто имеет определенные личностные качества. Они необязательно должны быть даны природой, они могут быть развиты в процессе целенаправленной деятельности.

Индивидуальные качества менеджера проявляются и оформляются как факторы успешной деятельности не сразу. Только в процессе накопления опыта работы, ошибок и успеха, осознания своих личных качеств в практической деятельности, а также в процессе образования происходят становление личности менеджера и оформление его профессиональных качеств.

Часть качеств менеджера дается ему природой, часть — в процессе управления, в специфических условиях профессиональной деятельности; и то и другое развивается в процессе образования и накопления опыта (схема 14.5).

14.4.3. Сочетание воли и интеллекта в структуре личности менеджера

В совокупности различных качеств менеджера ведущую роль играют сочетание двух качеств — воли и интеллекта. Это сочетание может быть следующих разновидностей.

1. Малый интеллект и малая воля, нерешительность. Вероятно, эти качества не только не соответствуют успеху

Схема 14.5. **Основные факторы формирования профессионального сознания менеджера**

в управленческой деятельности, но и создают проблемы. Такой менеджер не может достаточно долго управлять. Его дело придет в упадок. Сам характер управленческой деятельности требует присутствия и соответствия воли и интеллекта.

2. Менеджер может быть человеком высокоинтеллектуальным, но при этом неуверенным и недостаточно волевым. У такого менеджера будут постоянно возникать проблемы с дисциплиной персонала, личной организованностью, а следовательно, и проблемы лидерства. Безвольный

менеджер, хоть и образованный, не может пользоваться авторитетом.

3. Очень часто в практике встречается менеджер, который обладает весьма сильной волей, но недостаточным интеллектом. Наиболее характерно это для авторитарного управления. Менеджер недостаточного образования и невысокого интеллекта также не пользуется авторитетом, но, как правило, это не всегда бывает достаточно заметно. Его окружают подхалимы, создающие видимую атмосферу уважения и почитания. А в действительности среди персонала царит атмосфера страха и отчуждения, недоверия и невмешательства.

Такого рода менеджер управляет волюнтаристски, склонен к самодурству, что является самой отрицательной формой волюнтаризма. Но в определенных ситуациях управление такого менеджера может иметь успех. Для этого нужен соответствующий подбор персонала. В современных условиях успех этот не будет достаточным и продолжительным, потому что современное управление построено на глубоком понимании сложных проблем развития, что немыслимо без соответствующего образования и интеллектуального потенциала менеджера.

4. Наилучшим вариантом сочетания этих двух качеств менеджера является гармония интеллекта, образования и воли. К этому следует стремиться как в работе с персоналом, так и в осознании собственного опыта деятельности, факторов успеха и лидерства.

14.4.4. Сочетание профессиональной подготовки и культуры менеджера

В проявлении качеств менеджера большую роль играет его профессиональная подготовка. Она сама по себе является одним из ведущих качеств менеджера, но является и определяющей для всех других. Профессиональная подготовка менеджера определяет его авторитет, качество управленческих решений, реальность и успешность стратегии управления, время разработки управленческих решений.

Современное управление характеризуется нарастанием сложности проблем, по которым приходится принимать управленческие решения. И практика показывает, что успех кроется в сочетании уровня образования, профессиональной подготовки, сложности решаемых проблем.

Тенденции такого сочетания могут быть различными.

Деятельность менеджера может быть построена на эффективном использовании накопленного опыта работы и может осуществляться в условиях стабильного функционирования фирмы. Этого может быть достаточно для успеха, но современное управление уже становится трудным, если опираться только на опыт. Оно явно требует профессионального подхода, который определяется не только богатым опытом, но и соответствующим образованием и профессиональной подготовкой.

Опираясь на опыт, можно решать сравнительно несложные проблемы. При возрастании сложности, а это объективная тенденция современности, опыт не срабатывает, возникают ошибки, многие из которых могут быть критическими, ведущими к кризису.

Но если менеджер работает в условиях разрешения сравнительно несложных проблем и при этом имеет высокий уровень образования и профессионализма, а такое возможно при неправильном использовании персонала, то возникает ситуация неиспользуемого потенциала образования, ситуация упускаемых возможностей. Это тоже не лучший вариант менеджмента.

Но гораздо хуже, если наблюдается возрастающая сложность возникающих проблем, а решение их осуществляют менеджеры, имеющие недостаточную профессиональную подготовку. Здесь повышается вероятность ошибочных решений и, следовательно, кризиса.

Лучшим вариантом управления является сочетание сложности решаемых проблем и высокого профессионализма управления. Это определяет последовательное развитие фирмы, стабильность, устойчивый успех деятельности менеджера.

Таким образом, профессионализм является одним из ведущих качеств современного менеджера.

Профессионализм определяется не только опытом, образованием и профессиональной подготовкой, но и стремлением самого менеджера к профессиональной деятельности.

При оценке личных качеств менеджера следует также делать различие между специальной подготовкой и уровнем образования и культуры.

Сегодня очень часто можно наблюдать признание необходимости профессионализма управления, но при этом

профессионализм сводится к специализированной подготовке, которая дает знания, навыки и умения в области управления, но не всегда позволяет достаточно глубоко увидеть и оценить проблему, предвидеть последствия различных вариантов ее решения. Необходимо, чтобы специальная подготовка сочеталась с определенным уровнем образования и культуры.

Полемическое суждение

Существуют и противоположные позиции, при которых считается, что уровень образования, независимо от его характера и сочетания со специальной подготовкой, дает возможность во всех условиях управлять эффективно и успешно.

Ответное суждение

И тот, и другой подход оказывается ошибочным или, по крайней мере, нерациональным в практике управления. Образование менеджера надо строить на сочетании специальной подготовки и общекультурного образования. И здесь также возможны различные варианты и подходы.

Сочетание предполагает меру соотношения, характер связи, интеграцию в целое.

Возможны слабая специальная подготовка и низкий уровень образования и культуры. В современных условиях это малоэффективное управление.

Но высокий уровень образования без специальной подготовки также вряд ли можно назвать условием профессиональной управленческой деятельности.

Узкоспециализированная подготовка в области менеджмента является недостаточным условием профессионализма в современном менеджменте.

Только сочетание достаточно высокого уровня образования и культуры с хорошей специальной подготовкой может определять реальный успех управления. К этому и должен стремиться менеджер, это является одним из качеств, определяющих его личность и индивидуальность.

Профессионализм может проявляться как сумма или совокупность профессиональных навыков и умений, которым не всегда соответствует творческий подход к решению проблем. **Творчество** — это способность и стремление искать новые подходы, изобретать нетрадиционные решения. Творчество не всегда является прямым следствием образования и специальной подготовки. Оно отражает и структуру личности менеджера, и мотивацию его деятельности, и реальный результат его образования.

Профессионализм менеджера по-разному проявляется в зависимости от его творческого потенциала, профессионализм определенным образом сочетается с творческим потенциалом.

Тесты

1. В чем, по вашему мнению, главным образом проявляется качество менеджмента:
   а) в соответствии основных характеристик менеджмента и потребностей эффективного управления;
   б) в согласованности работы всех подразделений системы менеджмента;
   в) в профессионализме деятельности персонала менеджмента;
   г) в информационном обеспечении менеджмента;
   д) в системе мотивации качества.

2. Что отражает понятие всеобщего качества менеджмента:
   а) всеобщее качество отражает общие характеристики качества различных элементов системы и этапов процесса менеджмента;
   б) всеобщее качество — это специфическая технология оценки и контроля качества менеджмента;
   в) всеобщее качество — это связь характеристик качества менеджмента и качества функционирования организации в целом;
   г) всеобщее качество — это ви́дение, оценка и регулирование всех характеристик качества системы, механизма и процесса менеджмента;
   д) всеобщее качество — это обобщенная, итоговая характеристика качества менеджмента.

ПИР

1. Управление качеством является одной из важнейших функций менеджмента. Но при этом и сам менеджмент должен обладать определенным качеством.

2. Качество менеджмента представляет собой комплекс его характеристик, отражающих современные и перспективные потребности эффективного управления.

3. Всеобщее качество менеджмента предполагает включение в систему регулирования качества всех элементов и процессов, из которых оно складывается.

4. Качество и эффективность менеджмента не одно и то же. Возможно повышение эффективности при нереализованном потенциале качества, и наоборот, возможно повышение качества менеджмента при временном снижении его эффективности.

5. В повышении качества менеджмента большое значение имеет «принцип первого лица». Профессионализм, компетентность и личные качества менеджера во многих случаях играют решающую роль.

Глава 15

ГОРИЗОНТЫ И ТЕНДЕНЦИИ БУДУЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

Давайте задумаемся

Что характеризует генезис менеджмента? Можно ли управлять развитием организации? Как понимать потенциал развития? Какую роль играет потенциал развития менеджмента? Как он формируется? Почему управление развитием является ценностью современного менеджмента? В чем проявляется готовность менеджмента к будущему?

Какие тенденции развития менеджмента можно сформулировать, опираясь на его историю и особенности современного состояния? От чего зависит развитие менеджмента? Можно ли представить образ будущего менеджера? Каковы его основные черты?

15.1. Генезис менеджмента

15.1.1. Современность: моменты соединения прошлого и будущего

Для того чтобы заглянуть в будущее менеджмента, надо хорошо знать его прошлое, видеть тенденции развития, оценивать современное с позиций связи прошлого, настоящего и возможного будущего.

Развитие менеджмента характеризует не только его история, но и генезис, который предполагает его качественные преобразования в соответствии с изменением потребностей общества, экономики, производства и человека.

Генезис — это развитие содержания и ключевых факторов качества, это приспособление к новым условиям и закрепление перспективных изменений.

? Полемическое суждение

«Генезис» и «развитие» не тождественные понятия. В чем их различие?

! Ответное суждение

Генезис — это не всякое развитие, а только такое, в котором наблюдаются коренные необратимые изменения, это изменение природы явления при сохранении его сущности, т.е. то, что можно назвать генетическими изменениями. Развитие может наблюдаться в количественных характеристиках. Генезис отражает, главным образом, качественные преобразования.

Важным при изучении генезиса менеджмента является выделение его факторов. Вместе с тем необходимо четко представлять общие зависимости, определяющие направление развития менеджмента и характер изменений, которые происходят при этом развитии.

В первых главах данного учебника уже говорилось, что управление возникло тогда, когда возникла сознательная деятельность человека. Без управления невозможно получение результата, к которому человек стремится и который предвосхищает. По характеру этого результата человек совмещает и согласует свои действия. Это относится как к индивидуальной, так и к совместной деятельности человека. При этом управление может быть различным: более или менее удачным, эффективным или неэффективным, ориентированным на сиюминутный успех или перспективу, многоаспектным или конкретно-простым и т.д.

По мере развития общества, производства и экономики меняются типы, возникают новые, которые отвечают потребностям того этапа развития, который приходит, разворачивается и постепенно угасает, переходя в другое качество, в новый этап. Этот процесс характеризует как историю развития управления, так и его генезис, который отличается от истории тем, что отражает не просто цепочку событий, а процесс приращения и углубления знаний, опыта, методов, возможностей и пр.

Напомним, что генезис мы понимаем как процесс превращения одного явления в другое, отличающееся от первого особыми чертами качества, потенциалом развития, уровнем совершенства.

? Полемическое суждение

Может быть, это есть история развития? Нет ли здесь смешения понятий?

! Ответное суждение

Конечно, исторические процессы и генезис связаны друг с другом. Иногда они идут параллельно, но иногда расходятся. Очень важно

понимать, что они не тождественны. Знание генезиса углубляет представление о предмете, позволяет предвидеть его будущее состояние.

15.1.2. Истоки возникновения управления и факторы развития

Если попробовать реконструировать управление в далеком прошлом, если пофантазировать о том, каким было управление на заре человечества, но при этом опираться на реальные факты и средства управленческой деятельности, то можно нарисовать такую картину управления. Средством обеспечения совместной деятельности было насилие и слабый опыт получения пищи (охота на мамонта) и средств существования (огонь, шкура животного и пр.). Носителями опыта были старейшие в племени, они силой принуждали к совместной охоте. Это отражало их индивидуальный интерес и интерес племени. Это и было управление, вернее, его прообраз в первобытном обществе. Элементы поведения в племени закреплялись рефлекторно и позволяли ему достаточно успешно существовать. Такое «управление» можно и сегодня наблюдать в стадах животных.

Революция в управлении произошла тогда, когда появился язык как средство передачи информации. Можно предположить, что именно потребности в управлении как главном факторе совместной деятельности людей сыграли решающую роль в возникновении языка. Язык позволял объяснить, что надо делать и как, и тем самым способствовал уменьшению ошибок в совместной деятельности, язык укреплял сообщество, а следовательно, и облегчал управление. Конечно, возникали и новые проблемы, которые требовали подчас жесткого наказания. Это проблемы манипуляции информацией, хитрого уклонения от работы при получении благ ее результатов и др. «Эффект палки в управлении», а точнее, физического насилия, не снижался. Но при этом общая эффективность управления до определенного момента повышалась. Но она создавала и усиливала напряженность взаимодействия, и эффективность была неустойчивой.

В рабовладельческом обществе это «управление» (пока лишь условно его можно называть управлением) трансформировалось непосредственно в управление «палки и кнута». Надсмотрщики рабов, строящих египетские пирамиды, не знали языка работающих и палкой в прямом смысле этого слова направляли, регулировали и контролировали

их работу. Впрочем, в последующем они перешли к кнуту, ибо он был более удобным средством «управленческого» воздействия. Но обратим внимание на возникновение, пусть еще не развитых, но уже различных функций управления: предвидение, контроль, примитивная мотивация.

Постепенно вместе с «кнутом» развивалась система «пряника». В дальнейшем она оформилась в сочетание ответственности и заинтересованности, повышались роль и значение мотивации, оформлялись экономические отношения, влияющие на механизм управления и требующие совершенно нового управления: не физического насилия, а экономического принуждения. Укреплялось функциональное содержание управления.

Менеджмент возник в процессе генезиса управления, возник как тип управления, в наибольшей мере отражающий особенности, с одной стороны, рыночной экономики, с другой — роль человека в научно-техническом прогрессе.

Возникновение менеджмента относят к первой половине XX в. Эта эпоха отражает развитие индустриальных методов производства, противоречивое изменение роли человека в производственных процессах (придаток конвейера, конструктор машин, предприниматель, менеджер и пр.) и расширение и усложнение экономических отношений (углубление экономических кризисов, обострение конкуренции, монополизация производства и пр.). Возникает потребность в новом типе управления, который утверждается в названии «менеджмент». Его особенности заключаются в приоритетах экономического управления, в методах мотивации, в повышенном внимании к потребителю, в использовании социально-психологических рычагов воздействия, профессионализации управления (подготовке менеджеров — специалистов в области управления). Менеджмент ознаменовал собой не просто новый подход к управлению, а кардинальное изменение управления. Этот период часто называют революцией управления, благодаря которой оно превратилось в менеджмент.

Конечно, управление типа менеджмента возникает лишь в определенных условиях, отражает определенный уровень развития экономических отношений и определенное состояние производства.

Когда оценивают тенденции развития идей менеджмента, часто указывают на результаты так называемого Хоторнского эксперимента, который проводился в США и длился с 1924

по 1936 г. На фабрике «Вестерн Электрикс» исследовали факторы повышения производительности труда. В результате исследований была выявлена роль менеджмента в части организации участия работников в решении общих проблем развития фабрики, в сотрудничестве с администрацией. Исследования показали роль неформальных отношений и их мотивационный потенциал. На основании рекомендаций, полученных в Хоторнском эксперименте, возникла концепция «человеческих отношений», которая эффективно используется в современном менеджменте и которая в дальнейшем получила развитие в идеях «человеческого капитала».

15.1.3. Приоритеты управления — изменение его типов

Известно, что любое управление в обобщенном его представлении характеризуется приоритетами. В некотором отношении изменение приоритетов характеризует изменение моделей менеджмента. Ведь смена приоритетов происходит в соответствии с потребностями и условиями производства, экономики и общества. Если проанализировать тенденцию смены приоритетов в предмете управления в прошлом и экстраполировать тенденцию в будущее с учетом особенностей современного управления, то можно выделить несколько ступеней последовательной смены приоритетов (схема 15.1).

Предметом управленческой деятельности, предметом воздействия всегда остается деятельность человека, но меняются приоритеты различных сторон деятельности и вообще жизнедеятельности человека. В прошлом управление отдельными действиями перерастало в управление видами деятельности. Далее акцент смещался в управление поведением и общением (человеческий фактор управления, организационное поведение и пр.). Сегодня, в эпоху информатизации всех сторон жизни, наиболее актуальными и эффективными становятся управление коммуникациями, новые мотивационные подходы, рождаемые информатизацией, управление отношениями. В будущем на первое место в системе приоритетов будут выходить управление интеллектуальным и духовным развитием, управление культурой и качеством жизни, управление знаниями.

Развитие управления можно проследить и в смене приоритетов в методологии и организации управления. Здесь также можно выделить несколько ступеней движения в будущее. Это этапы превращения управления спорадического в далеком прошлом в управление функционально-специализированное, интегрирующее и далее — в диверсифицированное.

