

**УЧЕБНИК
ДЛЯ ВУЗОВ**

ПИТЕР

Под редакцией А. М. Лялина



Теория менеджмента

Социально-экономические
и организационные основы ■

Функционально-информационное
содержание ■

Организационное поведение
и проектирование ■

Стандарт
3-го поколения

РЕКОМЕНДОВАНО СОВЕТОМ УМО



К 90-летию Государственного университета управления

Теория МЕНЕДЖМЕНТА

Под редакцией д. э. н., проф. А. М. Лялина

Допущено советом Учебно-методического объединения по образованию
в области менеджмента в качестве учебника по специальности
«Менеджмент организации»



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2009

Под редакцией А. М. Лялина

Теория менеджмента Стандарт 3-го поколения

Авторский коллектив:

Антонов В. Г. — раздел VII, Афанасьев В. Я. — раздел IX, Годин В. В. — раздел V, Громова О. Н. — раздел VIII, Князев В. Н. — раздел III, Коротков Э. М. — раздел II, Латфуллин Г. Р. — раздел I, Лялин А. М. — раздел I, Масленников В. В. — раздел VI, Райченко А. В. — раздел IV, Самосудов М. В. — раздел VII.

Рецензенты:

Уколов В. Н. — д. э. н., заведующий кафедрой инновационных технологий в государственной сфере и бизнесе Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, профессор;
Эйтингтон В. Н. — к. э. н., заведующий кафедрой экономики труда Воронежского государственного университета, заслуженный экономист России, профессор;
Трещевский Ю. И. — д. э. н., заведующий кафедрой экономики и управления Воронежского государственного университета, профессор

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*А. Толстиков
Е. Базанов
Е. Власова
С. Маликова
В. Маковский, Н. Периакова
Е. Егорова*

ББК 65.010.066я7
УДК 338.24(075)

Под ред. А. М. Лялина

Л27 Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-49807-523-5

Предлагаемый вашему вниманию учебник представляет первое, специализированное издание теории менеджмента, объединяющее основополагающие начала профессионального руководства организацией в формате Государственных образовательных стандартов третьего поколения.

Авторы учебника, ведущие профессора и преподаватели Государственного университета управления, адаптируют классические концепции различных основ менеджмента к универсальному представлению единой теории. Многие положения учебника основаны на опыте практической постановки и применения ресурсов современного менеджмента в организации процессов и систем управления ряда ведущих отечественных корпораций и компаний.

Отличительной особенностью учебника является полное соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта нового поколения, книга рассчитана на модульную систему обучения.

Издание подготовлено и апробировано на базе Государственного университета управления. Предназначено для бакалавров, специалистов и магистров, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации», 061000 «Государственное и муниципальное управление», а также всех интересующихся данной проблематикой.

Допущено советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебника по специальности «Менеджмент организации».

ISBN 978-5-49807-523-5

© ООО «Лидер», 2009

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29а.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.
Подписано в печать 06.07.09. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 37,41. Тираж 4000. Заказ
Отпечатано по технологии CtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ВВЕДЕНИЕ.....	11
РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В НАУКУ О МЕНЕДЖМЕНТЕ	13
ГЛАВА 1.1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТЕОРИЯ, ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	14
§ 1.1.1. Предмет и методы науки о менеджменте	14
§ 1.1.2. Теория менеджмента: сущность, содержание, проблемы	19
Контрольные вопросы	25
Задания для самостоятельной работы	26
Литература	26
ГЛАВА 1.2. ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	27
§ 1.2.1. Истоки научного менеджмента	27
§ 1.2.2. Классическая школа научного менеджмента	29
§ 1.2.3. Бихевиоризм и школа человеческих отношений	31
Контрольные вопросы	34
Задания для самостоятельной работы	34
Литература	34
ГЛАВА 1.3. МИССИЯ И ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА	35
§ 1.3.1. Миссия организации	35
§ 1.3.2. Цели организации	38
Контрольные вопросы	45
Задания для самостоятельной работы	45
Литература	45
ГЛАВА 1.4. САМОУПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	46
Контрольные вопросы	52
Задания для самостоятельной работы	53
Литература	53
Задание к разделу I	53
Специальная литература к разделу I	53

РАЗДЕЛ II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.	55
ГЛАВА 2.1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА.	56
§ 2.1.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте.	56
§ 2.1.2. Состав и содержание закономерностей менеджмента.	59
ГЛАВА 2.2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА.	65
§ 2.2.1. Характеристики менеджмента.	67
§ 2.2.2. Стратегия и тактика менеджмента.	69
§ 2.2.3. Методология и организация менеджмента.	72
ГЛАВА 2.3. МЕСТО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ.	77
§ 2.3.1. Интра- и инфраменеджмент.	78
§ 2.3.2. Формальное и неформальное управление.	83
§ 2.3.3. Дифференциация и интеграция менеджмента.	86
Контрольные вопросы.	91
Задания для самостоятельной работы.	91
Литература.	92
РАЗДЕЛ III. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.	93
ГЛАВА 3.1. СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ.	94
§ 3.1.1. Понятие социального управления.	94
§ 3.1.2. Управление как разновидность общественно необходимого труда, как трудовой процесс.	98
§ 3.1.3. Отношения власти в системе управления.	102
§ 3.1.4. Неопределенность в управлении организацией.	105
§ 3.1.5. Межкультурное взаимодействие в организации.	107
§ 3.1.6. Социальная адаптация.	111
Вопросы для обсуждения.	112
Контрольные вопросы.	112
Задания для самостоятельной работы.	113
Литература.	113
ГЛАВА 3.2. ТРУДОВАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА.	115
§ 3.2.1. Структура и динамика трудовой группы.	115
§ 3.2.2. Взаимоотношения в рабочей группе.	117
§ 3.2.3. Командообразование и лидерство в трудовой группе.	118
§ 3.2.4. Взаимоотношения с подчиненными.	123
§ 3.2.5. Социально-психологический климат и коммуникативные барьеры в трудовой группе.	123
§ 3.2.6. Организационные коммуникации и коммуникативные барьеры.	125
§ 3.2.7. Групповое принятие решения.	136

Контрольные вопросы	143
Задания для самостоятельно работы	143
Литература	143
ГЛАВА 3.3. ЛИЧНОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ	145
§ 3.3.1. Современный российский менеджер: социально-демографический портрет	145
§ 3.3.2. Типология российских руководителей	148
§ 3.3.3. Личность в организационных отношениях	150
Контрольные вопросы	152
Задания для самостоятельной работы	153
Литература	153
РАЗДЕЛ IV. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	155
ГЛАВА 4.1. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	156
§ 4.1.1. Разделение и кооперация труда менеджера	156
§ 4.1.2. Соотношение и взаимодействие функций в менеджменте	160
§ 4.1.3. Специализация функций менеджмента	164
§ 4.1.4. Место и роль решения в менеджменте	167
Контрольные вопросы	171
Задания для самостоятельной работы	171
Литература	171
ГЛАВА 4.2. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	172
§ 4.2.1. Способы исследования и воздействия в менеджменте	172
§ 4.2.2. Классификация методов менеджмента	175
§ 4.2.3. Инструментарий менеджмента организации	180
§ 4.2.4. Организационно-методическое обеспечение менеджмента	185
Контрольные вопросы	188
Задания для самостоятельной работы	188
Литература	189
ГЛАВА 4.3. ПРОЦЕСС И МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА	190
§ 4.3.1. Построение процесса достижения цели	190
§ 4.3.2. Организация менеджмент-процессов	193
§ 4.3.3. Механизм руководства подчиненными	196
Контрольные вопросы	201
Задания для самостоятельной работы	201
Литература	201
РАЗДЕЛ V. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	203
ГЛАВА 5.1. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРИРОДА МЕНЕДЖМЕНТА	204
§ 5.1.1. Управление организацией	204
§ 5.1.2. Информация как ресурс менеджмента	205