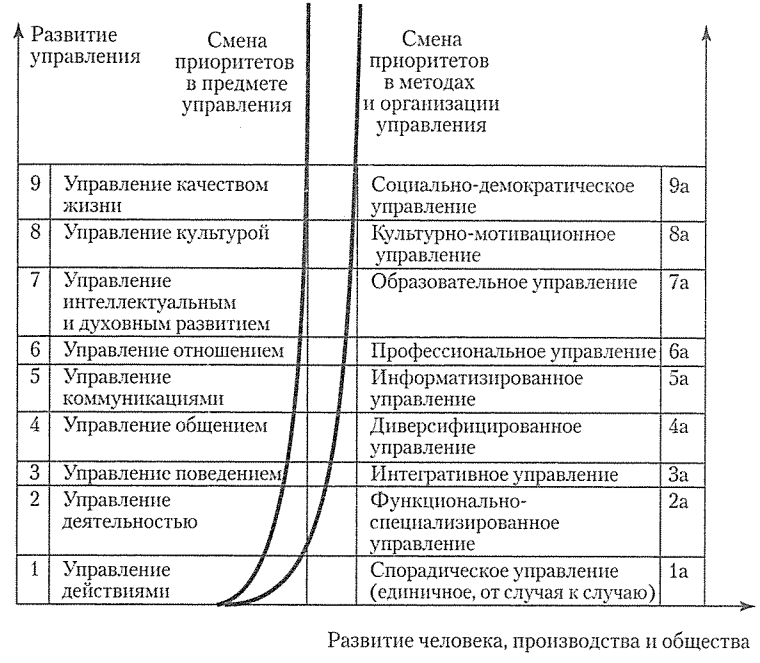


Схема 15.1. **Ступени развития менеджмента**

Сегодня мы находимся на пороге информатизированного и профессионального управления. Завтра для нас главным будет управление образовательное, которое отражает потребность в непрерывном комплексном образовании. В будущем нас ожидает культурно-мотивационное управление и развивающее его социально-демократическое управление, в котором главным фактором мотивации эффективной деятельности будут культура и участие в управлении, а также социальное партнерство. Все это отражает тенденции генезиса управления, смену его типов, углубление принципов менеджмента.

Следует отметить, что готовность менеджмента к будущему проявляется, главным образом, в понимании менеджером тех тенденций, которые определяются объективными факторами и отражают закономерные тенденции развития, вызванные научно-техническим прогрессом, социальными изменениями и экономическими условиями.

15.1.4. Факторы генетических изменений в менеджменте

Развитие управления вызвано потребностями развития объекта управления (фирмы, организации, предприятия). Факторы развития объекта управления многообразны: прибыль, ресурсы, производительность, производственные мощности, структура деятельности, качество продукции, масштаб деятельности, имидж фирмы и др. К факторам развития самого управления относятся изменение его функций, концепций, целей и стратегии, структуры организации и информационных процессов.

В этих условиях управление не может быть застывшим, неизменным. Оно также должно находиться в развитии: в управлении меняются структура организации, информационные технологии и техническая вооруженность управленческой деятельности; совершенствуются профессиональный уровень персонала, механизмы мотивации и др.

В качестве основных факторов генезиса менеджмента можно выделить следующие.

1. Профессионализация управления, которая заключается не только в профессиональной подготовке менеджера и получении им соответствующего образования, но и в таком построении организации и управления, которое ориентировано на профессионализм управления.

2. Проявление инновационного потенциала, т.е. стремлений к обновлению, поиску новых форм и методов управления, мониторингу социально-экономической обстановки и адаптации систем управления к новым условиям, а также формирование систем креативного менеджмента.

3. Ориентация на качество управления, которая предполагает не только управление качеством, но и потребность повышения качества управления и рассматривается как одна из целей управления, определяющая все его особенности и содержание, эффективность и потенциал развития.

4. Диверсификация менеджмента, которая заключается в гармонизации разнообразных форм и типов систем управления, механизмов и технологий управления.

Эти факторы действуют в совокупности и определяют многие черты как современного менеджмента, так и его будущего.

15.1.5. Этапы генезиса менеджмента

Зная факторы развития менеджмента, можно проследить их влияние на каждом из периодов. Это позволит узнать, как развивалась управленческая мысль в общих процессах потребностей в менеджменте, что было присуще каждому из периодов, какие школы и направления возникали в разное время, какие задачи решались ими, и оценить вклад каждого направления в генезис менеджмента.

В генезисе менеджмента можно выделить несколько этапов его качественного преобразования: древний, производственно-экономический, профессиональный, социальный, информационный, менеджмент XXI века (системологический, компьютерный, интеллектуальный) (табл. 15.1).

В обобщенном виде ключевые положения всех этих этапов и соответствующих им школ управления, оставивших заметный след в современном понимании проблем науки управления, определили идеи, которые используются современным менеджментом. Это, в свою очередь, позволит сформировать в дальнейшем положения новой парадигмы управления и выявить основные черты менеджера будущего.

Полемическое суждение

Школы менеджмента часто рассматривают как этапы развития науки управления. Генезис менеджмента характеризует качественные преобразования в самой практике. Как это согласуется с пониманием школ менеджмента?

Ответное суждение

Действительно, школы очень часто рассматривают как научные концепции, отражающие развитие идей менеджмента. Но ведь идеи рождаются не на голом месте, они отражают потребности изменяющейся практики менеджмента и опыт его функционирования со всеми своими положительными и отрицательными последствиями. Поэтому понятие «школа» отражает не только развитие идей, но и развитие их истоков в практике.

Первый этап — «древний», который можно охарактеризовать как возникновение потребности в управлении и зарождение управленческой мысли (Древний Шумер, Хаммурапи, Навуходоносор, Сократ, Платон, Катон Старший, Никколо Макиавелли). Это наиболее длительный этап развития управления. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали уже на стадии первобытно-общинного строя.

В этом этапе ключевыми положениями являются:

- возникновение разнообразия форм управления, разграничение функции, оформление органов управления;
- накопление опыта управления хозяйством;
- становление управления как особой сферы деятельности.

Таблица 15.1

Развитие менеджмента в практике и науке в России и за рубежом

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодизация	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
Древний	9—7 тыс. лет до н.э. — конец XVIII в.	1. Формируются системы государственного управления, предполагающие разграничения функции органов управления. 2. Накапливается опыт управления государственным хозяйством. 3. Управление постепенно начинает рассматриваться как особая сфера деятельности	1. Обоснование принципа централизации управления. 2. Формирование состава властных полномочий	Сократ (470—399 гг. до н.э.) Платон (428—348 гг. до н.э.), Хаммурапи (XVIII в. до н.э.), Навуходоносор (682—605 гг. до н.э.), Катон Старший (234—149 гг. до н.э.), Никколо Макиавелли (1469—1527)
Производственно-экономический	1776—1890 гг.	1. Разделение труда в различных сферах. 2. Осознание экономических преимуществ, которые организации и общество получают в результате разделения труда. 3. Возникают признаки гуманизации управления производством. 4. Признание необходимости улучшения условий труда и быта работников. 5. Разработка проекта «аналитической машины» — прообраза современной цифровой вычислительной техники	1. Обоснование форм разделения труда в различных сферах. 2. Разработка концепции бизнеса и экономического стимулирования. 3. Разработка идеи использования техники для более оперативного принятия управленческого решения	Адам Смит (1723—1790), Роберт Оуэн (1771—1858), Чарльз Бэббидж (1791—1871)

Продолжение табл. 15.1

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодизация	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
Профессиональный	1885—1920 гг.	1. Научный подход к, менеджменту и его принципам. 2. Анализ способов выполнения работ. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач. 4. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач, и их обучение. 5. Стимулирование работников в целях создания заинтересованности в высоких результатах труда	Школа научного управления	Ф. У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, Г. Гант, Ф. и Л. Гилбрет, А. А. Богданов, Н. А. Витке, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович
	1920—1950-е гг.	1. Управление — это универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. 2. Выделение администрирования в отдельную функцию управления. 3. Разработка универсальных принципов менеджмента для эффективного управления организацией. 4. Развитие принципов управления. 5. Описание функций управления. 6. Систематизированный подход к управлению всей организацией	Классическая (административная) школа управления	А. Файоль, Л. Гулик, Л. Ф. Урвик, Ф. С. Дейвис

Продолжение табл. 15.1

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодизация	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
Социальный	1930—1950-е гг.	1. Коллектив — это особая социальная группа. 2. Использование приемов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства для управления межличностными отношениями. 3. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника. 4. Неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу	Школа человеческих отношений	М. П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернард, А. Маслоу, Д. МакКлелланд
	с 1950 г.	1. Применение в деятельности организации наук о человеческом поведении. 2. Отношение к персоналу как к активному человеческому ресурсу. 3. Развитие психологии и социологии, изучающих психологические и социальные аспекты человеческой деятельности	Поведенческая (бихевиористская) школа	Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис
Информационный	1950—1960-е гг.	1. Применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем.	Теория принятия решений и количественный подход	К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодизация	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
		2. Разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации. 3. Создание алгоритма выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др. 4. Разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений		
	1950-е гг.	1. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого. 2. Рассмотрение организации как совокупности взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. 3. Системный подход — это не набор каких либо руководящих принципов, а способ мышления при изучении проблем в организации и управлении ими.	Системный подход	Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Слоан, Р. Скотт, П. Дюпон

Продолжение табл. 15.1

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодиза-ция	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
	1960–1970-е гг.	1. Увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. 2. Менеджер должен хорошо владеть средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. 3. Менеджер должен уметь предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной концепции и методики. 4. Менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять наиболее важные факторы в данной ситуации и вероятный эффект от изменения переменных	Ситуационный подход	П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Т. Деннисон, П. Лоренс, Ф. Лорш
	с 1950 г. по настоящее время	1. Управление рассматривается как непрерывная цепь взаимосвязанных управленческих фунщий, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий. К функциям относят планирование, организацию, мотивацию и контроль, причем эти фунщии объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений	Процессный подход	

Окончание табл. 15.1

Периоды развития менеджмента (управления)	Временна́я периодиза-ция	Практические особенности менеджмента (управления)	Развитие научной мысли в области менеджмента (управления)	Ученые в России и за рубежом
Междджмент в XXI в.	Начало XXI в.	Новая управленческая парадигма. Экономика знаний. Управление знаниями. Гибкость и адаптивность к постоянным изменениям внешней среды. Методологическая и организационная культура. Социальная ответственность. Развитие креативного менеджмента. Управление качеством Повышение роли качества профессионального менеджмент-образования	Концепции социальной эффективности менеджмента, управления человеческим капиталом, управления знаниями. Концепции качества профессионального управления	П. Питерс, А. Ансофф, П. Друкер, Д. В. Львов, Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, А. Г. Поршнев, Э. М. Коротков, А. В. Райченко, Г. Р. Латфулин, О. С. Виханский и другие

Основными идеями «древнего» этапа, «дожившими» до современного менеджмента, являются принципы единоначалия в управлении и централизации полномочий.

Следующий этап — «производственно-экономический». Он также внес значительный вклад в генезис менеджмента.

В этом этапе ключевыми положениями можно назвать следующие:

- управление разделением труда;
- экономические преимущества, которые организации и общество получают в результате разделения труда;
- идеи и практические попытки гуманизации управления производством;
- признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников;
- разработка проекта «аналитической машины» — прообраза современной цифровой вычислительной техники.

Основными идеями «производственно-экономического» этапа, используемыми современным менеджментом, являются разделение труда в различных сферах и использование техники для более оперативного принятия управленческого решения.

Следующий этап — «аналитический», был ознаменован созданием нескольких школ менеджмента, которые заложили фундамент его дальнейшего развития. Он включал школу научного управления (использование научного анализа в управлении), классическую школу (систематизированный подход к управлению организацией на основе описания функций и принципов управления), школу человеческих отношений (акцент на межличностных отношениях в управлении) и поведенческую школу (использование науки о человеческом поведении).

В целом этот период можно охарактеризовать как крупный прорыв в качественном развитии менеджмента.

Возникновение менеджмента как научной концепции началось с поиска эффективных способов достижения наибольшей выработки у рабочих. Возникла школа научного управления.

Ключевыми положениями в школе научного управления являются:

- использование научного анализа для определения лучших способов решения задач;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

- отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач, и их обучение;
- осознание необходимости стимулирования работников в целях создания заинтересованности в высоких результатах труда.

Основными идеями научной школы управления, используемыми современным менеджментом, являются: научный подход к менеджменту и его принципам, анализ способов выполнения работ, материальное стимулирование работников, сдельная оплата труда.

Бурное развитие промышленности в первой четверти XX в. дало толчок к эволюции взглядов на проблемы управления и формированию нового подхода. Это можно назвать профессиональным этапом. Дальнейшее развитие теория управления получила в работе французского промышленника Анри Файоля и его последователей — Л. Гулика, Л. Ф. Урвика и Р. С. Дейвиса, создавшего в соответствии с потребностями практики управления классическую, или административную, школу.

Ключевыми положениями в классической (административной) школе управления являются:

- управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций;
- выделение администрирования в отдельную функцию управления;
- разработка универсальных принципов менеджмента для эффективного управления организацией.

Основными идеями классической (административной) школы управления, используемыми современным менеджментом являются развитие принципов управления, описание функций управления, систематизированный подход к управлению всей организацией.

Следующим направлением в менеджменте было создание школы человеческих отношений, которая зародилась в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Это этап социальный.

Самыми крупными авторитетами в развитии этой школы считаются Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Честер Бернард и Дэвид МакКлелланд.

Ключевыми положениями в школе человеческих отношений являются:

- коллектив — это особая социальная группа;
- межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника;
- неформальные отношения в производстве были признаны за весомую организационную силу;
- предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

Основными идеями школы человеческих отношений, пришедшими в современный менеджмент, являются использование приемов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства для управления межличностными отношениями; управление неформальными группами.

Если до школы человеческих отношений вопросы управления были тесно связаны только с технико-экономической стороной деятельности организации, то в последующей деятельности организации необходимо было учитывать проблемы окружающей среды и социальные ценности.

В рамках этого этапа получила развитие поведенческая (бихевиористская) школа управления, авторы которой (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис) сосредоточились в основном на методах налаживания межличностных отношений в трудовых коллективах.

Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организаций за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Основные выводы данной школы:

- необходимость создания психологического климата, содействующего раскрытию способностей работников организации;
- установление ответственности каждого работника как обязательного условия успешного менеджмента;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- соблюдение этических норм, честность и доверие к персоналу;
- правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом.

Следующий этап — «информационный», который характеризуется созданием таких подходов и теорий, как теория принятия решений и количественный подход, системный, ситуационный и процессный подходы.

В 1950—1960-е гг. развитие математики и вычислительной техники заложило основу нового направления в теории управления — количественного подхода и теории принятия решений. Существенный вклад в развитие этих подходов внесли К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер.

Основной недостаток перечисленных подходов к управлению состоит в том, что они уделяли внимание только какой-либо одной составляющей управления. Школа научного управления сосредоточивала внимание на управлении техническими подсистемами. Поведенческая школа в основном занималась социальной подсистемой. Наряду с этим ни одна из школ практически не учитывала влияние внешней среды на организацию и влияние организации на внешнюю среду. Как следствие, они не учитывали все основные элементы производственной системы и не рассматривали эффективность управления как результат взаимодействия многих производственных факторов. Поэтому в конце 1950-х гг. зародился системологический этап, который интегрировал вклады всех школ управления в единое целое.

Этот подход базируется на общей теории систем, основанной Л. Берталанфи. Основная посылка этой теории в том, что для правильного понимания функционирования организации ее надо рассматривать в качестве системы. Все производственные организации являются системами. Они состоят из взаимосвязанных частей (люди, машины, оборудование, сырье, финансовые ресурсы и др.), каждая из которых работает во взаимодействии с другими частями.

Системологический подход — это:

- рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого;
- рассмотрение организации как совокупности взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;
- не набор каких-либо руководящих принципов, а способ мышления при изучении проблем в организации и управлении ими.

Основной идеей системного подхода, используемой современным менеджментом, является рассмотрение организации как целостной открытой системы.

Следующим этапом, внесшим значительный вклад в развитие управления, стал *компьютерный* этап, дающий

возможность эффективного решения ситуаций на основе оперативной обработки больших объемов информации (1960–1970-е гг.): П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Г. Деннисон, П. Лоренс, Д. Лорш.

Его особенностью были также большие возможности прямого приложения теоретических положений к конкретным условиям и ситуациям.

Основные положения этого подхода:

- не отвергает достижения других подходов и школ менеджмента, но для эффективного достижения целей организации приемы, которыми пользуется руководитель, могут значительно варьировать;
- увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно;
- менеджер должен хорошо владеть средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;
- менеджер должен уметь предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной концепции и методики;
- менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять наиболее важные факторы в данной ситуации и вероятный эффект от изменения переменных.

Наиболее важным в ситуационном подходе является определение существенных переменных ситуаций и их влияния на управляемый объект. С точки зрения интенсивности влияния на процесс управления, факторы внешней среды делят на факторы прямого (непосредственного) воздействия и менее значимые факторы внешней среды косвенного воздействия.

Роль менеджера состоит не столько в определении среды, к которой относится фактор воздействия, сколько в определении силы его воздействия на производственную систему с тем, чтобы нейтрализовать воздействие внешнего фактора или усилить его влияние на результаты производства.

Таким образом, можно отметить, что, согласно ситуационному подходу, все известные концепции и методики должны быть применимы к конкретным ситуациям.

Далее была разработана теория принятия решений. Ее ключевыми положениями являются:

- разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов;
- разработка моделей принятия решений.

Основными идеями теории принятия решений, используемыми современным менеджментом, являются следующие: использование алгоритмов разработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.

Следующим был разработан количественный подход к управлению, для которого характерно:

- базирование на использовании в управлении данных точных наук (математики, статистики, инженерных наук) и широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуации;
- применение вычислительной техники в управлении;
- разработка и применение моделей для принятия решений в сложных ситуациях.

Основными идеями количественного подхода используемыми современным менеджментом, являются использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления и применение ЭВМ в управлении. Большое значение имеет также процессный подход.

Согласно концепции процессного подхода управление рассматривается как непрерывная цепь взаимосвязанных управленческих функций, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий. К функциям относят планирование, организацию, мотивацию и контроль, причем эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Сегодня мы можем наблюдать усиление интеллектуальной составляющей менеджмента, его креативизации. Это этап, устремленный в XXI в. Его характеризует внимание к управлению знаниями, культурой, образованием, качеством человеческого капитала.

Эти этапы характеризуют не только последовательность генетических изменений, но и накопление позитивных свойств менеджмента. Основные черты каждого из этапов переходят в последующие и органически вписываются в современность и рождают предпосылки будущего. Это происходит в сложных процессах разрешения внутренних и внешних противоречий менеджмента.

В генезисе менеджмента можно увидеть несколько линий противоречивых изменений: методологии и организации управления, человеческого фактора и технической оснащенности, социальной и экономической составляющей управления, научных и прагматических подходов, внутренних

и внешних факторов эффективности, формального и неформального подходов, статики и динамики управления

Степень обострения этих дуалистических противоречий по мере развития менеджмента меняется. Эти совокупные изменения и характеризуют генезис.

Таким образом, генезис менеджмента может быть представлен в последовательности этапов (периодов) как развития практики, реальных условий, так и развития управленческой мысли. Каждому из этапов присуще преобладание тех или иных потребностей, противоречий и приоритетов.

Среди различных подходов к менеджменту наиболее используемыми являются системный, ситуационный и процессный подходы.

В *системном подходе* главное внимание уделяется рассмотрению организации в связях всех ее элементов и факторов функционирования и развития: персонала, технических средств, технологий, информации, экономического потенциала. Каждый из этих факторов может быть детализирован в комплексе характеристик, также взаимосвязанных. При системном подходе в решении всех проблем отдается приоритет анализу связей и целостности организации.

Ситуационный подход характеризуется концентрацией внимания на анализе и оценке конкретных ситуаций. Это определяет выбор методов менеджмента и стратегии их использования. Он наиболее эффективен в оперативном решении проблем, в учете специфики и условий развития организации.

Процессный подход отражает последовательность и непрерывность решения проблем, их взаимодействие в пространстве и во времени. Здесь отдается приоритет рациональному функционированию и тенденциям развития организации.

Эти подходы не противоречат друг другу. В менеджменте могут меняться приоритеты, но эти изменения не отрицают необходимости и учета связей в организации, и особенности конкретных ситуаций, и последовательности действий в рамках определенного направления развития.

15.2. Тенденции изменений в современном менеджменте

15.2.1. Разнообразие изменений и их роль в менеджменте

Мы живем в мире изменений. Их много, и они разнообразны. Но если попытаться дать общее определение этой

категории, то можно сказать, что изменения — это возникновение иного, переход из одного состояния в другое. Управление в большей своей части является управлением изменениями. Но само оно должно постоянно изменяться. Каким образом, в каком направлении? Прежде чем ответить на этот вопрос, надо разобраться в том, какие существуют изменения, в чем особенность каждой из их классификационных групп.

Есть изменения, которые отражают *функционирование* того или иного объекта, и есть изменения, характеризующие его *развитие*. Первые направлены на поддержание элементарной жизнедеятельности, вторые — на ее укрепление, повышение жизнеспособности. В экономике это часто расценивается как свойство конкурентоспособности. Эти два вида изменений сочетаются друг с другом в реальной практике. Но любое сочетание всегда обнаруживает приоритеты, преобладание, которые в значительное мере зависят от ви́дения функционирования и развития, их оценки и выбора вариантов, а это, в свою очередь, зависит от образования, профессионализма и интуиции.

Изменения бывают *частичные, общие* и *всеобщие*. Бывают ситуации, когда потребности в общих изменениях стараются реализовать или прикрыть частичными. Причин для этого бывает много: боязнь изменений, осторожный подход, затягивание времени, либеральный стиль управления, ошибочные оценки ситуаций, неспособность предвидеть последствия изменений. Возможно и превращение частичных изменений в общие. Это характеризует авантюризм в управлении.

Могут быть изменения *постепенными* и *скачкообразными*. Постепенные существуют всегда, правда, не всегда они оказываются заметными. Но скачкообразные характеризуют кардинальные преобразования. Их исключить из практики управления невозможно в силу циклического характера развития социально-экономических систем. Скачкообразные изменения часто вызывают кризис. Управление, отслеживающее слабые сигналы будущего, учитывающее возможности и характер кризисов, называется *антикризисным управлением*.

В совокупности различных изменений можно выделить изменения *последовательные* и *поступательные*. Эта группа изменений отражает возможность возврата объекта в исходное состояние. Некоторой разновидностью этих изменений являются изменения обратимые и необратимые. И те и другие очень часто приходится наблюдать в реальной практике развития. Необратимые изменения чаще всего отражают объективные закономерности развития. Это очень заметно

в развитии техники и технологий. В социально-экономических системах грань между обратимыми и необратимыми изменениями является более размытой, но объективно существует. Здесь управление даже может быть ориентировано на процессы поступательных изменений, «отступление ради победного наступления», снижение цен для выгод в конкуренции.

Изменения бывают *хаотические* и *организованные, управляемые*. Хаотические возникают либо от бездействия, либо от ошибок в управлении. Они опасны относительно ситуаций возникновения кризиса. Управляемые изменения отражают действия стабилизационного или инновационного характера. Это запрограммированные и предвидимые изменения.

Возможна дифференциация изменений по различным сферам их проявления и возникновения: экономические, социальные, технологические, организационные, научно-технические, изменения в сфере образования, культуры, здравоохранения. Важной сферой изменений является и самоуправление. Совершенствование и развитие управления — это внесение изменений в систему, механизм, технологии управления, в осуществление различных его функций. Очень важно понимать, что все эти изменения находятся в определенном соотношения, сочетании и связи. Изменения в экономике не могут не влиять на изменения в социальной жизни. Изменения в объектах управления (фирмы, кластеры, корпорации, холдинги, финансово-промышленные группы, компании и пр.) не могут не требовать изменений в управлении.

Всякие изменения имеют определенные последствия, которые можно оценивать относительно ценностей, результатов и целей развития. Таким образом, возникают *позитивные* и *негативные* изменения. Не могут быть все изменения только позитивными, как, конечно же, хотелось бы. Существует реальная диалектика развития. Но можно снижать последствия негативных изменений и усиливать последствия позитивных изменений. В этом проявляется решающая роль современного научного управления.

? Полемическое суждение

Да, изменения различны. Но все ли из них могут быть управляемыми?

! Ответное суждение

Конечно, не все. Но все изменения можно в том или ином виде учитывать в процессах менеджмента. А для этого необходимо их видеть, понимать и оценивать.

Наконец, нельзя не отметить, что по причинам возникновения можно выделить изменения *природные,* от которых естественно зависит человек (климат, погода, землетрясения и пр.) и изменения *общественные, социально-политические* (смена формации, политическая обстановка, международная торговля и пр.). Эти изменения должны учитываться в управлении. Не случайно в последние годы уделяется большое внимание управлению рисками.

15.2.2. Исходное состояние и направления изменений в менеджменте

Если проанализировать потребности, особенности и направленности современного менеджмента, то можно увидеть тенденции его развития от прошлого к настоящему и от настоящего к будущему. Это оценка изменений потребностей и возможностей, оценка перехода от одного состояния к другому. Само возникновение новых проблем, а вслед за ними и новых идей и практических решений показывает нам, как надо развивать менеджмент, какие новые идеи надо разрабатывать и вводить в практику (схема 15.2).

1. Управление качеством стало давно уже приоритетной проблемой. Не везде, но в целом она успешно решается. Существует множество концепций и систем управления качеством, существуют заметные результаты практического использования этих концепций. Но *управление качеством* — это одна из функций управления, которая еще не отражает качества управления в целом. Ведь управление — это вид деятельности в современной организации. Надо ли оценивать и повышать его качество? А качество управления проявляется в таких наиболее важных для него характеристиках, как профессионализм, техническая вооруженность, интеллектуальный и инновационный потенциал, информационные технологии, система коммуникаций, управляемость и многие другие. Это характеристики не столько управления качеством, сколько качества самого управления. Таким образом, можно увидеть *тенденцию от управления качеством к качеству управления.*

2. Дополнением к этой тенденции является *потребность перехода от мотивации эффективности к мотивации качества жизни.* Эффективность сегодня рассматривают как степень достижения цели с минимальными и приемлемыми затратами ресурсов. Но в конкретном практическом управлении цель часто локализуется объектом управления

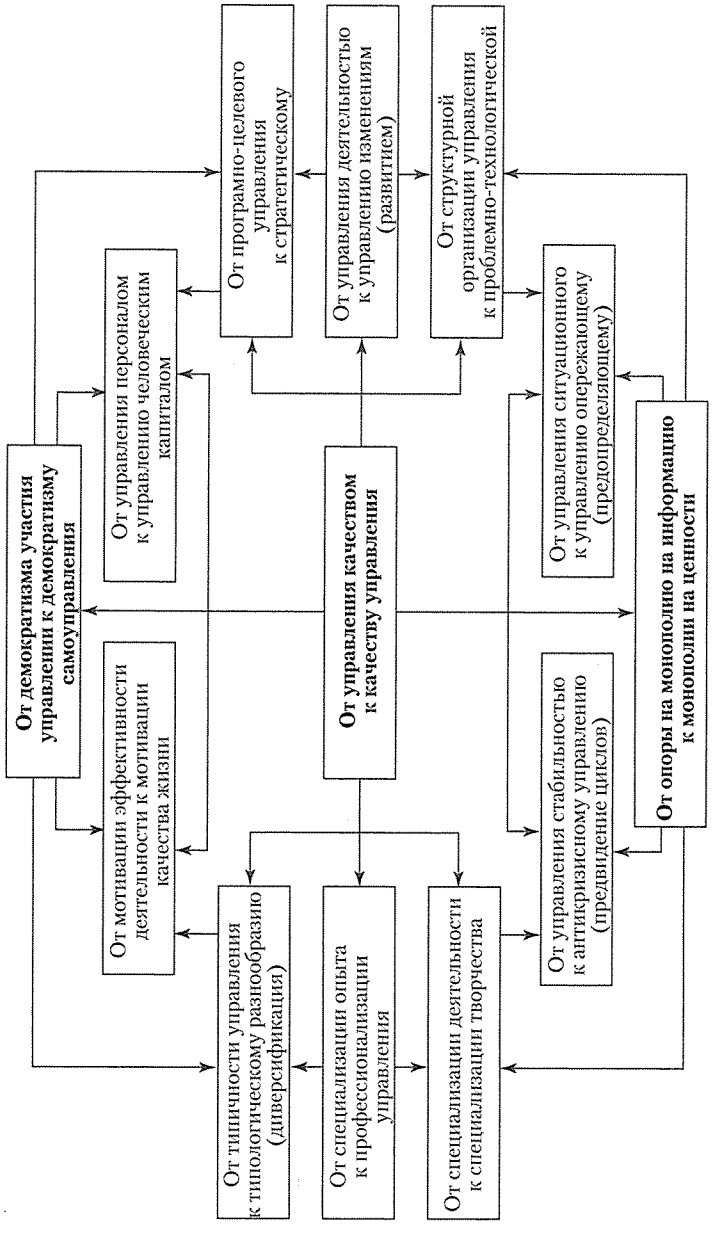


Схема 15.2. **Основные тенденции развития менеджмента**

и может противоречить общей цели социально-экономического развития. Это создает трудности в решении проблем, скажем, экологии, безопасности, культуры и пр. Явно назревают изменения мотивационных принципов управления в направлении общего качества жизни.

3. Следующей тенденцией является движение *от управления персоналом к управлению человеческим капиталом.* Это тенденция изменений статуса человека в системе совместной деятельности и в системе управления, это дальнейшее развитие человеческого фактора в управлении. Управление кадрами, как часто было в прошлом, — это управление носителями квалификации; управление персоналом — это управление, учитывающее персональные особенности человека; управление человеческим капиталом — это управление использованием в деятельности человека образовательных и творческих, интеллектуальных и духовных возможностей и способностей, это управление развитием человека.

4. Оценивая возрастающую сложность социально-экономического развития, его цикличный характер, можно отметить, что в современном управлении существует проблема перехода *от управления стабильностью к антикризисному управлению,* которое построено на предвидении тенденций цикличного развития, оценки причин, характера и последствий возможного кризиса.

5. Важным дополнением к этой тенденции является усиление стратегического управления, переход *от ситуационного к опережающему управлению,* построенному на предвидении изменений, учете тенденций научно-технического и социально-экономического развития. Это сложный процесс, но в необходимости его невозможно сомневаться. Чем выше скорость движения, тем острее потребность видеть дальше, оценивать обстановку в перспективе, реагировать на будущее, не ограничиваясь сиюминутными ситуациями. Современность — это эпоха уплотнения времени.

6. Сегодня, как и раньше, управление строится на монополии на информацию. Дифференциация и распределение информации в системе управления — заметное и в целом положительное явление. Это спасает от шумов в информационном обеспечении управления, повышает оперативность принятия решений. Каждое звено в системе управления должно быть оптимизировано в информационном обеспечении в соответствии со своим функциональным назначением и объемом полномочий. С другой стороны, современная компьютерная

техника, Интернет делают открытыми и доступными многие массивы информации. Это не может не сказываться на функционировании системы управления, затрудняет монополию на информацию, делают очевидными ошибки топ-менеджмента, создают напряженность в социально-экономической атмосфере менеджмента. Главной опорой современного и будущего управления становится не монополия на информацию, а монополия на ценности. Но что это такое? Формирование системы ценностей и их концентрация в организациях и организационных подразделениях. Это дифференциация и интеграция ценностей в условиях открытости информации. Принятие решений в этих условиях зависит не столько от информации, сколько от структуры ценностей, определяющих структуру необходимой информации. В этих условиях полномочия поддерживаются не монополией на информацию, а монополией на ценности. Вот почему в последние годы все большее внимание стала привлекать концепция лидерства, в основе которой находятся ценности.

7. Существует понятие типичности менеджмента. Она выражается в «одинаковости» некоторых, а подчас и многих черт. Часто она бывает следствием использования позитивного опыта, стандартизации управления, формирования организационных привычек, консервативных подходов. Но тенденции социально-экономического развития уже сегодня требуют *перехода от типичности к типологическому разнообразию управления,* поиску вариантов совмещения его различных типов в границах отдельной организации. Эта тенденция имеет название «диверсификация управления».

8. История возникновения и развития управления, его эволюция показывают, как постепенно специализировалась управленческая деятельность. Глубина и масштабы специализации на определенном этапе показали недостаточность опыта и организационных способностей менеджеров и потребовали их специальной подготовки. Началась эпоха профессионализации менеджмента. Но действительное проявление этой тенденции — в будущем. Сегодня мы только вступаем в нее, продолжая спорить о том, как готовить профессиональных менеджеров, какие компетенции определяют успех их профессиональной деятельности. Мы переходим *от специализации опыта к профессионализации управления.*

9. Дополнением и развитием этой тенденции является потребность в творчестве. Специальность менеджера

становится специальностью творческой, его деятельность все в большей мере превращается в искусство. Это требует не только профессиональных знаний и навыков, но и развития способностей, связанных с харизмой, интуицией, эмоциями. Тенденция развития управления — *от специализации и профессионализации управленческой деятельности к специализации творчества,* развитию особого вида искусства, искусства менеджмента, управляющего влияния, организационного поведения.

10. В прошлом очень часто говорили о программно-целевом управлении. Это справедливо рассматривалось как прогрессивное направление в развитии менеджмента. Сегодня программно-целевое управление трансформировалось в стратегическое. В чем различие? В гибкости системы приоритетов и ограничений, учете тактических возможностей в реализации стратегии. Целевая программа и стратегия внешне могут быть схожими. Но у них различная философия управления. Главные элементы этого различия — конкуренция, рынок, возможность маневрирования, факторы человеческого капитала.

11. Происходят изменения и в организации управления. В прошлом акцент делался на построении рациональной структуры системы управления, которая отражает статику управления. Главным в совершенствовании управления являлась перестройка структуры, которая как бы «вела» за собой другие изменения. Сегодня на первый план выступают изменения как таковые, процессный подход. Им подчинены и изменения структуры управления, которая становится гибкой. *От приоритетов управления функционированием организация переходит к приоритетам управления развитием.* Отсюда и внимание к всеобщему качеству. Ведь изменение качества в определенном направлении характеризует процесс развития.

15.3. Управление развитием

15.3.1. Человек в организации и обществе: деятельность, существование и развитие

Все разновидности и факторы управления сходятся, как в фокусе, в человеке. Он является и субъектом, и объектом управления, он определяет функционирование организации

и результаты ее функционирования. Это происходит благодаря деятельности человека и управления этой деятельностью.

Существование человека можно представить в виде концентрических кругов: мир личной, индивидуальной жизни, мир семьи, организация, в которой он трудится, природа, в которой он обитает, общество, в котором человек живет.

Неизменна атмосфера существования человека, но изменяется его положение в этой атмосфере. Потребности, возраст, опыт изменяют личную жизнь; деятельность, квалификация, авторитет меняют характер работы и во многих случаях — организацию; меняется и общественное положение. В основе всех изменений находится ценность развития. Она проявляется по-разному, но она всегда существует.

Развитие — это изменения, но существуют и изменения видов развития. Поэтому развитием можно управлять как на уровне индивидуальной жизни человека, так и на уровне деятельности организации и общества. Управлять развитием означает сознательно и целенаправленно вносить изменения, ведущие к успеху, повышающие жизнеспособность, придающие новое качество.

15.3.2. Развитие организации как потребность ее жизнедеятельности и ценность современного менеджмента

Любая организация проходит определенный цикл своего существования от зарождения, оформления, расцвета и увядания, а может быть, и исчезновения.

От зарождения до расцвета организация всегда считается развивающейся. Этому периоду соответствует успех ее деятельности. А далее возникают трудные моменты: организация сдает позиции, надвигается кризис. Можно ли эти периоды назвать развитием? Трудный вопрос. Ведь мы психологически всегда развитие связываем с приобретением нового качества, получением успеха. Но оно характеризует и зарождение нового качества. Самые трудные моменты жизни организации могут быть моментами ее развития, если в них обнаруживаются элементы нового, способного получить распространение и придать в дальнейшем новое качество жизни организации. Но если таких элементов нет, существование организации — под угрозой исчезновения, и ее развитие прерывается. Далее следует распад.