§ 5.1.3. Информационный контур управления	208
Контрольные вопросы	210
Задания для самостоятельной работы	211
ГЛАВА 5.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	212
§ 5.2.1. Информационное обеспечение управленческой деятельности	212
§ 5.2.2. Организация информационного обеспечения менеджмента	215
Контрольные вопросы	219
Задания для самостоятельной работы	219
ГЛАВА 5.3. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	220
§ 5.3.1. Информационная система и технология	220
§ 5.3.2. Автоматизированная информационная система	225
Контрольные вопросы	229
Задания для самостоятельной работы	229
ГЛАВА 5.4. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ	230
§ 5.4.1. Воздействие решений организации на ее информационные системы	230
§ 5.4.2. Влияние свойств организации и среды бизнеса на информационные системы	240
§ 5.4.3. Трансформация организации, порождаемая информационными системами	257
Контрольные вопросы	264
Задания для самостоятельной работы	264
Литература	264
РАЗДЕЛ VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	265
ГЛАВА 6.1. СОБСТВЕННОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ	266
§ 6.1.1. Права собственности и функции менеджмента	266
§ 6.1.2. Менеджеры и собственники	271
§ 6.1.3. Эффективный и производительный собственник	277
Контрольные вопросы	282
ГЛАВА 6.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	283
§ 6.2.1. Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия	283
§ 6.2.2. Передача управления организацией наемному менеджеру: правила игры	288
§ 6.2.3. Ответственность менеджеров перед собственником	294
Контрольные вопросы	297
ГЛАВА 6.3. МЕНЕДЖЕР И СОБСТВЕННИК В УПРАВЛЕНИИ	298
§ 6.3.1. Поведение менеджера и собственника	298
§ 6.3.2. Инструменты управления собственника	304
§ 6.3.3. Инструменты менеджера	310
Контрольные вопросы	316
Литература	316

РАЗДЕЛ VII. КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 317

ГЛАВА 7.1. РЕСУРСНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА . . .	318
§ 7.1.1. Генезис корпоративного контроля	318
§ 7.1.2. Корпоративные системы	323
Контрольные вопросы	335
Задания для самостоятельной работы	335
ГЛАВА 7.2. МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ	336
§ 7.2.1. Корпорация как объект управления	336
§ 7.2.2. Основные ориентиры в процессе управления корпорацией	339
Контрольные вопросы	345
Задания для самостоятельной работы	345
ГЛАВА 7.3. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	346
§ 7.3.1. Органы системы корпоративного менеджмента	347
§ 7.3.2. Административное обеспечение корпоративного менеджмента	354
Контрольные вопросы	363
Задания для самостоятельной работы	363
Литература	363

РАЗДЕЛ VIII. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 365

ГЛАВА 8.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	366
§ 8.1.1. Поведение организации	366
§ 8.1.2. Поведение индивида	387
§ 8.1.3. Поведение группы	390
Контрольные вопросы	397
Задания для самостоятельной работы	398
Литература	398
ГЛАВА 8.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	399
§ 8.2.1. Модели организационного проектирования	399
§ 8.2.2. Технология организационного проектирования	402
§ 8.2.3. Проектирование рабочего места	405
Контрольные вопросы	406
Задания для самостоятельной работы	406
ГЛАВА 8.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	407
§ 8.3.1. Необходимость организационного развития	407
§ 8.3.2. Изменения в организации	413
§ 8.3.3. Сопротивление изменениям в организациях	417
Контрольные вопросы	421
Задания для самостоятельной работы	422
Литература	422

РАЗДЕЛ IX. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	423
ГЛАВА 9.1. ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА.	424
§ 9.1.1. Подходы к оценке менеджмента	424
§ 9.1.2. Результаты менеджмента организации	427
§ 9.1.3. Эффективность менеджмента	430
Контрольные вопросы	434
Задания для самостоятельной работы	434
ГЛАВА 9.2. ФОРМЫ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	435
§ 9.2.1. Эволюционные основы совершенствования менеджмента	435
§ 9.2.2. Разработка инновационных концепций менеджмента.	438
§ 9.2.3. Соотношение совершенствования и развития менеджмента.	442
Контрольные вопросы	444
Задания для самостоятельной работы	445
ГЛАВА 9.3. ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	446
§ 9.3.1. Тенденции развития современного менеджмента	446
§ 9.3.2. Парадоксы развития современного менеджмента	451
§ 9.3.3. Прогнозирование развития менеджмента	454
Контрольные вопросы	458
Задания для самостоятельной работы	458
Литература	458
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	459
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	460

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемый читатель! Вы держите в руках один из первых отечественных учебников «Теория менеджмента», подготовленный авторским коллективом ученых Государственного университета управления (ГУУ) в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта нового поколения.

Научно-образовательная школа университета опирается на прочные исторические традиции, заложенные еще в 1772 г., когда было учреждено первое в России «Коммерческое училище». Его целью стало «приготовить для России образованных людей на поприще торговли». Училище обеспечивало широкое общее образование и нравственное воспитание наряду со специальными профессиональными знаниями. Именно это образование явилось предтечей современного бизнес-образования России.

Важным этапом становления управленческого образования стало появление в 1859–1860 гг. специальных курсов для подготовки «исполнителей» и «распорядителей». Инициаторами подготовки управленческих кадров выступили преподаватели Московской практической академии коммерческих наук во главе с профессором М. Я. Киттары. В 1885 г. начало свою деятельность Александровское коммерческое училище, от которого ведет родословную наш университет. Учебные программы училища впитали в себя все лучшие достижения предшественников, систематизировали их, по-новому «прочли» содержание прежних дисциплин, конкретизировали задачи образования. Основателями Александровского коммерческого училища стали выдающиеся российские предприниматели и общественные деятели Н. А. Найденов, П. М. Третьяков, представители купеческих династий Алексеевых, Трапезниковых, Боткиных. Здесь преподавали известные историки В. Д. Цветаев и В. И. Пичета, юрист П. И. Новгородцев, математик П. К. Штернберг, технологи А. Е. Чичибабин и В. И. Палладин и др. Выпускники училища работали в крупнейших банках, на бирже, в ведущих торговых домах, промышленных предприятиях, государственных и земских органах управления.

В 1918 г. на базе Александровского и Николаевского коммерческих училищ был основан Московский промышленно-экономический техникум, который в 1919 г. был преобразован в Московский промышленно-экономический практический институт. Нарботанный опыт коммерческого образования и подготовки руководящих кадров для экономики страны оказался востребованным. Цели, задачи обучения, структура вуза ориентировались на потребности промышленности, других секторов хозяйства, работавших в условиях НЭПа.

В 1930 г. вуз был преобразован в Московский инженерно-экономический институт (МИЭИ), который вскоре получил имя С. Орджоникидзе. Целевая установка института предусматривала подготовку инженеров-экономистов по вопросам экономики труда, рационализации производства и технико-экономического планирования для металлообрабатывающей, текстильной, химической, строительной промышленности. Структура вуза, профиль подготовки специалистов, номенклатура специальностей менялись в соответствии с потребностями развития народного хозяйства. Однако его направленность на подготовку управленческих кадров сохранялась. В сентябре 1949 г. в МИЭИ был создан факультет «Организация и планирование материального производства». С тех пор термин «организатор производства» стал постоянно использоваться в учебных и научных разработках.

Коренной поворот к подготовке организаторов, называемых теперь «менеджерами», и переход к углубленным теоретическим разработкам в этой области произошли с приходом О. В. Козловой на пост ректора МИЭИ. Именно по ее инициативе в 1958 г. в МИЭИ была создана «Научно-исследовательская лаборатория экономики и организации производства», а в 1965 г. — первая в стране кафедра теории управления и факультет подготовки организаторов промышленного производства и строительства. В 1975 г. МИЭИ был преобразован в Московский институт управления (МИУ). Результатом многолетних теоретических и практических научных исследований стали первые учебники «Научные основы управления», «Теория управления», «Организация управления» и др.

Расширяющееся участие МИУ в подготовке высококвалифицированных управленческих кадров, вклад в экономическую науку и практику позволили преобразовать его в феврале 1991 г. в Государственную академию управления им. С. Орджоникидзе (ГАУ). Она продолжила традиции новаторских теоретических разработок в области менеджмента, активно откликнувшись на перемены 1990-х гг. подготовкой квалифицированных кадров для новой экономики [51, 43]. В ГАУ было образовано первое Учебно-методическое объединение, обеспечивающее подготовку специалистов по специальности «менеджмент организации».

Преобразование ГАУ в 1998 г. в Государственный университет управления (ГУУ) подтвердило приоритет вуза в сфере подготовки менеджеров высшей квалификации для различных отраслей экономики [1, 12]. Накопленный опыт и давние исторические традиции воплощаются в научных разработках и теоретических исследованиях. Становление профессиональной подготовки бакалавров и магистров по направлению «Менеджмент» обусловило введение в программы обучения ряда новых дисциплин, модулей, блоков и других учебно-методических продуктов. Это расширение состава и содержания составляющих, наиболее востребованные из которых эволюционно закрепляются в базовой или других, соответствующих профилям, компонентах программ профессиональной подготовки. Такая эволюция исторически обеспечила необходимый баланс между фундаментальностью и инновационностью образовательного процесса.

ВВЕДЕНИЕ

При формировании новой дисциплины всегда возникает вопрос «что делать?»: перераспределять имеющееся или разрабатывать новое? Именно это противопоставление и отражают, доминирующие в последнее время, эклектический и инновационный подходы к представлению не только новых, но и традиционных дисциплин. Собственно эклектический подход к формированию новой дисциплины не является априори ни неприемлемым, ни тем более деструктивным. Напротив, на начальном этапе выделения и становления новой области знаний он, в какой-то степени, становится неизбежным и может давать позитивные результаты. Так, эклектический подход к формированию теории менеджмента помог в оптимизации состава и содержания уже сложившихся на сегодняшний день дисциплин магистерской подготовки. Ни для кого не является секретом то, что ряд тем и ключевых понятий параллельно рассматривается в нескольких дисциплинах, зачастую порождая противоречия, а не разрешая их. В такой ситуации эклектический подход к формированию общей для всех этих дисциплин, основополагающей теории может обеспечить не только учебно-методическое согласование, но и конструктивную оптимизацию их состава и содержания на единой концептуальной основе.

Структура учебника соответствует модульной конфигурации программы обучения на основе компетентностного подхода. Компактность изложения каждого модуля (раздела учебника) существенно облегчает задачу позиционирования учебника в контексте общей программы. Интенсивное освоение профессиональных умений и закрепление прикладных навыков во многом обеспечивается единой логикой построения всей учебной программы. Введение теории менеджмента в программу подготовки по направлению «Менеджмент» изначально ориентировано на постановку именно такой, основополагающей, согласованной, научной и учебно-методической концепции.

Блочно-модульный формат разработки и реализации учебной программы изначально формировался на основе эклектического подхода, поскольку ориентировался на предоставление как обучающемуся, так и работодателю возможности конструктивно влиять на состав и содержание курсов обучения. Унификация компоновки в самых разнообразных учебно-методических комбинациях обеспечивается эклектическим подходом, благодаря чему достигается не только компактность, но и их коммуникационная адаптация к последующей агрегации. Именно с этих позиций в предлагаемом вашему вниманию учебнике четко разграничены подходы к представлению комплекса основ разработки теории менеджмента.

В разнообразных научных школах и учебных заведениях освоение дисциплины может идти различными путями и темпами, но, в любом случае, ее апробация и адаптация займет достаточно длительный период времени, на протяжении которого вряд ли можно будет говорить об окончательно разработанной и признанной теории. Именно этим обуславливается необходимое на данном этапе разнообразие разработок, представлений, концепций, основных разделов настоящего учебника. В течение нескольких циклов подготовки в различных вузах по нему могут преподаваться разные, в ряде случаев соперничающие друг с другом концепции, что, по установившейся в научной среде конструктивной практике, и поможет сформировать действительно обоснованную и целостную теорию.

Разработка теории менеджмента и ее позиционирование в системе сложившихся профессиональных знаний может принести и другие, как позитивные, так и негативные, результаты. Вместе с тем, сколь долго не перечислялись бы их преимущества или недостатки, рано или поздно придется признать очевидное положение: без инновации невозможно разработать ни одной достаточно значимой теории. Именно им провоцируется сакраментальный вопрос «...чем же отличается предлагаемая дисциплина от ...», что привносит именно она в знания, умения и навыки подготавливаемого профессионала?

Целью настоящего учебника является обоснование и представление единых теоретико-методологических основ менеджмента. Формирование теории менеджмента в качестве новой учебной дисциплины, уже по своему названию претендующей на основополагающее место в программах обучения по направлению «Менеджмент», определяет спектр важных задач. Вместе с классическим определением объекта, предмета, сущности, содержания, места и роли менеджмента в системе современного профессионального образования их конструктивное решение должно обеспечить комплексную подготовку высококвалифицированных бакалавров и магистров менеджмента. Первое, во многом экспериментальное, издание учебника нацелено, прежде всего, на формирование подходов к решению этих задач, в чем авторский коллектив рассчитывает на активное и заинтересованное участие читателей.

Раздел I

ВВЕДЕНИЕ В НАУКУ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава 1.1

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К НАУКЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТЕОРИЯ, ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1.1.1. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ НАУКИ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Любая наука состоятельна, если она имеет свой предмет, опирается на стройную теорию и базируется на методологии познания, доведенной до конкретных подходов и методик. Основой науки о менеджменте является ее теория, поэтому правомерно науку о менеджменте рассматривать, прежде всего, через предмет теории менеджмента. Он определяется комплексом управленческих отношений работников, подразделений, организаций как по вертикали, так и по горизонтали иерархии как во внутренней, так и во внешней среде (рис. 1.1).