При таком понимании и в условиях кризиса может продолжаться развитие. Все зависит от управления — способно ли оно управлять развитием, увидеть и мотивировать зарождение спасающего нового. Управление должно быть настроено на такой подход, оно должно уметь распознавать слабые сигналы жизни в любых критических ситуациях, видеть будущее в скрытых элементах настоящего. И это не только задача и искусство менеджера, это организация управления по всем параметрам и механизмам.

Управление, приоритетом которого является будущее, — вот ценность менеджмента.

Но управление развитием проявляется не только в распознавании зародышей изменений, ведущих в будущее. Развитие может быть различным, и необходимо определение той его тенденции, которая возможна в существующих условиях и наиболее приемлема с точки зрения построения будущего. Выбор и осуществление этой тенденции также зависят от управления.

Тенденции проявляются в совокупности и сочетании видов развития, которые характеризуют предмет управления развитием. Это следующие виды развития, экстенсивное и интенсивное, эволюционное и революционное, внешнее и внутреннее, последовательное и скачкообразное (непоследовательное), устойчивое и неустойчивое, быстрое и вялое, явное и скрытое, спонтанное (самопроизвольное) и управляемое, общее и локальное, системное и бессистемное, равномерное (ритмичное) и спорадическое (хаотичное), регрессивное (нисходящая линия цикла) и прогрессивное (восходящая линия цикла), социально-экономическое и организационно-техническое, реальное и виртуальное, коммуникативное и индивидуально-личностное. По этим характеристикам можно посредством методики социометрических измерений оценивать тип развития и разрабатывать меры по его изменению, если возникает в этом необходимость. Развитие может и должно быть предметом анализа и регулирования. Развитие организации — это последовательный и целенаправленный процессе изменения ее качества.

15.3.3. Основные факторы, средства и особенности управления развитием организации

Управление развитием организации зависит от множества разнообразных факторов. Невозможно осуществление эффективного управления, если нет систематизированного представления об этих факторах (схема 15.3).

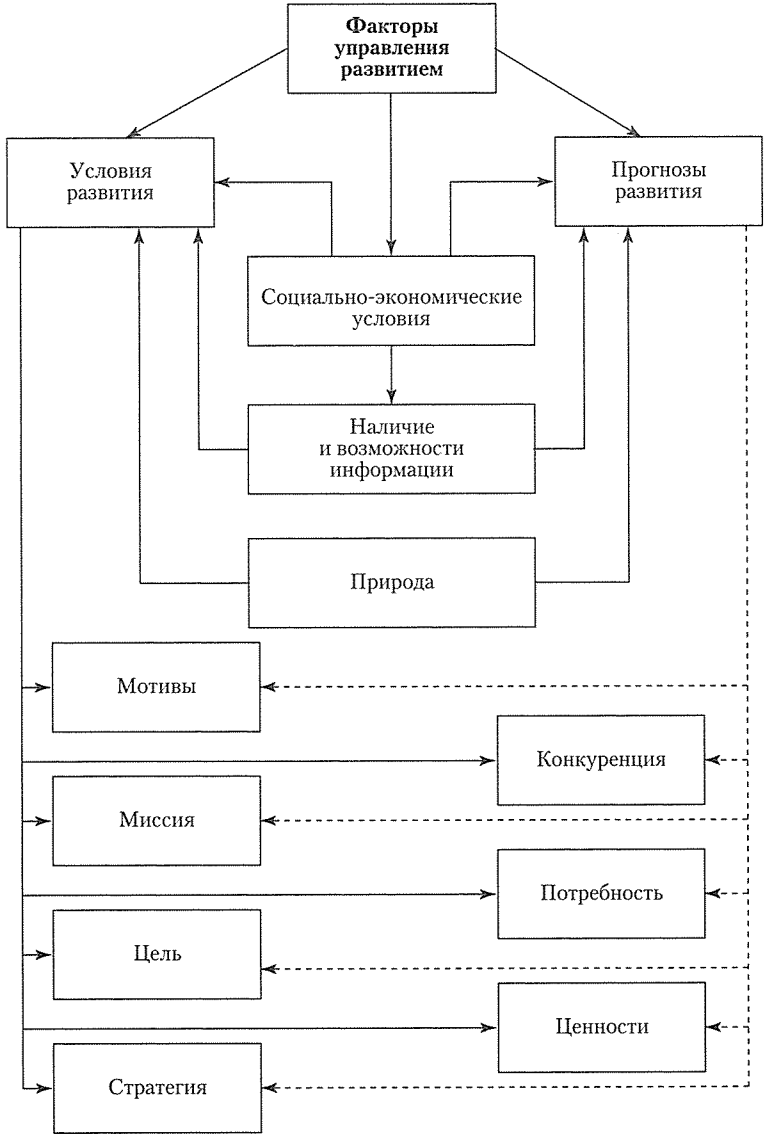


Схема 15.3. **Факторы управления развитием**

К таким относятся, прежде всего, факторы, отражающие условия развития и прогнозы развития. Они, в свою очередь, зависят от наличия и возможностей информации, науки и природных особенностей (климат, экология, природные ресурсы, демография и пр.). На первый взгляд эти факторы не имеют прямого влияния на управление организацией. Однако это только так кажется. Никакое управление, в каких бы масштабах оно ни осуществлялось, невозможно без ресурсов, учета экологии и пр. А если говорить об управлении развитием, то тем более нельзя сбрасывать эти факторы со счетов.

Наконец, к важным факторам управления развитием следует отнести и мотивы, миссию, цель, стратегию. К ним следует добавить конкуренцию, структуру потребностей, социально-экономическую среду.

Все эти факторы связаны друг с другом, но связь эта противоречива. Например, конкуренция может способствовать осуществлению развития, но может и сдерживать его.

Любое явление действительности обладает определенным качеством. Можно говорить и о качестве развития организации, которое выражается в таких ее характеристиках, как тип организации, характер изменения жизненного цикла организации, динамика изменения организации.

Эти свойства зависят от инновационного потенциала организации (знания и опыт нововведений), выбранной стратегии (направления развития), креативности (творческий потенциал), темпов развития, конкурентоспособности, корпоративности (коммуникации и корпоративная культура).

Эти свойства можно рассматривать как средства управления развитием, потому что они могут проявляться в различной степени, и проявление их зависит от управления.

15.3.4. Стратегия и развитие: различие и гармония

Очень часто понятие «развитие» отождествляют с понятием «стратегия». Следует видеть и понимать разницу. **Стратегия** — это направление и вид развития, его программа, его управляемая часть, тогда как **развитие** — это любое приращение качества, которое является следствием как управления, так и закономерных тенденций, с которыми управление не всегда согласуется. Стратегия характеризует достижение определенного этапа развития в определенный промежуток времени, для определенной организации. Развитие — это бесконечность изменений,

это последовательность стратегий, это состояние организации по признакам развития (потенциал креативности, инноваций, корпоративности и пр.).

Поэтому в практике управления не следует в методологическом отношении отождествлять стратегию и развитие, но нельзя и разрывать их. Стратегия разрабатывается на основе исследованных объективных тенденций развития и чем в большей степени она им соответствует, тем более успешной она будет. Для управления развитием стратегия является лишь одним из инструментов. *Стратегическое управление* — это признание приоритета управления развитием, его непреходящей и возвышающейся ценности.

Когда-то Аристотель писал: «Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечных целей; отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели». Замечательные слова, в которых отражается сущность любой деятельности человека и, главным образом, потребность современного менеджмента. Если менеджмент ориентирован на развитие организации, он должен быть стратегическим менеджментом, т.е. иметь ясную цель развития и программу достижения этой цели. По мере развития производства и общества роль стратегического менеджмента повышается. Но для этого необходимо следующее.

1. Развитие стратегического мышления на всех уровнях иерархии менеджмента, во всех подразделениях организации, образование, позволяющее видеть и понимать будущее.
2. Организация менеджмента, ориентированная на преобразования и инновации, творческий подход к решению проблем развития.
3. Целеустремленность деятельности и соответствующая ей оценка результатов.
4. Информационное обеспечение менеджмента, позволяющее видеть опыт других организаций и их достижения.
5. Система ценностей, мотивирующая образование, профессионализм, инновационность.
6. Целевое использование экономического потенциала, рациональное его распределение в решении перспективных и текущих проблем.
7. Механизмы антикризисной устойчивости развития, своевременное реагирование на изменяющиеся ситуации.

Стратегический менеджмент — это не только взгляд в будущее, но и взгляд из будущего в настоящее. Какое

мышление для этого необходимо и какие знания определяют успех стратегического менеджмента?

Не случайно во всех школах бизнеса и учебных заведениях, готовящих менеджеров, существует специальный курс «Стратегический менеджмент», в котором последовательно и обстоятельно рассматриваются все аспекты организации и осуществления стратегического менеджмента по функциям планирования, мотивации и контроля, развиваются навыки ви́дения и прогнозирования тенденций развития организации посредством различных видов анализа, в числе которых заметное место занимает и известный SWOT-анализ. В обобщенном представлении он построен на сопоставлении сильных и слабых сторон в деятельности организации, ее возможностей и угроз. Матрица таких сопоставлений позволяет выбрать наилучшую стратегию развития организации в существующих условиях.

Есть и другие виды анализа, которые подробно рассматриваются в концепции стратегического менеджмента: PEST-анализ, SNW-анализ, GAP-анализ, LOTS-анализ, PIMS-анализ и др. Для их освоения и существует специальный учебный курс «Стратегический менеджмент».

15.4. Потенциал развития менеджмента

15.4.1. Потенциал развития менеджмента: понятие и реальность

Понятие потенциала развития менеджмента имеет две грани: с одной стороны, это характеристики ресурсов и возможности их использования, с другой — это концепция менеджмента, принятая в фирме и ориентирующая на инновации и развитие. Потенциал развития характеризует тип менеджмента, в максимальной степени способствующий изменениям и модернизации, персонал менеджмента, ориентированный на осуществление развития, антиконсервативной ориентации, экономическое положение фирмы и информационное обеспечение менеджмента, позволяющее разрабатывать модели развития и оценивать его варианты.

Есть смысл говорить также и о потенциале системы, механизма и процесса менеджмента. Они проявляются в тех возможностях, которые заложены в них относительно развития и изменений. Так, система менеджмента должна быть адаптивного типа, механизм ориентирован

на мотивацию развития и инноваций, процессы менеджмента — поискового типа.

Накопление потенциала менеджмента и его ресурсоемкости способствуют повышению его эффективности. Но это изменение, очевидно, проходит и этап кризисного состояния менеджмента. Конечно, кризис может быть мягким или острым. Это зависит от конкретных обстоятельств.

Потенциал развития менеджмента определяется, прежде всего, величиной и структурой ресурсов, возможностями их использования и отдачей. Главными факторами формирования и накопления потенциала развития являются следующие:

1) концепция и стратегия менеджмента. Можно в менеджменте ориентироваться на сохранение достигнутого, но можно ставить цели неуклонного и последовательного развития. Конечно, такой подход характеризует потенциал развития;

2) типология организации — инновационный менеджмент, организация, ориентированная на инициативу и творчество;

3) профессиональные качества персонала менеджмента, готовность к будущему, психология целеустремленности;

4) современные информационные технологии, находящиеся в состоянии развития, освоения новых подходов в моделировании и обработке информации;

5) экономическое положение фирмы, обеспечивающее постановку и решение стратегических задач.

Будущее рождается сегодня, но увидеть это рождение не так-то просто.

Развитие менеджмента определяется его потенциалом, т.е. возможностями реализации необходимых для этого ресурсов.

Потенциал развития менеджмента определяется величиной, структурой, отдачей ресурсов и условиями или возможностями их использования. Сами по себе ресурсы, даже если они имеются, еще не характеризуют потенциал развития. Только в соединении характеристик их величины, структуры, отдачи и условий использования они могут характеризовать потенциал развития менеджмента.

Но потенциал развития, как бы значителен он ни был, надо уметь реализовать. И это больше, чем реализация имеющихся ресурсов. Это изменения в самих ресурсах, изменение возможностей их реализации.

15.4.2. Реализация потенциала развития менеджмента

Опираясь на потенциал, необходимо осуществлять развитие менеджмента в соответствии с потребностями развития организации и изменениями внешней среды.

В чем находит свое выражение реализация потенциала развития менеджмента?

1. Концепция менеджмента, в которой главное место занимает его развитие и которая ориентирована на развитие.

2. В типологическом отношении менеджмент построен таким образом, что оказывается наиболее восприимчивым к развитию, к инновациям, к изменениям.

3. Персонал менеджмента подобран и ориентирован всеми своими действиями на развитие управления, поиск новых форм менеджмента, нововведений в различных областях деятельности.

4. Экономическое положение фирмы, определяющее возможность экспериментирования в нововведениях, модернизации менеджмента, не изменяя своего положения на рынке и не теряя эффективность.

Менеджмент, как и любое явление общественной жизни, развивается от простого к сложному. Но надо задуматься, что такое простое управление и каковы черты управления сложного? Здесь можно размышлять следующим образом.

1. Развитие управления вызвано потребностями развития объекта управления (фирмы, предприятия и пр.). Факторы развития объекта управления многообразны. Изменяются масштаб и структура производства, технологии и производственные мощности, ассортимент и качество продукции, находится в развитии и профессиональный уровень работников и инженеров.

В этих условиях управление не может быть застывшим, неизменяемым. Оно также должно находиться в развитии. В управлении меняются структуры системы управления, информационные технологии и техническая вооруженность управленческой деятельности, меняется и профессиональный уровень персонала управления и менеджеров. Нетрудно предположить, что эти изменения происходят не столько в количественных параметрах, сколько в качественных.

2. Тенденции развития имеют волнообразный, циклический характер, который отражает все процессы развития в экономике и производстве.

3. Для того чтобы представить эти тенденции, можно мысленно свести их к минимуму показателей, которые характеризовали бы сам фактор развития и общие его характеристики. Для развития объекта управления можно в качестве показателя оценки ввести показатель уровня развития, который в интегрированном виде характеризует изменения, происходящие в современном производстве.

4. Развитие управления можно представить в виде изменений его эффективности под воздействием как потребностей производства, так и ограничений со стороны ресурсов, и в виде накопления внутреннего потенциала развития управления.

Если сопоставить параметры развития производства и управления, то может получиться серия логистических кривых, отражающих этапы развития управления от простого к сложному, от зарождения нового качества до его реализации.

15.4.3. Роль личности менеджера в современной практике развития менеджмента

Каждый человек обладает личными чертами характера, которые находят свое проявление в его деятельности. Одним видам деятельности черты характера благоприятствуют, другим — мешают.

Деятельность человека оказывает влияние и на развитие тех или иных личностных качеств.

В работе менеджера также проявляются его как отрицательные, так и положительные личностные черты. Очень соблазнительно связывать многие успехи и промахи в управлении с личностью менеджера. Так очень часто и делают. Не вдумываются в причины результатов управления с позиций сочетания личностных факторов и объективных обстоятельств, случайных ситуаций и системы организации.

Личность характеризуют не просто признаки отличия человека от других людей.

Личность — это устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности (социальной группы). Понятие личности отличается от понятий «индивид» и «индивидуальность». Первое из них характеризует принадлежность к человеческому роду вообще, второе — совокупность черт, отличающих индивида от всех других.

Личность формируется под воздействием как индивидуальных качеств человека, данных ему природой, так и условиями общественной жизни (социальная система, культура,

индивидуальный опыт жизни и деятельности, образование, общение).

Личность менеджера — это не только требования, которые предъявляются к нему с позиций эффективного управления, это оригинальное, неповторимое сочетание качеств, которые определяют его стиль управленческой деятельности, выбор позиций в критических ситуациях, отношение к действительности, людям. Для того чтобы показать личность менеджера, недостаточно перечислить, какими качествами он должен обладать, надо определить связь этих качеств и динамику их взаимодействия в изменяющихся обстоятельствах деятельности. Таких качеств много, но надо выделить только главные из них, системообразующие. Легче построить модель современного менеджера, труднее найти соответствие ее элементов его личностным характеристикам. Они не могут быть универсальными, иначе это не личностные характеристики. Биографии известных менеджеров хорошо подтверждают эту мысль. Они обладают иногда диаметрально противоположными чертами, но имеют успех сравнимого уровня.

Личность менеджера формируется постепенно. Может формироваться стихийно, но возможно и собственное влияние на ускорение этого процесса. Когда менеджер стремится повысить свой образовательный уровень, овладеть новыми навыками, освоить прогрессивные концепции управления, познать самого себя, свои сильные и слабые стороны, когда он привыкает постоянно оценивать свои действия и накапливать опыт успеха, он способствует формированию своей личности. Но для этого надо знать общие принципы формирования и развития личностных качеств, знать главные системообразующие факторы.

? Полемическое суждение

Личностные качества человека даются ему природой. Как можно их формировать и развивать, использовать и изменять?

! Ответное суждение

Не все качества личности от природы. Многие из них формируются и определяются в процессе жизнедеятельности человека. Да и сам человек может формировать систему своих личностных качеств.

Принципы формирования личности менеджера подробно были рассмотрены в гл. 10.

Помимо характеристик личности, можно описать и дополнительные черты менеджера, которые определяют успех в его деятельности. В комплексе это будет своеобразная модель идеального менеджера.

15.4.4. Модель современного менеджера

Модель идеального менеджера включает те его характеристики, которые в полном комплексе не могут быть присущи реальному менеджеру, но к которым необходимо стремиться в реальной деятельности. При этом реальность отличается не только отсутствием тех или иных характеристик, но и степенью их проявления.

Совокупность всех характеристик современного менеджера находит свое отражение в компетенциях. **Компетенции** — это способность, возможность и мотивация профессиональной деятельности менеджера. Они зависят от образования, информационного обеспечения, организационных условий и личных качеств менеджера.

Модель современного менеджера можно представить в совокупности видов профессиональной деятельности, состава способностей, знаний, навыков и умений, готовности к профессиональной деятельности и ее ролевой структуре.

Важным дополнением к компетенциям являются приоритетные ценности. Главными из них можно назвать: ориентация менеджмента на развитие, творческий подход к менеджменту, внимание к управлению качеством, осуществление преобразований, управление коммуникациями, гуманитарность (опора на человеческий фактор), энергетический потенциал веры и убеждений, готовность к будущему (ви́дение и целеустремленность) (схема 15.4).

15.4.5. Готовность менеджера к будущему

Готовность менеджера к будущему можно конкретизировать по основным изменениям, которые происходят сегодня и получат более интенсивное и заметное развитие в будущем (схема 15.5).

1. Очень большие изменения в коммуникациях. Они включают возможности использования информационных ресурсов; значительное повышение роли человеческого фактора и отношений людей в процессах менеджмента, глобализации идей; функционирование компьютерных сетей.

2. Изменения в приоритетах менеджмента. На первый план выходят факторы творческого подхода, профессионализма, качества жизнедеятельности и аксиологии деятельности (системы ценностей).

3. Изменения в области культуры менеджмента, в частности культуры методологической, информационной, организационной и культуры социального поведения.

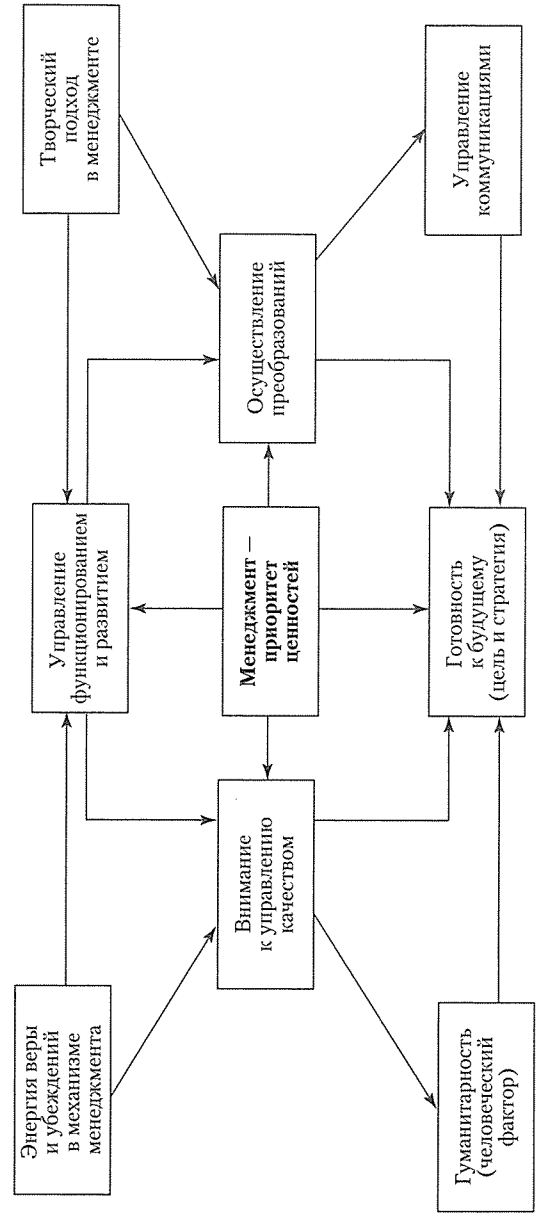


Схема 15.4. **Приоритетные ценности современного менеджмента**

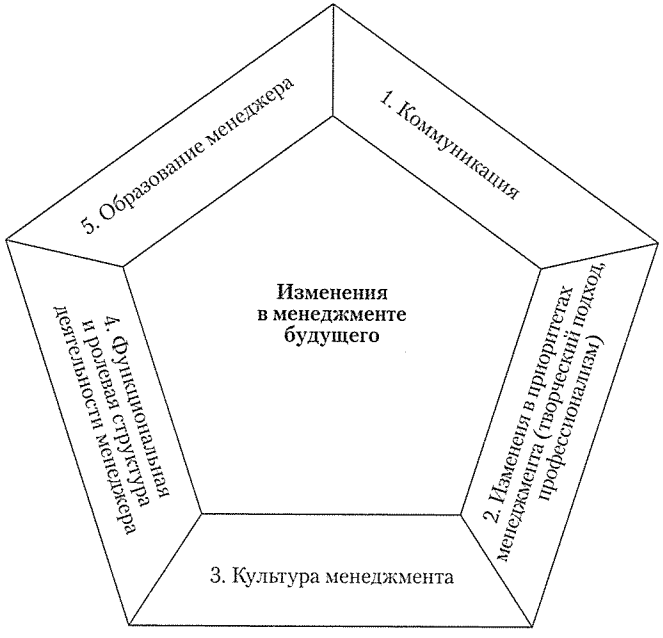


Схема 15.5. **Основные области изменений в менеджменте XXI века**

4. Изменения в функциональной и ролевой структуре деятельности менеджера. Это проявляется в приоритетах партнерства, новых форм мотивации, поиска современных подходов к обеспечению качества, новых концепций менеджмента (парадигма, миссия, стратегия).

5. Большие изменения происходят в области образования и профессиональной подготовки менеджера. Они включают развитие креативного, непрерывного, сбалансированного профессионального образования.

Готовность — это ви́дение менеджером изменений и преобразование всей своей деятельности в соответствии с ними, учет новых потребностей и условий. В этом деле ведущую роль играет профессиональное образование.

15.4.6. Критическая масса профессионализма в современном менеджменте

Профессионализм только тогда будет давать свои плоды, когда он в системе менеджмента сформируется в виде критической массы, основными признаками которой будут

масштаб потребности в профессиональном менеджменте, характер и уровень образования действующих и потенциальных менеджеров, социально-экономические и организационные условия менеджмента, мотивация в системе персонала.

Профессионализм определяется взаимодействием качества образования и среды деятельности менеджера. Это взаимодействие дает своеобразную цепную реакцию обновления и развития.

Соединяя эти две тенденции в единую формулу, можно построить модель менеджера XXI века (схема 15.6).

В этой модели центральное место занимает уровень образования, который определяет основные черты профессионализма и культуры методологической и организационной. Все это дополняется высоким уровнем социальной ответственности и соответствующими ей типологическими чертами личности менеджера.

Эти признаки уже сегодня можно предвидеть и проектировать.

15.4.7. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации

В последнее время весьма популярным стало понятие «преобразования». Это вызвано идеями антикризисного управления, ускорения развития, управления временем,

Схема 15.6. **Модель менеджера XXI века**

идеями стратегического и инновационного менеджмента, креативизацией менеджмента.

В основе понятия «преобразования», конечно же, лежит понятие «изменение». Но не всякие изменения можно назвать преобразованием, если под преобразованием понимать сознательно осуществляемые изменения, которые создают новые условия и возможности эффективного развития организации. **Преобразования** — это изменения, ориентированные на развитие. Преобразования лежат в основе и стратегии, и инновации; конечно, они определяют содержание всех проектов по совершенствованию деятельности, в том числе и управления. Преобразования — это управляемые изменения и результат управленческих действий в области развития организации.

Преобразования, как и изменения, могут быть различными. Именно в типологии преобразований находят свое отражение понятия «стратегия», «инновация», «проект». Они характеризуют тип преобразований и соотносятся с ними как общее и конкретное. Действительно, преобразования могут быть стратегическими и могут не быть такими, они могут отражать инновации и не иметь инновационного потенциала. Такое возможно при определенных типах развития, например количественный рост при стабильных параметрах качества. То же самое можно сказать и относительно понятия «проект».

Известно, что менеджмент всегда обладает определенными приоритетами и имеет вполне определенные ориентиры развития как организации в целом, так и своего собственного. Это проявляется в самых различных характеристиках менеджмента: организации, функциональном содержании, целях, механизмах и т.д. Существует стратегический, инновационный, антикризисный, проектный, креативный и др. менеджмент. Оценивая проблемы развития современного менеджмента, есть смысл говорить о реальности и большом значении преобразующего менеджмента. В чем его особенность и содержание?

Преобразующий менеджмент отражает потребность современного менеджмента и экономики в усиленном внимании не только стратегии поведения организации на рынке и осуществлении для этого необходимых инноваций. Стратегии бывают разными и не всегда ориентированы на развитие в глубоком понимании этого слова. Можно говорить о качестве развития как комплексе характеристик, отражающих совокупные изменения, происходящие

в организации. Именно качество развития и характеризует преобразования в том его понимании, которое дано в определении.

Преобразующий менеджмент опирается на три очень важных в современных условиях понятия: «качество», «развитие», «преобразования».

Как и любой тип менеджмента, преобразующий обладает определенной спецификой относительно системы, механизма и технологии менеджмента. Основные черты каждой из этих характеристик можно отразить следующим образом.

Помимо того, что система преобразующего менеджмента должна быть матричного типа, в ней предполагается усиление *функции исследования, прогнозирования и планирования.* Эти три элемента должны быть теснейшим образом связаны. Реализация этой функции должна иметь определенное организационное оформление, придающее ей ведущий статус и системообразующую, интегрирующую роль. Система преобразующего менеджмента должна быть гибкой и адаптивной по характеристикам взаимодействия функций и распределению полномочий.

Механизм преобразующего менеджмента включает приоритеты инициативности и творчества, мотивацию поиска оригинальных решений. Он должен быть построен по принципам бенчмаркинга, который использует лучшие эталоны развития самых передовых организаций. Идеи преобразований рождают люди, персонал. Поэтому фактор человеческого капитала имеет особое значение в построении механизма преобразующего менеджмента.

Наконец, технологии преобразующего менеджмента отличаются особой методологией и организацией разработки управленческих решений. В основной своей массе это — решения преобразующего характера. Они несут в себе потенциал позитивных изменений, т.е. таких, которые способствуют развитию и реализуют его.

На первый взгляд может показаться, что это идеалистическое представление о современном менеджменте, названном преобразующим. Но, во-первых, науке всегда присуща определенная идеализация, построенная на обобщениях и абстрагировании. На то она и наука. Во-вторых, ничего идеалистического в этих требованиях нет. Многие из них сегодня успешно реализуются на практике. Преобразующий менеджмент формирует только комплексное и согласованное использование и учет этих требований.

Существенными факторами формирования и реализации преобразующего менеджмента являются следующие.

1. Цель менеджмента и его результат в виде потенциала развития. Преобразования необходимы не сами по себе, а для того, чтобы организация уверенно развивалась в соответствии с принятой целью. Цель интегрирует преобразования и повышает эффективность менеджмента. Преобразования формируют стратегическую программу развития.

2. Механизм менеджмента, ориентированный на разработку и восприятие преобразований. Преобразующий менеджмент должен обладать необходимыми средствами воздействия для создания благоприятной среды и практической реализации преобразований.

3. Конечно, преобразования требуют определенных ресурсов. Но не всегда это связано с привлечением дополнительных ресурсов. Все зависит от характера, масштабов преобразований. Иногда может быть достаточным перераспределение ресурсов, их реструктуризация, изменение порядка использования.

4. Система мотивации творчества, поиска нового, экспериментирования, обмена идеями и пр. Это важнейший фактор преобразующего менеджмента, это создание креативной атмосферы деятельности, раскрепощенности идей и мыслей.

5. Преобразующий менеджмент возможен лишь в определенных организационных условиях. Это условия гибкого делегирования полномочий, создания творческих коллективов, расширения участия персонала в решении ключевых проблем развития организации.

6. Важным фактором является качество стратегии развития организации и сочетание ее с тактической составляющей менеджмента. Это находит свое выражение в практической концепции менеджмента, построенной по принципам такого сочетания и опирающейся на мониторинг изменяющихся условий развития, как внешних, так и внутренних.

7. Большое значение в преобразующем менеджменте имеют личность самого менеджера, его профессионализм и искусство управления, его интеллектуальный потенциал и опыт, его знания и практические навыки коммуникативной деятельности.

8. Нельзя упускать из внимания и то, что многое зависит от качества персонала. Человеческий капитал персонала в самых различных видах его проявления способствует практическому утверждению преобразующего менеджмента.

Но человеческий капитал сам по себе является результатом определенных преобразований в области образования, организации жизнедеятельности, мотивации, лидерства и пр.

9. Можно назвать еще один очень важный фактор, играющий значительную роль в проявлении потребности и формировании преобразующего менеджмента, — это фактор конкуренции и конкурентоспособности организации. Обострение конкуренции, как правило, заставляет искать новые возможности и пути развития. Преобразования становятся острой необходимостью. Но они не возникают сами по себе, процессами их разработки и реализации надо управлять, необходим преобразующий менеджмент.

В основе возникновения и оформления преобразующего менеджмента лежат новые идеи преобразований, которые должны возникать, и для этого надо создавать необходимые условия, приниматься и реализовываться в той их части, которая определяет эффективность развития организации.

В процессах преобразующего менеджмента наблюдается активное движение идей преобразования. Существует три направления этого движения: от вершины иерархии системы управления на нижние ее ступени, инициативное движение идей с нижних ступеней иерархии на верхние и межфункциональное направление, которое иногда называют диагональным, потому что оно как бы пересекает иерархию по диагонали.

Важным обстоятельством преобразующего менеджмента является интеграция этих потоков идей.

Очень часто приоритет идей преобразования отдается первому лицу в организации — менеджеру по принципу «ему виднее». Но все ли он может видеть? Да, у него больше информационных возможностей, но, может быть, меньше фантазии? А ведь любые принципиально новые идеи рождаются из фантазии. Конечно, менеджер должен иметь определенный креативный потенциал и должен и может разрабатывать идеи преобразований и «зажигать» этими идеями персонал организации. Но при этом необходимо внимательно относиться к встречным идеям, идущим снизу. Воспринимать и анализировать их, поддерживать инициативу, создавать атмосферу свободного обмена идеями. Очень часто встречные идеи бывают противоречивыми между собой и не соответствовать идеям самого менеджера. Это может его раздражать, рождать настороженное отношение к авторам этих идей, видеть противодействие его позиции.

Но ведь именно противоречия рождают и новые подходы, и новые идеи. Противоречия питают мысли, и в этом их ценность. Не следует избегать противоречий, надо изучать их содержание и происхождение, а может быть в чем-то и учитывать при корректировке идей.

Но иногда представление идеи содержит скрытые цели противодействия управлению, интересы переключения внимания, интересы карьерного типа и пр. Это все проблемы латентного менеджмента. Очевидно, преобразующий менеджмент должен быть «очищен» от таких факторов. Каким образом? Созданием благоприятного социально-психологического климата, атмосферы открытости и прозрачности, эффективной организацией деятельности, при которой действуют известные всем принципы и нормы, а не индивидуальные пристрастия, симпатии или антипатии.

Диагональное движение идей в системе преобразующего менеджмента, а это одна из его важнейших особенностей, отражает их профессиональную разработку. При согласовании этого движения с другими направлениями происходит профессиональное обогащение идей и оформление их практической значимости.

Важную роль в преобразующем менеджменте играет образование. Здесь под образованием понимается не только документ об окончании учебного заведения и присвоения квалификации. В концепции преобразующего менеджмента **образование** — это постоянный и непрерывный процесс развития способностей, повышения интеллектуального уровня и творческого потенциала персонала в процессах его деятельности в организации. Это не просто переподготовка и повышение квалификации, это общий рост образовательного уровня. Такой подход соответствует, во-первых, пониманию человеческого капитала, во-вторых, необходимости поиска идей преобразований в образовательных контактах работников различных уровней менеджмента и различных подразделений организации. В процессах образования всегда возникают новые идеи.

Образование как необходимый элемент преобразующего менеджмента должно быть предметом управления и может быть организовано в различных формах. Фирма или компания может иметь собственную образовательную структуру, в которой все сотрудники регулярно проходят те или иные образовательные программы. Не просто программы

переподготовки и повышения профессиональной квалификации, а именно образовательные программы. В этом случае важную роль в преобразующем менеджменте играют приоритеты фокусирования образования.

1. Качество образовательных процессов.
2. Формирование и развитие корпоративной культуры.
3. Эффективные технологии образования, способствующие развитию творческих навыков и умений.
4. Инновационный характер образования. Освоение новых идей и подходов, новых достижений науки и практики.
5. Формирование исследовательских установок в любом виде деятельности, поиск нового качества и возможностей развития.
6. Расширение проблемного диапазона мышления посредством соединения и сочетания знаний из разных областей деятельности человека.
7. Психологическая настройка на инициативность поведения и доброжелательность в оценках коллег.

Но организовать формирование и движение новых идей и даже принятие программ преобразований в виде соответствующих решений — это еще не весь преобразующий менеджмент. Главное — реализация новых идей, программ, подходов, начинаний и пр.

В успешной реализации преобразующего менеджмента действуют два фактора: возможность убедить персонал в принятии тех или иных преобразований и реакция персонала на преобразования.

Убеждение в необходимости и важности преобразований зависит от авторитета менеджера, технологии и степени разработки программы преобразований, обосновании их необходимости, понимания персоналом целей и содержания преобразований, компетенций персонала, инновационной атмосферой организации. Все это не рождается само по себе, а является результатом управления.

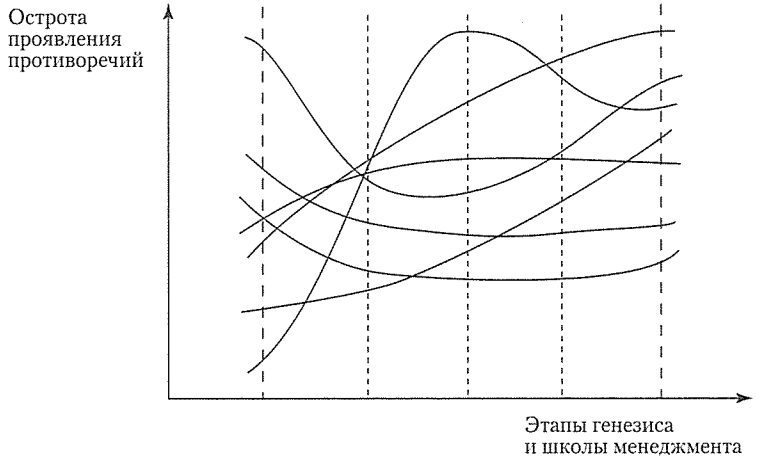
Реакция персонала на преобразования может быть настороженной, «прохладной», благожелательной, инициативной, а может проявляться и в виде непонимания, противодействия, саботирования. Эти факторы управляемости, которые играет существенную роль в преобразующем менеджменте.