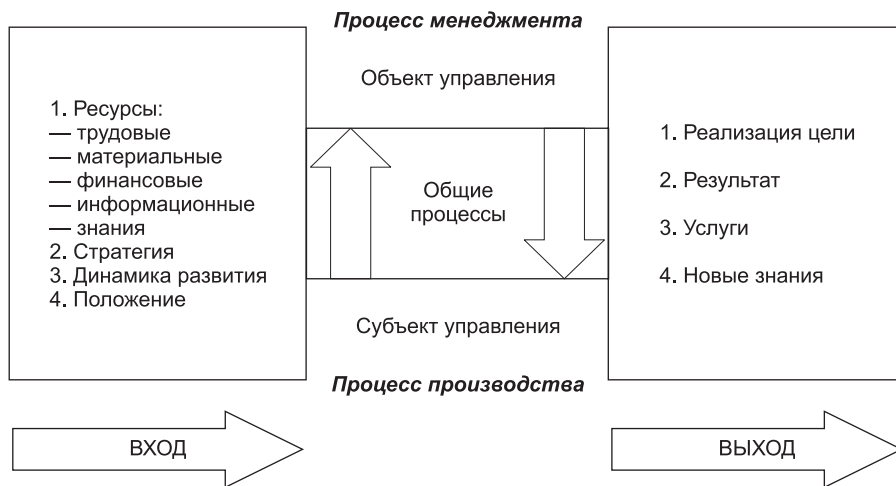


Рис. 1.1. Система менеджмента в организации

Традиционно отношения управления рассматривают как воздействие субъекта на объект. Вместе с тем, объект находится в тесном взаимодействии с субъектом и не только реагирует на воздействие последнего, но и сам воздействует на субъект управления по принципу «мудростью тоже надо управлять». Важно подчеркнуть, что работник в процессе труда вступает не только в отношения управления, но

и в целую палитру самых разнообразных формальных и неформальных отношений: экономических, правовых, социальных, политических, национальных и др. Эти отношения складываются по горизонтали: «работник–работник»; по вертикали: «подчиненный–начальник–подчиненный»; по диагонали разных уровней внутренней и внешней среды. Разумеется, что формы, иерархия и особенности управленческих отношений зависят от формы собственности организации.

Власть и влияние в организации — атрибуты воздействия на работника или группу работников (формальную или неформальную) как на элементы организации. Власть в организации определяется, прежде всего, правами владения, пользования и распоряжения принадлежащим организации имуществом. Это — власть хозяина. Очевидно, что нельзя воздействовать с целью изменения принадлежности, расположения, состояния, свойства или формы на то, что субъекту воздействия не принадлежит. В соответствии с нормами гражданского права как учредители, так и участники или члены одних организаций утрачивают право на имущество (а соответственно, и возможность воздействовать на него и на то, что с ним связано), переданное ими в собственность других организаций.

По мере углубления разделения общественного труда и роста концентрируемого в одних руках капитала владельцы имущества оказываются уже не в состоянии квалифицированно справиться с решением усложняющихся проблем и вынуждены обращаться к услугам наемных сотрудников — профессиональных управляющих. Так возникает власть административная, легитимность которой подтверждается нормативно-правовыми актами, устанавливающими права, обязанности и ответственность должностного лица. Причем по мере роста организации, выражающегося прежде всего в увеличении ее штата, возрастает значение контрольной функции за поведением персонала. Аналогичным образом по мере все большей специализации труда работников организации усиливается потребность в координации их действий.

В социальной организации под влиянием понимаются изменения, которые действия одного индивида — члена организации вызывают в поведении другого. Чем выше руководящий пост, чем больше ответственности, тем должно быть и больше прав, тем шире властные полномочия. Власть дает возможность ставить цели и задачи, контролировать их достижение, распределять необходимые для них ресурсы. В рамках предоставленных полномочий менеджер, неся ответственность за порученный ему участок работы, вправе давать указания и распоряжения занятым на нем работникам. В противном случае он не может отвечать перед вышестоящим управляющим, владельцем или акционерами за направление деятельности компании, вверенное его руководству. Характер реализации властных полномочий обусловлен особенностями восприятия подчиненными начальника и применяемыми им методами воздействия. В связи с этим различают власть, основанную на убеждении, традиции, принуждении, вознаграждении, примере руководства. Но на работниках, а в конечном счете и на положении дел в организации, сказываются не только воздействия, исходящие от лиц, наделенных властными полномочиями, но и влияние, каким пользуются наиболее авторитетные и уважаемые люди организации. Это — влияние лидеров, механизм которого может быть различен в зависимости от типа лидерства. Если власть — атрибут формальной организации

и воздействие, исходящее от нее, основывается на правах (властных полномочиях), то авторитет — атрибут неформальной организации и воздействие, исходящее от него, основывается на харизме. Для усиления управляющего воздействия менеджера, реализуемого по официальным каналам, рекомендуется дополнять его неформальным влиянием лидера, т. е. целесообразно объединять функции формального и неформального лидера.

Что касается методов теории менеджмента, то здесь можно обозначить комплекс подходов, приемов, способов изучения и познания интересующих нас аспектов науки менеджмента.

Методы исследования и решения проблем представляют совокупность общенаучных подходов и методов (системный подход, комплексный подход, моделирование, эксперимент), а также индивидуальные и групповые методы, используемые при анализе и решении управленческих проблем (функционально-стоимостной анализ, метод экспертных оценок, метод «Дельфи», расчетно-аналитические методы и др.).

Изучение дисциплины «Менеджмент» будет полезным и результативным, если вам удастся освоить ее с позиций общеметодологических подходов познания. Это поможет и при изучении других экономико-управленческих дисциплин.

Остановимся подробнее на основных терминах, методах и подходах познания.

Как в обыденной жизни, так и в научной литературе часто используется слово «подход». В качестве научного термина он встречается в сочетании с определениями: системный, комплексный, аспектный, научный, дифференцированный, индивидуальный, вероятностный, ситуационный и др. В общем случае «подход» есть методологическая установка субъекта (аналитика, проектировщика, менеджера, политика, организатора и т. д.) на определенный порядок и/или способ действия в соответствии с исходной, принятой или нормативной моделью (представлением, суждением, классификацией, восприятием ситуации, пониманием сути задачи и т. п.). Рассмотрим основные методологические подходы.

Комплексный подход — способ решения проблем управления, при котором объект, проблема или задача рассматривается с различных и взаимосвязанных точек зрения: экономической, организационной, технической, социальной, правовой, экологической и т. п. Так, изучая общий менеджмент, мы не можем абстрагироваться и не учитывать разнонаправленность и комплексность менеджмента. Применение комплексного подхода предусматривает привлечение специалистов различного профиля, использование форм кооперации и интеграции их деятельности при разработке управленческих решений.

Системный подход:

- Общенаучный метод исследования, разработанный в теории систем, при котором изучаемый объект рассматривается как единое целое. Основное внимание уделяется взаимодействию между подсистемами и элементами системы, в результате которого возникает синергетический эффект, а также взаимосвязь системы с внешней средой и взаимодействие с ее частью — деловой средой.

- Метод решения сложных управленческих проблем, в котором учитываются взаимосвязи между проблемой в целом и отдельными ее элементами, а также влияние ожидаемого результата на все взаимосвязанные части системы.

Методы групповых решений — подходы, используемые группой на стадии формулирования проблемы, разработки альтернатив, выбора решения. Данные методы способствуют генерации идей, разработке альтернатив, увеличению суммы знаний о проблеме и лучшему ее пониманию, что повышает эффективность решений. Наиболее известные методы групповых решений — «Адвокат дьявола», «Многосторонняя защита», «Мозговая атака», «Морфологический анализ», метод синектики (мозгового штурма), метод номинальной группы и др.

Методы оптимизации управленческих решений — способы, используемые при выборе решения, обеспечивающего получение максимального или минимального значения выбранного критерия: максимальной прибыли, дохода, лучшего качества, минимальных затрат, цены, сроков и т. п. К решению управленческих проблем часто применяют экономико-математические методы, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию (максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака и др.).

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют систему взвешенных критериев.

Методы принятия управленческих решений — способы, позволяющие осуществить выбор окончательного решения. В управлении организацией используются индивидуальные и групповые методы принятия решений: метод номинальной группы, планирования согласия, «Дельфи», опытный, интуитивный, методы экспертных оценок, функционально-стоимостного анализа и др.

Ретроспективный подход. Следует отметить, что ретроспективный подход мало изучен не только в менеджменте, но и в других науках, часто его путают с историческим подходом. Ретроспективный подход призван давать представление об организации с исторической точки зрения, в развитии ее характеристик во времени. Здесь мы имеем дело с выявлением имеющихся исторических тенденций в развитии организации, а историческая предопределенность оказывает существенное влияние на настоящее и будущее.

Метод прогнозирования позволяет сформировать наши представления о возможных состояниях, предоставляет множество способов прогнозирования, в том числе математических. Самым распространенным считается метод экстраполяции, когда на основании существующих состояний объекта выявляется тенденция, позволяющая представить его состояние в будущем. Наиболее строгим подходом можно считать метод математической индукции. Таким образом, прогнозировать состояние организаций необходимо сочетаниями различных методов с широким использованием экспертных оценок, о чем пойдет речь в следующих главах.

Социологические методы, используя различные способы изучения общественного мнения, позволяют нам говорить о состоянии организаций, росте или падении их влияния, популярности и известности. Социологические методы играют важнейшую роль в обеспечении обратной связи при осуществлении процесса управления и реализации контрольной функции управления.

Сравнительный анализ (метод аналогии) призван выявлять характерные особенности конкретной организации в сравнении с аналогичными или похожими объектами. Важную роль сравнительный анализ играет при построении политических организаций, когда необходимо учесть ошибки предшественников и не допустить появления характерных проблемных ситуаций.

Моделирование. Данный подход также необходим для возможного предотвращения кризисных состояний в развитии любой организации. Для этого нужно смоделировать вероятные варианты развития событий и обыграть их последствия.

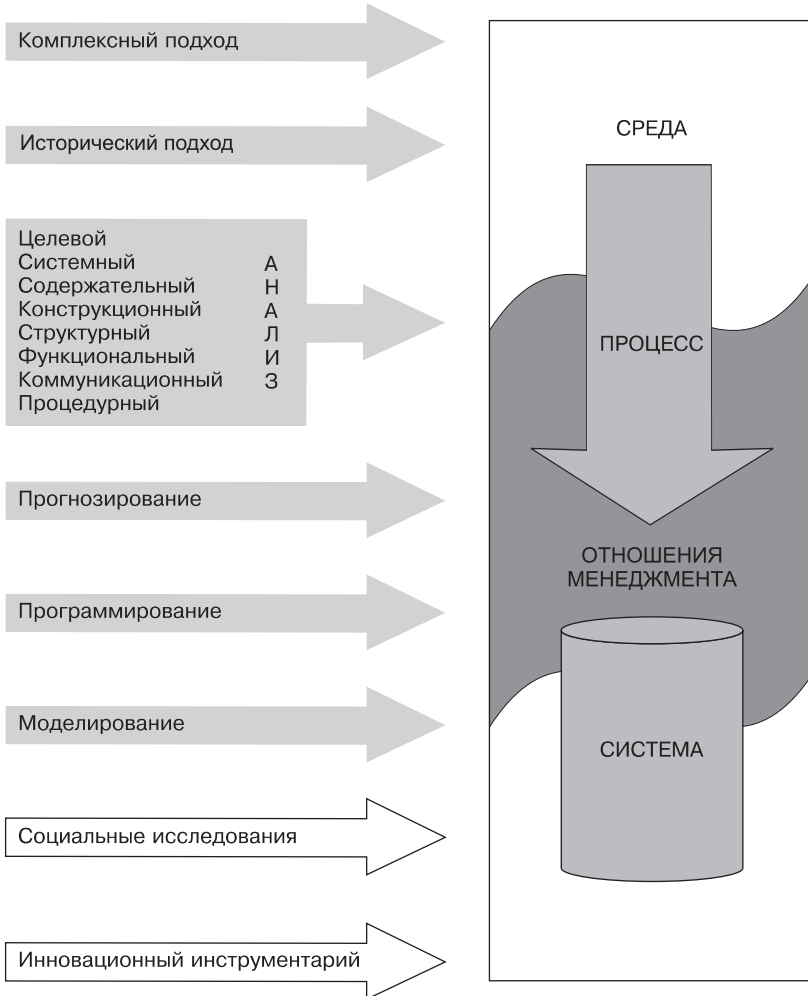


Рис. 1.2. Предмет и методы исследования теории менеджмента

Экспериментирование. Этот подход расширяет базу использования метода моделирования, когда позволяет смоделировать возможную проблемную ситуа-

цию в реальности, с действующими лицами и реальными исполнителями. Роль экспериментов, в частности, играют праймериз или первичные выборы, когда среди сторонников той или иной партии выявляются потенциальные лидеры для последующего выдвижения кандидатами в реальных выборах.

Инновационный подход представляет собой позиционирование организации в качестве постоянного инновационно-активного субъекта управления, перманентно разрабатывающего и использующего новые знания для совершенствования управленческой и политической деятельности. Инновационный подход позволяет организации постоянно находиться «в организационном тоне» и быть готовой к неожиданным изменениям, вызовам и угрозам среды.

Взаимосвязи предмета и методов теории менеджмента приведены на рис. 1.2.

Представленная на рис. 1.2 модель отражает только общий состав и конфигурацию взаимодействия рассматриваемых категорий.

§ 1.1.2. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ

Концептуальные подходы раскрывают системный и комплексный взгляд на явления, процессы, в нашем случае — науку о менеджменте, ее теорию. Сегодня как никогда меняются объективные условия, на вызовы которых должна отвечать наука о менеджменте. Отвечает ли она однозначно? НЕТ. Существует только постоянное движение — циклический кризис: беспрецедентный мировой финансовый кризис — это, прежде всего, глубокий кризис менеджмента и экономики.

Каковы же объективные условия, на вызовы которых наука о менеджменте, да и другие науки, особенно экономическая, не ответили и не могут однозначно ответить сегодня:

- быстрые перемены в технологиях и рост сложности и наукоемкости продукции;
- радикальные изменения в потребительском спросе и в глобальной конкурентной рыночной среде (хотя конкурентное преимущество весит сегодня не больше снов бабочки);
- глобализация производства и сферы услуг;
- новые информационные технологии;
- возрастающая образованность и мобильность рабочей силы;
- глобальные проблемы окружающей среды.

Концептуальный взгляд на теорию менеджмента предполагает формирование общего представления о сущности и содержании менеджмента как особого вида человеческой деятельности, его все больше возрастающего значения в жизни любого общества. Существует множество подходов к определению понятий «менеджмент» и «управление». Не вдаваясь в семантическую дискуссию и не углубляясь в генезис этих понятий, будем далее рассматривать их в учебных целях как синонимы, что отражает общую природу, субъективно-объектное единство, однородность сущности

и содержания подразумеваемого воздействия. Тем не менее, не можем не высказать и свое отношение к этому вопросу. Считаем, что правомерно говорить о «менеджменте», если деятельность организации преимущественно направлена на бизнес, коммерцию, в противном же случае более правильно ориентироваться на категорию «управление». Более того, нам ближе истинно русское понятие «управление».