Действие этих факторов, помимо всего прочего, зависит и от сложности преобразований. Ведь преобразования предполагают решение проблем развития, и эти проблемы

различны. Вот почему образование является важным условием преобразующего менеджмента. Оно необходимо не только для аккумуляции идей, но и для их понимания и позитивного восприятия.

Преобразующий менеджмент имеет исключительно важное значение для антикризисного управления. Как менеджмент, ориентированный на развитие, он может и должен смягчать пики циклического развития организации, своевременно преобразовывать ее в новое качество развития, предполагать позитивные выходы из кризисных ситуаций.

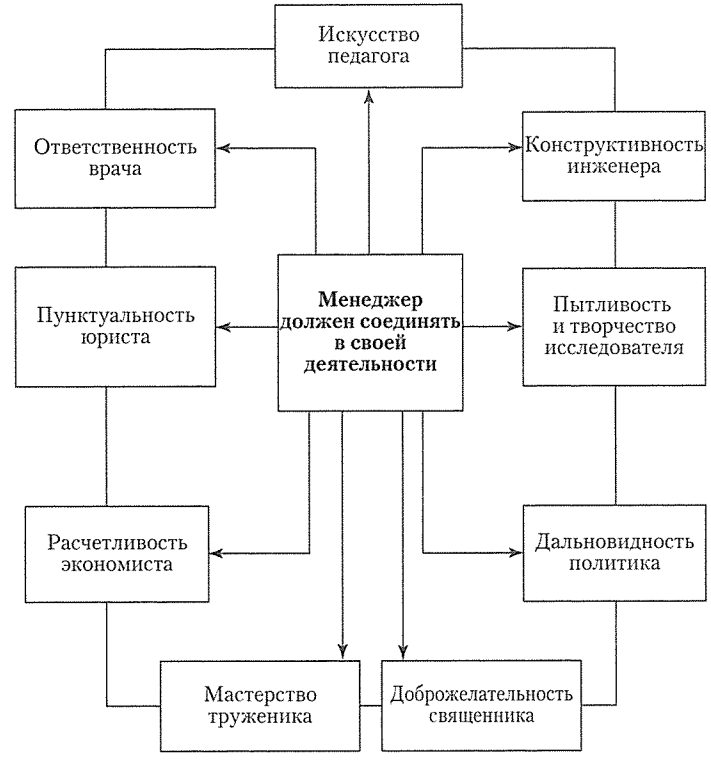
Далее приводятся дополнительные схемы 15.7—15.19 для размышления, анализа и более глубокого изучения темы.



Генезис менеджмента предполагает комплекс асинхронных изменений, которые выражены семейством логических кривых

Схема 15.7. **Тенденции практического разрешения противоречий генезиса менеджмента**

Профессия менеджера — это интеграция качеств многих специалистов



Вопросы к размышлению по схеме

Что необходимо для овладения профессией менеджера?
Чем определяется в практике интеграция этих качеств?
Как осваивать профессию менеджера?
Почему менеджеру необходимы качества многих специальностей?

Схема 15.8. **Профессия менеджера**

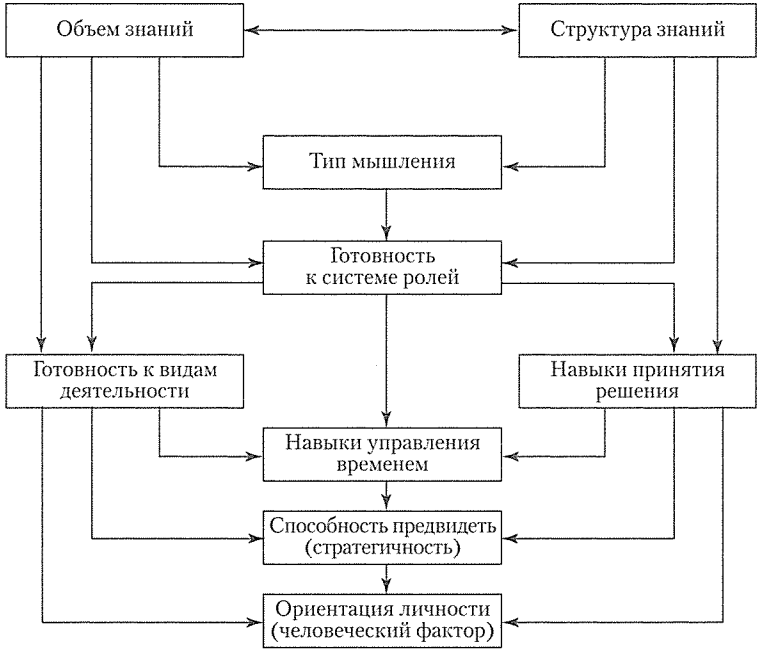


Схема 15.9. **Качество образования менеджера**

Профессионализм:

качество образования

↓ + ↑

среда деятельности (условия)

цепная реакция обновления (развития)

Схема 15.10. **Критическая масса профессионализма в современном менеджменте (модель менеджера)**

Схема 15.11. **Концепция образования современного менеджмента**

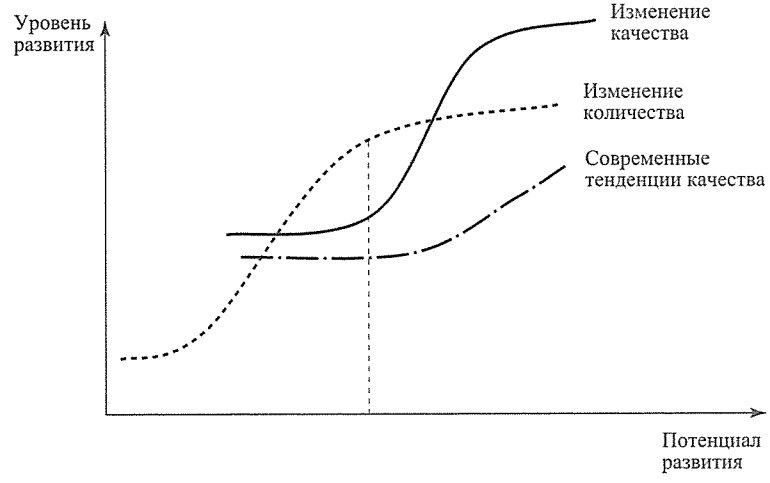


Схема 15.12. **Тенденции развития менеджмент-образования по параметрам «количество — качество»**

Схема 15.13. **Конфигурация знаний, формирующих компетенции менеджера**

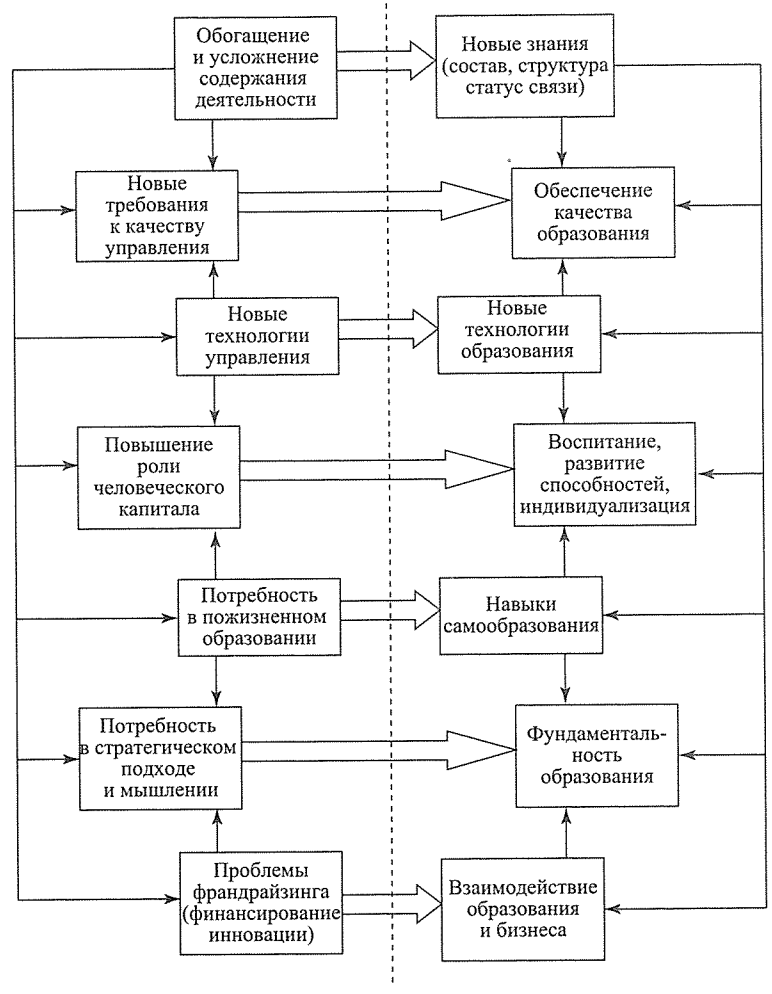


Схема 15.14. **Новое в менеджменте — изменения в менеджмент-образовании**

Схема 15.15. **Готовность менеджера к будущему**

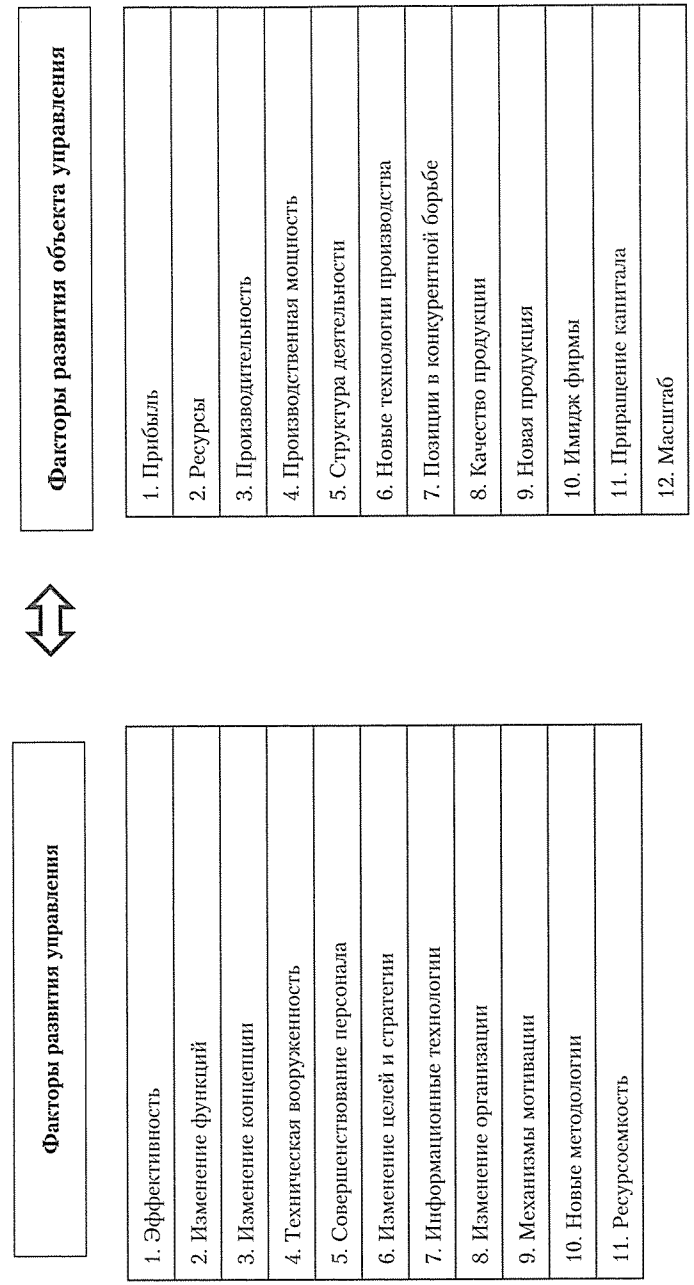


Схема 15.16. **Факторы развития управления и его объекта**

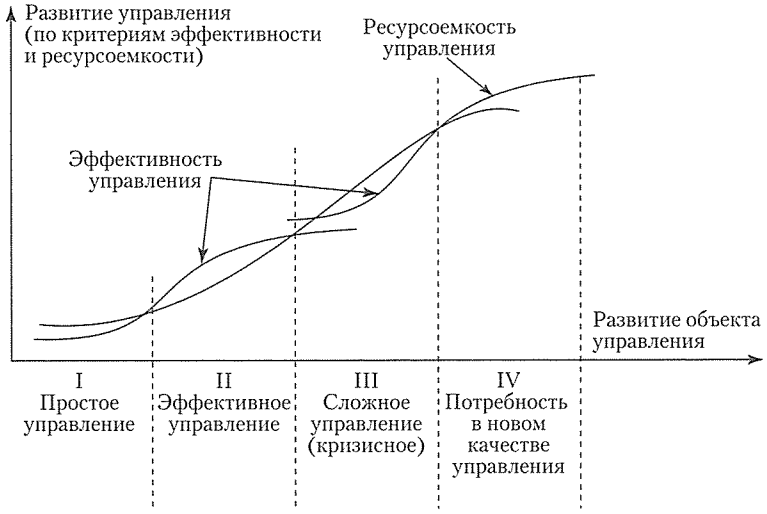


Схема 15.17. **Тенденции развития управления**

Тенденция развития	Комплекс характеристик
РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	Экстенсивное / Интенсивное
	Эволюционное / Революционное
	Внешнее / Внутреннее
	Последовательное / Непоследовательное
	Неустойчивое / Устойчивое
	Быстрое / Вялое
	Скрытое / Явное
	Спонтанное (самопроизвольное) / Управляемое
	Локальное / Общее
	Системное / Бессистемное
	Спорадическое (случайное) / Равномерное (ритмичное)
	Закономерное / Хаотическое
	Регрессивное (нисходящая линия цикла) / Прогрессивное (восходящая линия цикла)
	Социально-экономическое / Организационно-техническое
	Виртуальное / Реальное
	Коммуникативное / Индивидуально-личностное

Схема 15.18. **Характеристики, типы и особенности развития организации**

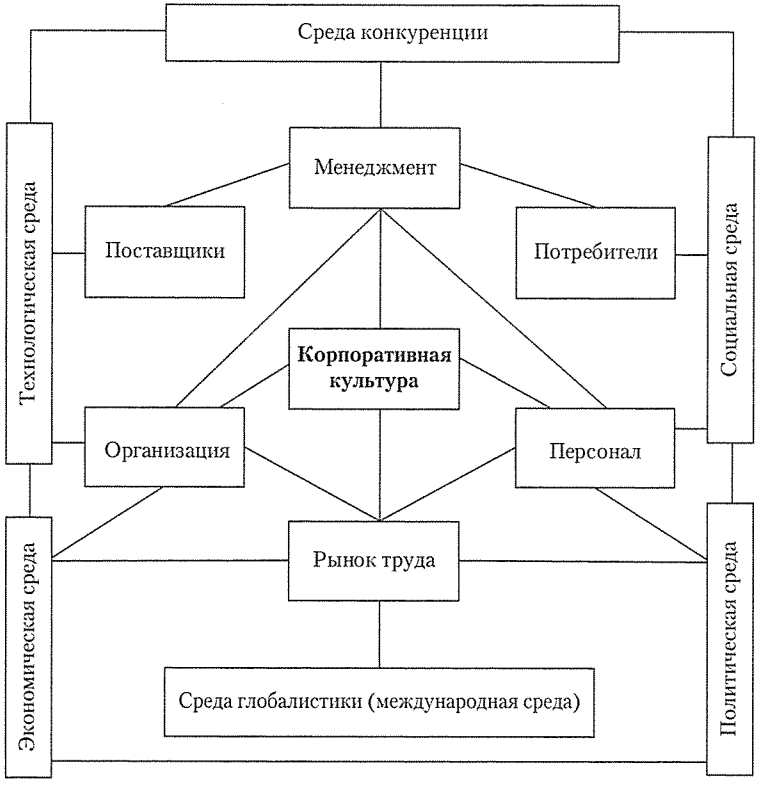


Схема 15.19. **Основные факторы общей, внешней и внутренней среды, влияющие на формирование корпоративной культуры**

Тесты

1. Какой признак развития современного менеджмента вы сочтете наиболее важным и перспективным:
   а) техническая оснащенность менеджмента. Расширение и углубление возможностей использования современной техники;
   б) профессионализация менеджмента;
   в) повышение роли человеческого фактора. Управление человеческим капиталом;
   г) появление новых организационных форм менеджмента. Диверсификация менеджмента;
   д) международное сотрудничество как фактор использования прогрессивных образцов зарубежного опыта эффективного менеджмента.

2. В чем смысл и практическая ценность понятия «потенциал развития менеджмента»:
   а) потенциал — это наличие необходимых ресурсов для решения проблем развития;
   б) потенциал — это система оценки тенденций развития, позволяющая своевременно его корректировать;
   в) потенциал — это возможность и условия развития менеджмента;
   г) потенциал — это практическая реализация идей развития менеджмента;
   д) потенциал — это результативность всех усилий по развитию менеджмента.

ПИР

1. Развитие менеджмента предполагает последовательное изменение его качества в направлении повышения устойчивости, эффективности, целенаправленности, своевременности, конкурентных преимуществ и сбалансированности.

2. Любая организация обладает потенциалом развития, который отражает возможности и условия позитивных изменений. Возможности определяются наличием ресурсов, их структурой и доступностью. Условия — потребностями развития, целью, естественными ограничениями, мотивацией изменений.

3. Существуют различные виды развития. Их выбор отражает профессионализм и искусство менеджмента.

4. Развитие опирается на прошлое и устремлено в будущее. Ви́дение и понимание того и другого является важнейшим элементом практической концепции менеджмента.

5. Современный менеджер должен быть творческой личностью. Развитие предполагает создание нового, которое невозможно увидеть, понять и реализовать без творческого подхода к менеджменту.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Виды информации — классификационные группы используемой информации. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

Эффективность управления в значительной мере определяется видами и средствами передачи и обработки информации. Информация может предаваться устно, при помощи бумажных носителей или электронных средств. В современном менеджменте используются комбинированные варианты. Характер этой комбинации определяется многими факторами организации управления: профессионализмом персонала, наличием достаточного количества технических средств, характером решаемых проблем, конкретной ситуацией, ответственностью и действующей системой контроля, стилем управления.

Внутренний менеджмент (интраменеджмент) — 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутрениим проблемам над внешними; 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.

Воздействие управляющее — сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Человек постоянно находится под воздействием разнообразных факторов природы, общества, других людей. Каждое воздействие влияет на поведение человека. Но бессистемные и случайные влияния не являются управлением. Управление возникает тогда, когда воздействия

соответствуют интересам человека, несут в себе цель, которую он приемлет, способствуют согласованию его деятельности с деятельностью других людей.

Воздействия могут быть различными — формальными и неформальными, непосредственными и опосредованными, краткосрочными и продолжительными, регулярными и спорадическими, прямыми и косвенными.

Совокупность видов воздействий, используемых в управлении, характеризуют тип и стиль управления, научный подход к управлению и искусство управления, механизм управления и качество персонала.

Управленческое воздействие характеризуется также определенной реакцией на него, характером восприятия человеком и коллективом. Здесь возникает проблема управляемости (см. Управляемость).

Достоверность информации — соответствие информации реальным событиям действительности. Имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

Звенья системы управления — организационно обособленные элементы системы управления. Выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения.

Звенья, составляющие систему управления, различны. Они различаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструкционная основа системы управления — структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму.

Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

Интерес — стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

Интранет — закрытая сеть предприятия, использующая проверенные технологии глобальной сети Интернет. Эти технологии обеспечивают простоту работы для пользователей сети интранет и руководителей предприятий.

Информатика — *в* широком смысле слова — система знаний, относящихся к производству, переработке, хранению и распространению всех видов информации в обществе, природе и технических устройствах.

Информационное обеспечение управления — совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента — состав и структура информационных ресурсов и возможности их использования Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации.

Информация — совокупность сведений о внутреннем и внешнем состояниях управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

Искусство управления — комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность.

Классификация целей — способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

Коммуникабельность — способность человека к совместной работе, общению.

Коммуникативная структура управления — совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

Коммуникационная сеть — соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационные роли — способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли:

«сторож» — индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «связной» — индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «лидер мнений» — индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «космополит» — индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

Концепция — комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

Концепция может быть теоретической и практической. Первая предназначена для объяснения явлений, вторая — для осуществления эффективной деятельности, посредством учета ключевых факторов успеха.

Каждый менеджер осознано или неосознанно имеет свою концепцию управления. Научный подход к управлению (см. Научный подход) требует сознательного и аналитического конструирования концепции управления, отражающей научные рекомендации и конкретные условия управления. Такая концепция управления позволяет учитывать и не упускать такие факторы эффективности управления, которые являются критическими, решающими и наиболее важными. При этом концепция позволяет учитывать эти факторы в систематизированном виде.

Лидерство — возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Лидерство является объективным явлением, характеризующим отношения между людьми в группе. Оно существует как потребность в рамках общения между людьми и всегда имеет место в практике неформального управления. Лидерство может проявляться в различной степени, но всегда в группе есть человек, пользующийся особым авторитетом и доверием у большинства членов группы. Это доверие основывается на человеческих качествах, уровне квалификации, отношении к делу и людям. Человек, имеющий такой статус в группе, называется лидером.

Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае менеджер соединяет

должность и лидерство. Но отношения лидерства и должностных полномочий могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Тогда возникает конфликтная ситуация, которую нередко приходится наблюдать в практике управления.

В связи с этим у менеджера возникает два варианта избежать конфликта: либо достигнуть в своей управленческой деятельности лидерства, это возможно, если исследовать и понимать причины и движущие силы возникновения такого статуса, или построить отношения с неформальным лидером таким образом, чтобы они не вели к конфликту, а лучше всего, чтобы они дополняли и усиливали формальную деятельность менеджера. Это одна из важных сторон искуства управления (см. Искусство управления).

Проявление и характер лидерства зависят от многих факторов. Среди них главную роль играют личные качества человека и не только менеджера, но и каждого из членов группы. В лидерстве большую роль играют психологические особенности человека. Часто причиной возникновения отношений лидерства выступают такие черты характера, как уверенность, оптимизм, добропорядочность, внимательность, убежденность, настойчивость и др. Но было бы неправильным связывать лидерство только с индивидуальными особенностями человека. Это явление групповой деятельности и проявление отношений, возникающих в процессе этой деятельности. Следовательно, лидерство зависит и от того, какой вид деятельности осуществляет группа, в каких условиях, какова структура группы по ее социально-психологическим характеристикам, как организована совместная деятельность. Качества человека существуют не сами по себе, а проявляются в его деятельности.

Лидерство не имеет определенной структуры власти, хотя представляет собой определенную власть над людьми. Лидер, как и менеджер, если он не занимает какую-либо должность, управляет, но его управление — управление примером, убеждением, вдохновением, воодушевлением. Он может не осознавать эту роль, но она существует в деятельности группы. При возникновении исключительных ситуаций лидерство быстро перерастает в явную власть, в реальные полномочия.

Массовая коммуникация — процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на большие по численности рассредоточенные аудитории.

Менеджмент практический — концепция менеджмента, ориентированная главным образом на практическое использование ее основных положений и принципов.

Практический менеджмент является альтернативой или противоположностью научному. Принципы практического менеджмента могут и должны формулироваться и на научной основе. Только назначение этих формулировок становится различным. В первом случае они отвечают на вопрос: что это такое, как возникло, в чем его особенность, какие свойства ему присущи? Во втором случае они отвечают на вопрос: что следует делать в той или иной ситуации, как поступить, что обязательно надо учитывать, на что следует обратить внимание, от чего зависит успех?

Есть два подхода к построению концепции практического менеджмента: один — прагматический, другой — научный. Первый ориентирован на непосредственный и ближайший результат и решение проблем по рецептам, второй — на анализ, выбор методик и технологических схем, дифференцированных по разнообразным условиям и ситуациям. Конечно, второй подход оказывается более эффективным. Он требует специальной подготовки, достаточного опыта и соответствующих организационных условий (требования к персоналу, функциональное разделение управленческой деятельности, характер ответственности и пр.).

Менеджмент практический может быть в самых различных областях деятельности — производственной, социальной, экономической, в области культуры и т.д. Он отличается особенностями построения концепции управления, назначением ее основных положений, приоритетами и подходами, а не областью управления.

Менеджмент производственный — тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления — производства в отличие от социального менеджмента (управление социальными процессами) или управления культурой, спортом, здравоохранением, образованием и пр.

Менеджмент стратегический — разновидность менеджмента, главной особенностью которого являются дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения

роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций развития.

Менеджмент стратегический дает большие преимущества фирме. Они заключаются в рациональном использовании ресурсов и, главным образом, ресурса времени.

Менеджмент стратегический рождает чувство уверенности у персонала и менеджеров, способствует последовательности в разработке управленческих решений и ориентирует управление на устойчивое развитие.

Менеджмент стратегический — не просто разработка стратегической программы развития фирмы. Это целый комплекс характеристик, отражающих приоритеты цели, динамики развития, своевременности решений, предвидения, анализа последствий управленческих решений, инноваций.

Менеджмент стратегический находит свое выражение в методологии (см. Методология управления) и организации управления (см. Организация управления), в сочетании формального и неформального управления, в механизмах и технологиях управления, в его прадигме и концепции.

Важными моментами менеджемента стратегического являются следующие.

1. Миссия, которая характеризует предназначение фирмы, ее место в социально-экономической среде, ее потенциал развития.

Миссия — не просто состояние фирмы, это те доминанты ее функционирования, которые могут определять устойчивость ее развития, способны мотивировать развитие. Миссия не возникает сама по себе, она сознательно разрабатывается и вводится в действие в процессе управления, она является решающим фактором мотивирования стратегического развития.

2. Цель фирмы, которая является и целью управления фирмой, отражает такое состояние и положение фирмы, которые она может и желает достигнуть. Цель — реальность будущего, определяющая направление развития.

Цель является предметом и результатом большой аналитической и проектной работы. Успех стратегического менеджмента зависит от реальности, конкретности, доступности в понимании его в персоналом, соотвествия миссии и цели управления.

3. Стратегическая программа или программа стратегического развития представляет собой комплекс предполагаемых управленческих решений, реализация которых ведет к достижению поставленной цели (см. Стратегия фирмы).

В стратегической программе важную роль играют определение ориентиров, этапов развития, приоритетов, критических факторов (ограничений). Стратегическая программа отражает пути достижения цели и показывает допустимые и недопустимые отклонения от общего направления развития.

Миссия организации — набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Мотив — внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

Мотивация — метод управления, опирающийся на мотивы деятельности человека.

Мотивы определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

Мотивирование — не только использование в управлении мотивов, побуждающих человека к активности и производительности. Мотивирование включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты. В этом большая и сложная задача менеджера. Конечно, в процессе мотивирования не меняется состав потребностей человека, но их структура и взаимодействия зависят от управления и влияют на его эффективность. Поэтому в своей деятельности менеджер должен думать не только о том, на какие мотивы опираться, но и о том, какие мотивы развивать, учитывая конкретные обстоятельства, условия развития и цели управления и оценивая последствия различных вариантов мотивирования.

Существуют различные концепции мотивирования, в основе которых лежит анализ факторов, определяющих действие и возможности использования в управлении тех или иных мотивов. Эти концепции имеют разные названия, чаще всего связанные с именем их разработчика.

Насыщенность информации — соотношение полезной и фоновой информации.

Объем воспринимаемой информации — количество информации, поступающей за определенный промежуток времени. Имеет три уровня: информационная избыточность,

субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

Основные функции управления — виды управленческой деятельности, отражающие содержание управления. Основные функции управления раскрывают содержание управленческой деятельности. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

Открытость информации — возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

Парадигма — 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

Парадигмой науки и практики управления является акцентирование в определении понятия «управление» его отдельных свойств, содержательных элементов, объективного назначения, происхождения. Так, существует парадигма информационной природы управления. Здесь определение управления строится на основе понятия «информация» и далее в соответствии с этим вся концепция управления приобретает информационный характер.

Существует организационная парадигма управления, в которой понятие «управление» по существу отождествляется с понятием «организация», и вся проблематика управления сводится к решению организационных проблем.

Есть кибернетическая парадигма управления, в которой главным в управлении выдвигается функционирование прямой и обратной связей управляющей и управляемой систем. А эти системы рассматриваются не как следствие управления, а как реальная причина его возникновения и условие существования.

Современная парадигма управления в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. Здесь управление рассматривается как специфический вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах разделения труда в производстве и в обществе. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и осуществления им деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т.д.

Парадигма управления отражает как уровень развития науки управления, так и потребности практики в совершенствовании управления. Так, в прошлом организационная парадигма управления вполне удовлетворяла потребности совершенствования управления и соответствовала уровню научных представлений об управлении. Но по мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникали новые парадигмы управления, которые вносили коррективы в прежние концептуальные схемы. Так возникла парадигма человеческого фактора управления, которая сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений.

В парадигме наиболее отчетливо проявляется взаимодействие науки и практики управления: движение науки к истине и развитие практики, предъявляющей все новые и новые требования к науке.

Подчинение — зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

Полномочия — 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления.

Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб — состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремиться к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда, когда полномочия распределяются в системе управления в соотвествии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

В современной практике управления большое значение также имеет проблема наличия, реализации и делегирования полномочий.

Наличие полномочий определяется необходимостью квалифицированного и ответственного решения проблем, конкретными условиями работы и целью управления. Однако это не означает, что все полномочия должны

реализовываться в практической деятельности. Многие проблемы могут решаться неформальным образом и не требуют «включения» полномочий. К этому и должен стремиться менеджер — максимум опоры на авторитет, неформальное лидерство, доверие и профессионализм персонала, минимум — на властные действия, формальный организационный статус, полномочия.

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий, т.е. передача их на нижестоящий уровень.

Существует также понятие трудоемкости полномочий. Она заключается в реализации социально-психологических усилий, соотвествующих объему и масштабу полномочий. Полномочия являются важнейшим элементом труда менеджера и, следовательно, им присуща определеная трудоемкость. Ее можно оценивать экспертным путем. И уж, конечно, следует учитывать при организации управления, распределении нагрузок, регулировании степени централизации управления.

Принцип — основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

Принципы общения людей — правила взаимодействия между людьми. По Д. Карнеги: искренне интересуйтесь другими людьми; улыбайтесь; помните, что имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке; будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе; говорите о том, что интересует вашего собеседника; внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Проектирование систем управления — разработка модели системы управления, которое надо осуществлять на серьезной аналитической основе. В анализе системы управления следует пользоваться показателями ее состояния и функционирования. Не все ее показатели могут иметь строго расчетную форму. На практике приходится пользоваться и показателями, полученными экспериментальным путем.

К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций

дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

Противоречие — результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Процедуры управления— совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

Процедуры управления должны быть предметом специального проектирования. От них зависят эффективность проведения различных мероприятий, успешное решение проблем, социально-психологическая атмосфера работы, отношение к фирме.

Разделение управленческой деятельности — объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления.

В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

Результат управления — реализация целей промужуточного характера, достижение этапа движения к цели, материальное воплощение задуманного и спланированного.

Решение управленческое — 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы, и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Решение управленческое разделяет процесс управления на две стадии — распознавание проблемы и выбор варианта ее разрешения, организационно-практическую деятельность по реализации этого варианта в действительности. Поэтому в решении соединяются операции аналитической, элективной деятельности с операциями организационно-практической деятельности. Решение управленческое существует только лишь тогда, когда есть реальное разрешение проблемы, устранение противоречия, мешающего нормальному функционированию или развитию социально-экономической системы.

Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

Существует понятие качества решения, которое отражает соответствие его свойств реальным потребностям успешного разрешения проблемы. На качество решений влияют методология его разработки и реализации, объем и ценность информации, используемой в оценке ситуации и исследовании проблемы, профессионализм персонала, качество цели, относительно которой осуществляется выбор вариантов решения, острота и характер проблемы, организация управления. Большое значение в управленческом решении имеет учет человеческого фактора.

Риск — принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

Свойства информации — совокупность отличительных признаков. Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

Система управления — 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Стимул — фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

Стимулирование — создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности.

Стимулы, так же как и мотивы (см. Мотивирование), выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

Каждый человек имеет интересы (см. Интересы), которые играют важную роль в деятельности человека. Они определяют само его участие в совместной деятельности, ее характеристики и результаты. Осуществляя какую-либо работу, человек не только удовлетворяет свои потребности, но и реализует свои интересы, которые выступают как осознанное стремление к какому-либо достижению.

Интересы человека разнообразны. Существуют материальные интересы и духовные, по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации, по осознанию человеком своего места в обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгоистические и патриотические. Интересы вообще лежат в основе формирования отношений между людьми, с другой стороны, они характеризуют эти отношения. Может ли управление быть эффективным без опоры на эти интересы, без учета их особенностей и характера? Конечно, нет. Стимулирование — использование интересов в управлении и фактор формирования системы интересов.

Стимулирование часто рассматривается как одна из основных функций управления, составляющая необходимый вид деятельности менеджера в процессе осуществления им воздействия.

Субъект управления — звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления.

Существует два критерия выделения субъекта управления: границы объекта управления и управленческое решение.

Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

Тезаурус — совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний, которыми владеет индивид, которые «размещены» в его памяти и актуализируются в процессе восприятия и переработки информации.

Телефон доверия — разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

Теория управления — 1) комплекс теоретических положений, т.е обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы. Предмет изучения теории управления — специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление».

Основополагающим определением управления, отражающим его сущностные черты, является определение посредством понятия «деятельность человека», включающего ее виды (содержание управления) и особенность (специфика управления).

Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления.

Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития.

Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов практической деятельности, методик решения проблем, моделирования ситуаций и т.д.

Теория управления входит в состав социально-экономических наук. Но в ее структуре занимают довольно значительное место проблемы, связанные с информационным обеспечение управления и технической вооруженностью управленческой деятельности, компьютеризацией управления.

Технология управления — последовательность и комбинация операций, выбираемых менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Технологии управления надо разрабатывать с учетом конкретных условий, предполагаемого результата и общих закономерностей процесса управления.

Можно сформулировать несколько принципов построения технологии управления.

1. Принцип нормативного использования ресурсов (принцип квантификации управления, дозирования ресурсов для разработки решений определенного типа).

Любая деятельность, в том числе и управление, ограничена определенной величиной, составом и структурой ресурсов. Выполнение любых операций связано с использованием ресурсов. Распределение ресурсов по операциям и стадиям технологии управления определяет его эффективность.

2. Принцип рациональности информационного обеспечения управления. В технологии управления большую долю занимают информационные операции, связанные с ее поиском, получением, обработкой, передачей. Технологические схемы процесса управления должны быть построены с учетом максимально возможной доступности необходимой информации при выполнении операций, отрегулированы по критериям ценности информации, ее объемных характеристик.