Исследования показывают, что ни в одном российском историческом источнике по проблемам экономики, управления, права понятие «менеджмент» не применялось. Можно по-разному трактовать категорию «управление»: от «управы над ленью» ... до целенаправленного «воздействия». Управление является также функцией самых различных организованных систем, обеспечивающих сохранение своей структуры, реализацию программ, целей деятельности и сам процесс.

С современных позиций необходимо рассматривать менеджмент и как деятельность по реализации основных функций управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Если менеджмент реализуется через свои основные и частные функции, то он и сам является функцией собственности. Как он защищает собственность? Огромными заборами, железными дверями, охранниками с оружием. Но не это главное. Собственность должна не только охраняться, но и должна работать — самовозрастать и приносить прибыль. Еще недавно была общественная собственность, что в принципе упрощало управление. Сегодня же видов собственности, а соответственно и капитала, множество, и собственникам приходится управлять ими самим или же нанимать менеджеров.

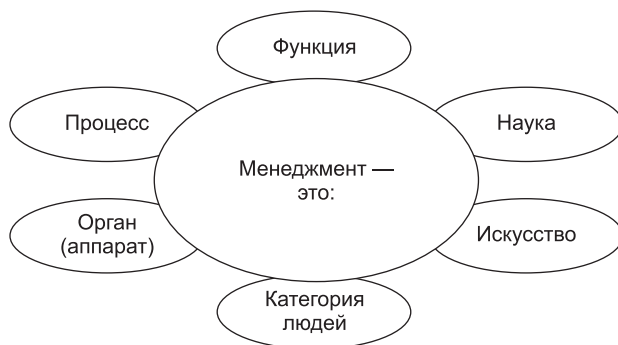


Рис. 1.3. Проявления менеджмента

Несомненно, что сутью менеджмента является процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения. Управление — это также сложная, разнообразная интеллектуальная и практическая деятельность, включающая аналитическую, информационную, организационную работу и самое главное — работу с людьми в процессе постановки и реализации целей. Многие исследователи рассматривают общий менеджмент через призму его сущности и содержания, через такие важные категории, как процесс, функция, аппарат, наука, искусство, категория или группа людей (рис. 1.3).

Общий менеджмент есть обобщение, рассматриваемое как теория. Общий менеджмент наиболее тесно взаимосвязан с функциональным и производственным

(объектным) менеджментом. Первый представляет собой специализированное руководство, возникшее в результате разделения и специализации управленческого труда. Например, можно выделить финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, управление исследованиями и разработками и т. п.

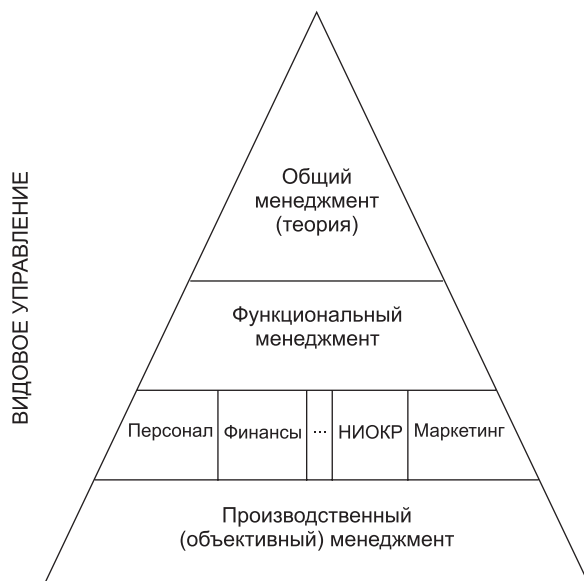


Рис. 1.4. Проявления менеджмента

Производственный, или объектный, менеджмент рассматривает процесс управления уже с точки зрения специфики объекта управления: государственный, региональный, муниципальный, социальный, военный, общественный, церковный и др. Важно учитывать также уровень управления, что связано с системным, иерархическим подходами к построению объектов управления.

Различают более ста типов управления, которые дают видовую характеристику общему, объектному (производственному) и функциональному менеджменту. Действительно, в любой организации реализуются три вышеуказанных типа менеджмента, которые в каждой организации имеют только свой видовой оттенок: административный, экономический, социальный, трастовый (доверительный), временной, арбитражный, демократический, авторитарный, гендерный, корпоративный и др. (рис. 1.4).

Важной при освоении курса является выработка теоретико-методологического взгляда на менеджмент, рассмотрение общего менеджмента как системы обобщенных упорядоченных знаний об управлении социально-экономическими или производственно-хозяйственными системами. Так, теория менеджмента включает законы, принципы, функции, организационные структуры и формы, процесс менеджмента, которые детально рассматриваются в других разделах настоящего учебника. Методология позволяет на основе научных подходов, применяемых

в управлении, познать содержание и сущность менеджмента. Значительная часть теоретических и методологических разработок доведена до практического уровня и используется для разработки организационных структур, обоснования и выбора решений, оценки стратегий и т. п. Формируется новый инструмент руководителя — компьютерное бизнес-моделирование.

Предметом нашего изучения является менеджмент, направленность которого определяется, прежде всего, организационно-социальными, экономическими отношениями между работниками по поводу управления. Все рассматриваемые объекты управления воспринимаются социально-экономическими системами. Такими системами могут быть государство в целом или регион, муниципальное образование, производственно-хозяйственное предприятие, социальная сфера. Следует также различать общий и функциональный менеджмент, представленный следующими дисциплинами: финансовый менеджмент, менеджмент персонала, связь с общественностью и др.

Менеджмент представляет собой не только науку или функцию, но и процессы, которые учитывают и реализуют конкретные руководители (субъекты управления), создавая для этого соответствующие органы или аппарат управления. Это еще и искусство управления, основанное как на врожденных, так и на приобретенных качествах руководителя, таких как талант, способности, навыки, интуиция, воображение, опыт, управленческое мышление, образование. Искусство управления проявляется в умении принимать обоснованные решения, использовать нововведения, развивать неформальные отношения, находить индивидуальный подход, создавать атмосферу творчества в организации, использовать интеллектуальный потенциал каждого работника.

Фундаментом науки являются ее законы. Наука менеджмента опирается на систему законов объективного окружающего мира. Это, прежде всего, закономерности самого менеджмента, экономические законы, законы социологии и психологии, кибернетики, биологии и др. Формой же выражения законов выступают принципы управления, т. е. определенные правила, которым следует руководитель, создавая организацию и реализуя процесс управления. Смена экономической и управленческой парадигм, развитие науки, открытие новых законов приводят к появлению новых принципов управления. Хотя теоретико-методологические положения носят объективный характер, тем не менее, они реализуются конкретными людьми, поэтому взаимодействия индивидуума, группы, организации в целом имеют решающее значение для эффективности менеджмента. Здесь на первый план выдвигаются поведенческие проблемы управления, его социологизация, формирование команды и роль руководителя, выявление и реализация лидерского потенциала как всей организации, так и группы и отдельной личности. К факторам внутренней среды организации относится также организационная культура. Действительно, организации, как и этнические группы, народности, национальности, семьи, имеют свое «лицо», свою собственную уникальную культуру, которую, прежде всего, определяют работающие в ней люди, их ценности и убеждения. При этом особое значение приобретают социальная и синергичная антропологии.

Всёкое управление начинается с целеполагания как процесса определения цели. Содержание менеджмента раскрывается через его функции. Функции управ-

ления объективно обособились и выделились в процессе разделения труда вообще и управленческого в частности. Функции, обособившиеся под воздействием субъекта управления, обычно трактуются как *общие функции управления* — планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Они отражают содержание управленческой деятельности и присутствуют в любом процессе менеджмента независимо от того, на каких объектах и уровнях он реализуется. *Конкретные функции управления* (частные, специальные) обособились под воздействием объекта менеджмента и отражают многочисленные виды деятельности объектного (производственного) менеджмента.

Изучение дисциплины «общий менеджмент» будет не полным, если не рассмотреть *методы управления*, представляющие способы и приемы воздействия для достижения определенных целей. Методы управления отвечают на вопросы: Как и каким образом достигается управленческое воздействие? Методы управления носят альтернативный характер и не являются набором готовых рецептов для руководителя. Они основаны на инстинкте, потребности, интересе и мотиве индивида.

Методы мотивации — способы, приемы, используемые менеджерами для побуждения людей к выполнению целей, задач, к осуществлению определенных действий. Существует большое разнообразие методов мотивации, включающих поощрение и санкции экономического, социального, психологического, административного характера, воздействующих на интересы и потребности человека: продвижение по службе, изменение условий оплаты труда, благодарность, признание заслуг, повышение квалификации и т. п. Можно образно определить количество методов мотивации количеством интересов мотивируемых.

Сегодня все больший интерес вызывает «новая экономика», которая и является объектом управления или управляемой подсистемой достижения определенных целей. Известно, что между управляющей и управляемой подсистемами действует закономерность оптимальной соотносительности (по качеству) и пропорциональности (по количеству).

Данная закономерность требует количественных и качественных изменений в управлении в соответствии с изменениями в объекте управления. Эффективность и качество любой системы управления обуславливаются тем, в какой степени они соответствуют требованиям функционирования управляемых объектов. Изменения же в функционировании экономики, прежде всего макроэкономики, сегодня и в будущем являются концептуальными и радикальными, что требует таких же изменений и в системе управления.

Уже не менее двухсот лет известна парадигма, согласно которой первопричиной процветания или, напротив, упадка и предприятий, и государства является, соответственно, хорошее или плохое управление. Менеджмент как профессиональный вид деятельности, как наука сложился только в последнее столетие. Не случайно прошедший век называют веком управления. Действительно, страны «золотого миллиарда» — это страны с эффективной организацией и управлением. Управление в наступившем столетии еще более усложняется и ставит благополучие любой организации и общества в целом в зависимость от уровня эффективности управления. Управление уже сталкивается с серьезнейшими проблемами. Глобализация

экономики с ее конкуренцией, диверсификация рабочей силы и качественное изменение ее содержания, информационный взрыв, революционные успехи в развитии знаний, новые взгляды на качество продукции и услуг — вот неполный перечень реалий, с которыми сталкивается каждый из нас, и в особенности менеджмент. Эти проблемы широко обсуждаются, предлагаются различные пути их разрешения, но все едины в одном, что путь успеха лежит через самого человека.

Коренные изменения, с которыми сегодня сталкивается управление, можно охарактеризовать как изменение его парадигмы¹. Переход к новой парадигме в России одновременно является переходом к рыночной парадигме вообще и к мировым тенденциям организации и менеджмента в частности, что сильно усложняет ситуацию.

Новая экономика связана с революционными изменениями в производстве, которое все более зависит от новых технологий и знаний. В объеме общих затрат резко возрастает доля затрат интеллектуальных. Так, в стоимости современной электроники порядка 70 % приходится на ее нематериальную составляющую. Когнитивный подход, знания становятся основной производительной силой и средством производства. Именно знания превращаются в главное поле конкуренции. Кардинально меняется понятие собственника средств производства, а значит теряют свою роль многие экономические теории. Информатизация, «паутина» Интернета, общая глобализация изменяют традиционное представление о рабочем месте и его роли в производстве и управлении, требующих высокого культурно-образовательного и профессионально-квалификационного уровней.

Все это делает необходимым пересмотреть постулаты теории организации рабочих мест каждого сотрудника. Он может одновременно использовать свое средство производства — знания — в нескольких проектах, программах, реализуемых в различных организациях земного шара, при этом не покидая свое жилище.

В системе менеджмента изменится характер использования тех или иных методов управления. В системе методов управления снизится роль организационно-распорядительных методов, так как они в основном будут заложены в различные технологии. Изменится сущность экономических методов: центр тяжести с экономических показателей переместится на финансовые. Ориентация на денежные вознаграждения постепенно будет переходить на ценностные установки. Пространственная рассредоточенность работников потребует новых методов создания морально-психологического климата и условий работы.

Более высокие темпы роста производительности труда во всех сферах производства в новой экономике позволят увеличить производство товаров, но фокус с производства товаров сместится в пользу оказания услуг. В новых условиях не только пропагандируется, но и все активнее реализуется мораль получения наслаждения и удовольствия, что также работает в пользу расширения самых различных услуг.

¹ Парадигма (от греч. *paradeigma* — пример, образец) — ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении; пример из истории, взятый для доказательства, сравнения. Было впервые использовано историком, философом Томасом Куном.

Новая экономика изменчива настолько, насколько изменчивы внешняя среда и ее деловая часть. Динамизм экономики любой организации, ее гибкость и адаптированность к внешней среде являются сегодня важнейшими показателями ее выживаемости и положительной результативности. Такая зависимость предъявляет соответствующие требования и к системе менеджмента и, прежде всего, к ее структуре в самом широком смысле. Структура — статическая составляющая системы менеджмента — начинает приобретать черты динамической системы, становится мягкой, гибкой, адаптивной. Проходит век «гигантизма», «слонизма». Можно образно сказать, что гигантские слоны «реструктурируются» в огромную колонию мышей (под частыми ураганами выживают гибкие ивы и гибнут вековые дубы). Если же вернуться к системе управления, бросается в глаза процесс сетизации структур. Таким образом, новая экономика требует новых подходов как к динамической, так и статической части общего менеджмента.

Новая экономика как никогда предъявляет новые требования ко всему персоналу организации, и в особенности к управленческой части. На первый план выдвигается человек с его знаниями, талантом, особую значимость приобретает лидерство. Лозунги: «во имя человека», «для человека» постепенно становятся реалиями и проявляются в таких парадигмах, как «Я — организация, организация — Я».

Каждая организация имеет лидерский потенциал, поскольку каждый ее член способен оказывать влияние на других ее членов. Проблема состоит в познании этого потенциала, превращении его в ресурс и использовании данного ресурса. К слову, каждый из нас является носителем управленческого потенциала, но, только заняв определенное положение в управлении, можно реализовывать его через формальную власть.

Жизнь также свидетельствует, что реализация потенциала человека в значительной мере зависит от ситуации. Нынешняя реальность такова, что лидерами в политике, экономике, предпринимательстве становятся не только люди, изначально обладающие соответствующими качествами, но и те, кто, не обладая ими, уже приобретя власть (или, как прежняя партноменклатура, сохранив ее), «имитируют» эти качества, и сами начинают верить в то, что действительно ими обладают. Об этом свидетельствует, в частности, карьера многих «перестроечных» лидеров в политике, бизнесе.