3. Принцип экономии времени. Формирование воздействия по мере реализации его операций разворачивается во времени, и возможны различные варианты временны́х характеристик технологии управления. В современных условиях экономия времени становится одним из главных факторов эффективности управления. Она определяет своевременность управленческих решений, оперативность и ритмичность процессов управления.

4. Принцип интенсификации технологии управления, который заключается в требовании наиболее полного использования ресурсов, сокращения их потерь и рационализации величины их запасов. Это относится ко всем видам ресурсов, но наибольшее значение имеет для использования ресурсов технических, людских, финансовых.

5. Принцип интеграции технологий управления в рамках общего функционирования системы управления. В процессах управления разрабатывается множество разнообразных управленческих решений и используются различные технологические схемы — простые и сложные, линейные и ветвящиеся, строго последовательные и возвратные и т.д. Управление будет эффективным, если достигается интеграция различных технологических схем. Факторами достижения интеграции технологий управления являются методология и организация управления, распределение функций в системе управления, структура управления, система мотивации персонала, регулирование степени централизации управления (делегирование полномочий), стратегия управления, использование компьютерных технологий.

В технологии важную роль играют взаимодействия звеньев системы управления. В разработке управленческих решений, как правило, задействованы множество подразделений и отдельных специалистов. Организовать их взаимодействие в структуре операций и времени их выполнения оказывается важной и сложной задачей. Существуют методики сетевого планирования, которые позволяют найти рациональный вариант такого взаимодействия (см. Сетевое планирование).

Управление — целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Управление производством — как и всякое управление, есть управление деятельностью человека. Но производство включает различные виды деятельности и множество материальных предметов, без которых эта деятельность невозможна (инструменты, механизмы, приспособления, чертежи и пр.). Поэтому управление производством включает управление материально-техническим снабжением, материальными потоками, движением информации, персоналом, использованием различных ресурсов, сбытом продукции, финансами, технологическими процессами.

Особенности производственного проявляются в функциях и структуре системы управления, механизмах управления и технологиях разработки управленческих решений.

Действительно, мотивирование производственной деятельности в значительной мере базируется на характеристиках техники и технологии производства, его энергетическом обеспечении, конструкторской подготовки производственных процессов.

Производственный менеджмент требует и определенных качеств персонала, как производственного, так и управленческого. Управленческий персонал в той или иной мере должен знать технологические особенности производства.

Управленческий труд — 1) сознательная деятельность менеджера по целенаправленному согласованию совместной деятельности группы людей; 2) комплекс усилий, необходимых для согласования деятельности индивида с некоторой группой людей.

Управленческий труд зародился еще в древности, когда человек начал осознавать необходимость труда для добывания средств существования. Уже в то врем он был вынужден управлять своими действиями, т.е. выполнять их в определенной последовательности и согласовать с другими людьми. По мере развития совместной деятельности управленческий труд также развивается и выделяется в специфический труд человека, управляющего другими людьми.

В современных условиях производства и общества управленческий труд играет решающую роль в достижении успеха и в осуществлении развития. Он становится профессиональным трудом, требующим специальной подготовки, опыта, навыков. Техническая вооруженность управленческого труда растет, происходят процессы компьютеризации управления.

Управляемость — 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

Практика управления достаточно убедительно показывает, что не всякое воздействие, осуществляемое менеджером или управляющей системой, воспринимается во всей полноте его задач и замысла, вызывает активность деятельности и адекватно соответствует предполагаемому результату. Существуют различные виды реакции на управленческое воздействие. Это может быть бездействие, формальное, безинициативное действие, противодействие. Но возможна и другая реакция — активность, дополнительная деятельность, восприимчивость замысла и задач, энтузиазм, организованность (возможно, и неформальная), ответственность.

Все это проявление управляемости. Первый вариант реакции свидетельствует о низкой управляемости, второй — о высокой.

Управляемость зависит от многих факторов. Это факторы мотивации, организации управления, лидерства, работы с персоналом, качества цели, миссии и стратегии, качество управленческих решений, участие работников в управлении.

Менеджеру необходимо стремиться к повышению управляемости, которую он может чувствовать на уровне интуиции или оценивать аналитически. Во втором случае необходима специальная система мониторинга управляемости, т.е. оценки своевременности и качества исполнения решений, отношения коллектива к решению того или иного типа, эффективности систем мотивирования и участия работников в управлении, неформального лидерства, организационных препятствий.

Обеспечение управляемости требует систематического совершенствования управления. Как правило управляемость выше там, где управление имеет инновационный и стратегический характер, где оно демократично и профессионально.

Характеристики информации — объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Целевой тип процесса управления — отражение особого влияния цели на все этапы управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели.

Целеполагание — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Ценность — свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

Ценность информации — соответствие информациями целям деятельности. Характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

Эмпатия — внимание к чувствам других людей и искренняя заинтересованность увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы с точки зрения другого человека.

Эффективность управления — сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

Эффективность управления — один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов: производительности, степени достижения цели, управляемости, ритмичности работы, прироста качества, удовлетворенности трудом, экономии времени в процессе управления, формирования корпоративной культуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Акофф, Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М. : Прогресс, 1985.

2. *Ансофф, А.* Стратегическое управление : пер. с англ. / А. Ансофф. — М. : Экономика, 1989.

3. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000.

4. *Антонов, В. Г.* Корпоративное управление : учеб. пособие / В. Г. Антонов, В. В. Крылов, А. Ю. Кузьмичев ; под ред. В. Г. Антонова. — М. : Форум ; ИНФРА-М, 2006.

5. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М., 2009.

6. *Арская, Л. П.* Япония: наука и искусство управления / Л. П. Арская. — М., 1992.

7. *Атаманчук, В. Г.* Управление — социальная ценность и эффективность / В. Г. Атаманчук. — М., 1995.

8. *Афанасьев, В. Я.* Инновационный менеджмент в нефтегазовом комплексе / В. Я. Афанасьев, В. Ф. Уколов, Ю. Н. Линник. — М. : ГУУ, 2007.

9. *Афонин, Ю. А.* Социальный менеджмент / Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов. — М. : МГУ, 2004.

10. *Басовский, Л.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2000.

11. *Беккер, Г.* Человеческий капитал / Г. Беккер // США: Экономика. Политика. Идеология. — М., 1993.

12. *Богачек, И.* Новые законы менеджмента / И. Богачек. — СПб. : Книжный дом, 2005.

13. *Бреддик, У.* Менеджмент в организации /У. Бреддик. — М. : ИНФРА-М, 1997.

14. *Бугера, В.* Собственность и управление (философско-экономические очерки) / В. Бугера. — М. : МАИК-Наука, 2003.

15. Введение в государственное управление / под ред. В. Я. Афанасьева. — М., 1998.

16. *Веснин, В. Р.* Менеджмент для всех / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1994.

17. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд. — М. : Экономистъ, 2006.

18. *Гейтс, Б.* Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. — М. : Эксмо-Пресс, 2000.

19. *Герзон, М.* Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности : пер. с англ. / М. Герзон. — М., 2008.

20. *Герстнер, Л.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри : пер. с англ. / Л. Герстнер. — М. : Альпина Паблишер, 2003.

21. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент / И. Н. Герчикова. — М. : ЮНИТИ, 1994.

22. *Гибсон, Дж.* Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Дж. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. — М. : ИНФРА-М, 2000.

23. *Гительман, Л. Д.* Преобразующий менеджмент / Л. Д. Гительман. — Екатеринбург : УрО РАН, 1998.

24. *Гительман, Л. Д.* Амбициозные менеджеры: дерзость и интеллект / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев. — М. : Дело, 2004.

25. *Гневко, В. А.* Менеджмент: социально-гуманитарное измерение / В. А. Гневко, И. П. Яковлев. — СПб., 1996.

26. *Годин, В. В.* Информационное обеспечение управленческой деятельности / В. В. Годин, И. К. Корнеев. — М. : Мастерство ; Высшая школа, 2001.

27. *Глухов, В.* Менеджмент : учебник для вузов / В. Глухов. — СПб. : Питер, 2007.

28. *Гончаров, В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. — М., 1993.

29. *Гребнев, Е. Т.* Управленческие нововведения / Е. Т. Гребнев. — М., 1985.

30. *Гринберг, Дж.* Организационное поведение: от теории к практике / Д. Гринберг, Р. Бейрон. — М. : Вершина, 2004.

31. *Гришина, Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина [и др.]. — СПб. : Питер, 2001.

32. *Громова, О. Н.* Поведение виртуальной организации / О. Н. Громова, А. Г. Никоненко. — М. : ГУУ, 2007.

33. *Гроув, Э. С.* Высокоэффективный менеджмент : пер. с англ. / Э. С. Гроув. — М., 1996.

34. *Гуиняр, Ф. Ж.* Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиняр. — М. : Дело, 2000.
35. *Дафт, Р.* Менеджмент / Р. Дафт. — СПб. : Питер, 2007.
36. *Обер-Крие, Дж.* Управление предприятием. Классика / Дж. Обер-Крие. — М. : Сирин, 1998.
37. *Делокаров, К. Х.* Синергетика и управление: методологические замечания (самоорганизация, организация, управление) / К. Х. Делокаров. — М., 1995.
38. *Денисов, Б. А.* Современное государство и экономика / Б. А. Денисов. — М., 1988.
39. *Друкер, П.* Практика менеджмента / П. Друкер. — М. : ИД «Вильямс», 2002.
40. *Дункан, У. Д.* Основополагающие идеи в менеджменте / У. Д. Дункан. — М. : Дело, 2001.
41. *Дятлов, С. А.* Основы человеческого капитала / С. А. Дятлов. — СПб., 1995.
42. *Евланов Л. Г.* Принятие решений в условиях неопределенности / Л. Г. Евланов. — М., 1976.
43. *Зайцев, Л.* Организационное поведение : учебник / Л. Зайцев. — М. : Экономистъ, 2005.
44. *Иванов, В. Н.* Социальный менеджмент / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. — М., 2008.
45. *Иванцевич, Дж.* Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 1993.
46. *Иноземцев, В. Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В. Л. Иноземцев. — М. : Логос, 2000.
47. Информационные системы в экономике / коллектив авт. ; под ред. В. В. Година. — М. : ГУУ, 2006.
48. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. — СПб. : Питер, 2002.
49. Информационные технологии управления : учеб. пособие / сост. Ю. М. Черкасов [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2001.
50. *Карлофф, Б.* Деловая стратегия / Б. Карлофф. — М. : Экономика, 1991.
51. *Кастельс, М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с анг. / М. Кастельс ; под науч. ред. О. И. Шкаратана — М. : ГУ — ВШЭ, 2000.
52. *Керженцев, П. М.* Принципы организации / П. М. Керженцев. — М. : Экономика, 1989.
53. *Кермалли, С.* Инструменты эффективного менеджмента / С. Кермалли. — М. : Добрая книга, 2005.

54. *Клейнер, Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Кагалов. — М., 1997.
55. *Кнорринг, В. И.* Социальное управление: государство, коллектив, личность /В. И. Кнорринг. — М., 2008.
56. *Козлова, О. В.* Научные основы управления производством / О. В. Козлова, И. Н. Кузнецов. — М. : Экономика, 1970.
57. *Коротков, Э. М.* Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. — М. : ДеКа, 1997.
58. *Коротков, Э. М.* Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков — М. : ДеКа, 2004.
59. *Кравченко, А. И.* Основы менеджмента: управление людьми / А. И. Кравченко. — М. : Академический проект, 2003.
60. *Красовский, Ю. Д.* Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. — М. : Юнити, 2000.
61. *Крейнер, С.* Ключевые идеи менеджмента : пер. с англ. / С. Крейнер. — М. : ИНФРА-М, 2002.
62. *Круглов, М. Г.* Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков.— М. : Эксмо, 2007.
63. *Ладанов, И .Д.* Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. — М., 1997.
64. *Ламбен, Р.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Р. Ламбен. — СПб. : Питер, 2007.
65. *Лафта, Д. К.* Эффективность менеджмента организации / Д. К. Лафта. — М. : Дело, 1999.
66. *Лебедев, О. Т.* Основы менеджмента : учеб. пособие / О. Т. Лебедев, А. Р. Каньковская. — СПб. : ИД «МиМ», 1998.
67. *Ленд Питер Э.* Менеджмент — искусство управлять : пер. с англ. / Э. Ленд Питер. — М., 1995.
68. *Лодон, Дж.* Управление информационными системами / Дж. Лодон, К. Лодон ; пер. с англ. ; под ред. Д. Р. Трутнева. — 7-е изд.— СПб. : Питер, 2005.
69. *Львов Д.* Концепция управления национальным имуществом / Д. Львов. — М. : ИНЭС, 2002.
70. *Львов, Д. С.* Институциональная экономика / Д. С. Львов. — М. : ИНФРА-М, 2001.
71. *Маллинз, Л.* Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. — Минск : Новое знание, 2003.
72. *Мартин, Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход

к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хептрик. — М. : Группа ИДТ, 2008.

73. Междисциплинарный словарь по менеджменту. — М. : Дело, 2007.

74. *Мильнер, Б. З.* Теория организаций / Б. З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 1999.

75. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб. : Питер, 2001.

76. *Молл, Е.* Менеджмент: организационное поведение / Е. Молл. — М., 1999.

77. *Муфтиев, Г. Г.* Современный менеджмент: теория и практика / Г. Г. Муфтиев, А. Г. Комаров. — СПб. : Питер, 2003.

78. Организационное поведение : учебник / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — М. : Питер, 2008.

79. *Панасюк, А. Ю.* Управленческое общение / А. Ю. Панасюк. — М., 1990.

80. *Папкин, А.* Основы практического менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. Папкин. — М. : Приор, 2000.

81. *Паркинсон, С. Н.* Законы Паркинсона / С. Н. Паркинсон. — М. : Прогресс, 1989.

82. *Питер, Л. Дж.* Принцип Питера / Л. Дж. Питер. — М. : Прогресс, 1990.

83. *Попов, А. В.* Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. — М. : МГУ, 1991.

84. *Попов, С. А.* Стратегический менеджмент / С. А. Попов. — М. : ИНФРА-М, 2007.

85. *Попов, С. Г.* Социальный менеджмент / С. Г. Попов. — М., 2009.

86. *Прохоров, А. П.* Русская модель управления / А. П. Прохоров. — М. : Эксмо, 2006.

87. *Райченко, А. В.* Менеджмент / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. — М. : Форум, 2007.

88. *Райченко, А. В.* Административный менеджмент / А. В. Райченко. — М. : ИНФРА-М, 2009.

89. *Райченко, А. В.* Общий менеджмент / А. В. Райченко. — М. : ИНФРА-М, 2009.

90. *Румянцева, З. П.* Менеджмент организации / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Н. З. Акбердин [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 1995.

91. *Румянцева, З. П.* Общее управление организацией: принципы и процессы / З. П. Румянцева, Н. Б. Филинов, Т. Б. Шрамченко. — М. : ИНФРА-М, 1999.

92. *Самосудов, М. В.* Корпоративное управление: Теория корпоративного взаимодействия : учебный модуль / М. В. Самосудов // ГОУ ВПО «Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России». — М. : ВАВТ, 2006 (Модульная серия «Экономист-международник»).

93. *Синякин О.* Как создать команду мечты / О. Синякин, В. Герасичев. — М., 2008.

94. *Смирнова, В. Г.* Организация и ее деловая среда / В. Г. Смирнова [и др.] — М. : ИНФРА-М, 2000.

95. Современная теория мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2002.

96. *Соколова, М. И.* Управление человеческими ресурсами : учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. — М., 2005

97. *Старобинский, Э. Е.* Интеллектуальный капитал предпринимателя / Э. Е. Старобинский. — М., 1996.

98. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. — СПБ. : Питер, 2006.

99. Стратегия социального управления : учебник для вузов / под ред. И. К. Ларионова — М., 2004.

100. *Тейлор, Ф. У.* Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. — М. : Республика, 1992.

101. Теория менеджмента / под ред. А. М. Лялина. — СПб. : Питер, 2009.

102. *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 2006.

103. *Торрингтон, Д.* Управление человеческими ресурсами / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор. — М., 2004

104. *Уиддет, С.* Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. —М., 2003.

105. *Уотермен, Р.* Фактор обновления : пер. с англ. / Р. Уотермен. — М. : Прогресс, 1988.

106. *Уорнер, М.* Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке : пер. с англ. / М. Уорнер, М. Витцель. — М. : Добрая книга, 2005.

107. Управление знаниями в корпорации / Б. З. Мильнер [и др.]. — М. : ГУУ, 2006.

108. Управление организацией : энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. — М. : ИНФРА-М, 2001.

109. Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.

110. Управление современной компанией / под ред. Б Мильнера и Ф. Лииса. — М. : ИНФРА-М, 2001.

111. *Файоль, А.* Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М., 1992.

112. *Хаммер, М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня. Эволюция управленческих технологий и принципы ведения бизнеса в новом тысячелетии / М. Хаммер. — М. : Добрая книга, 2005.

113. *Харрипттон, Дж.* Совершенство управления изменениями / Дж. Харрипттон. — М. : Стандарты и качество, 2008.

114. *Хачатурян, А. А.* Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы / А. А. Хачатурян. — М., 2008.

115. *Ховард, К.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства / К. Ховард, Э. Коротков. — М. : ИНФРА-М, 1996.

116. *Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб. : Питер, 2001.

117. *Хохлов, Н. В.* Управление риском / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

118. *Шапиро, С. А.* Организационное поведение / С. А. Шапиро. — М., 2005.

119. *Шатраков, А.* Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / А. Шатраков. — М. : Экономика, 2007.

120. *Шейн, Э. Г.* Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Э. Г. Шейн. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2008.

121. *Шермерон, Дж.* Организационное поведение : пер. с англ. / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн ; под ред. Е. Г. Молл. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004.

122. Энциклопедия топ-менеджера. — М. : МЦФЭР, 2005.

123. *Янг, С.* Системное управление организацией / С. Янг. — М. : Дело, 1992.