Мы привели самые обобщенные взгляды на наиболее сложные и дискуссионные проблемы теории менеджмента, рассмотрели его основные категории, которые будут подробно раскрыты в настоящем учебнике, и надеемся, что это вызовет интерес и позволит вам более глубоко освоить такую важную дисциплину, как «Теория менеджмента».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите подходы к определению понятия «менеджмент». Расскажите о сущности и содержании менеджмента.

2. Раскройте понятие и содержание общего и функционального менеджмента.
3. Расскажите об общенаучных методах менеджмента.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Проанализируйте современные проблемы менеджмента в конкретной организации (возможно, это организация, где работают ваши родственники, знакомые и др.).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
2. *Сорокин Пителим.* Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992.
3. Отчет НИР по теме № 4051-07 «Разработка механизма эффективного воспроизводства потенциала университета» — гос. регистрация — 0120710682.

Глава 1.2

ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1.2.1. ИСТОКИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

При освоении курса важен исторический подход, предусматривающий изучение основных исторических этапов и периодов развития общего менеджмента — эволюционного, революционного, — с целью компетентной ориентации в тенденциях, концепциях, организационных школах, парадигмах и перспективах менеджмента. Если наша жизнь — способ хранения информации (генетической), то наличие исторической памяти у народа, у организации, у нас с вами и есть критерий живучести общества как социального организма.

Изучив рекомендуемую литературу, вы раскроете для себя, что эволюция управления насчитывает по крайней мере семь тысячелетий, и можно выделить пять управленческих революций.

Первая — **религиозно-коммерческая** — революция произошла пять тысяч лет назад.

Вторая управленческая революция — **светско-административная** — связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность.

Третья управленческая революция известна как **производственно-строительная**. Она прошла за 600 лет до н. э. во времена правления Навуходоносора II (605–562 гг. до н. э.).

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса — основной фактор четвертой революции XVII–XVIII вв. Ее результат — отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Пятая управленческая революция (конец XIX — начало XX в.) известна под названием **бюрократической** и связана с М. Вебером¹. Она позволила оформить крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда в управлении, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров. Развитие менеджмента, его генезис представлен в табл. 1.1.

¹ Максимилиан Карл Эмиль Вебер (1864–1920) — немецкий социолог, историк и экономист.

Таблица 1.1

Генезис менеджмента

Время и место	Источник и автор	Нововведения и основные положения
ок. 1759 г. до н. э., Вавилон	«Кодекс Хаммурапи»	282 закона о власти, полномочиях, регистрации, минимальной оплате труда, контроле исполнения
XVIII в. до н. э., Египет	«Предложения Ипусера»	Положения о власти первых профессиональных менеджеров – визирия, десятников, сотников и т. д.
XII в. до н. э., Китай	«Конституция Чоу»	Выделение функций организации, специализации, кооперации, контроля, оценки эффективности
V в. до н. э., Греция	«Домострой», Сократ, Ксенофонт	Изложение идей об экономике, хозяйствовании, рационализации, потреблении и накоплении, подчинении хозяину
IV в. до н. э., Индия	«Артхашастра», Каутилья	Установление порядка, основы администрации, структуризация общества, привилегий и санкций
II в. до н. э., Рим	«Земледелие», Катон	Систематизация правил проведения сельскохозяйственных работ: приоритет рабочей силы, интенсивность труда, задание, нормирование, дисциплина, принуждение
Около 1015 г., Русь	«Правда Ярослава», «Устав Мостников»	Основы феодального права пользования, владения, распоряжения, судебные решения и штрафы
Около 1122 г., Киев	«Поучение», Владимир Мономах	Свод требований по руководству подчиненными, профессиональной подготовке и ответственности руководителей или подчиненных
Около 1377 г., Суздаль	«Лаврентьевский кодекс»	Договорное право, причинно-следственный учет и анализ выработки, принятия и реализации решений
1426 г., Генуя–Венеция	«Книги учета семьи Соранцо»	Информационное обеспечение менеджмента, двойная запись, система балансов, ревизия
1513 г., Флоренция	«Государь», Н. Макиавелли	Государственное устройство, принципы вертикально интегрированных структур
1767 г., Англия	«Принципы политической науки», Д. Стюарт	Обоснование административного выделения управленческого персонала организации
1801 г., Россия	«Александрю I», В. Н. Карамзин	Целевая программа реформ системы управления экономикой по принципу «сверху вниз»
1850 г., Англия	«Опыт фабричного управления», Р. Оуэн	Основы современного менеджмента, руководство персоналом, единоначалие, администрирование
1903 г., США	«Цеховой менеджмент», Ф. Тейлор	Концепция, принципы, философия менеджмента, универсальность функционального начальника
1916 г., Франция	«Общая промышленная администрация», А. Файоль	Административная установка менеджмента, распоряжение, функционально-операционный подход

Каждый человек, который хочет считать себя цивилизованным, должен обладать определенными познаниями, в том числе историческими. Должен иметь, как минимум, сведения об общей направленности и закономерностях культурной эволюции человечества в процессе зарождения, развития и гибели цивилизаций, а также знание собственных «корней» происхождения, истории своего народа, общества и государства.

Управление характеризовало и первобытно-общинный строй, где выделялся вождь, который управлял своей общиной.

Первые проявления сформировавшегося менеджмента относятся к IV тысячелетию до н. э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. Формирование и развитие основных этапов процесса административного становления можно проследить по материалам литературных источников, частично представленных в табл. 1.1.

Еще в античности появляются первые систематизированные и обобщенные работы по организационно-управленческим проблемам. В этом плане особенно интересны работы «Государство» Платона и «Политика» Аристотеля. Античный менеджмент уже тогда выделялся инновационностью, особенно в сельском хозяйстве и торговле, новаторством и венчурной направленностью инвестиций. При этом древнегреческие философы, занимаясь экономикой, логистикой и стратегическим менеджментом, были уже неплохими менеджерами.

Менеджмент как наука утвердился в конце XIX — начале прошлого века. Отделение управления от собственности и собственника вследствие разделения труда вообще и управленческого в частности, развитие наук о человеке — социологии, психологии, антропологии (экономической, социальной, синергийной и др.) — вызвали к жизни научный менеджмент. Он представлен в самых различных течениях, направлениях, которые можно сравнить с джунглями, в которых легко заблудиться. Поэтому проведем хронологический анализ, разделив эти направления на основные школы менеджмента.

§ 1.2.2. КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Признано, что основоположником классической школы научного менеджмента является Ф. Тейлор. Его идеи изучения геометрии, технологии, энергетики движения и использования хронометража для повышения эффективности труда заложили основу организационно-технологического подхода в теории и практике менеджмента. В рамках этой школы были сформулированы принципы управления индивидуальным трудом рабочих: подбор, обучение, тренировка и выполнение каждого элемента работы на основе научного подхода; разделение ответственности за результаты труда между рабочими и менеджерами.

Классическая школа научного менеджмента связана с многими известными именами. Г. Гантт (ученик Ф. Тейлора) отметил, что причиной низкой производительности труда нередко бывает плохая организация. Он обладал необыкновен-

ной способностью к обобщениям, особый интерес он проявил к таким основным функциям менеджмента, как планирование и контроль. Переход научного менеджмента от статики к динамике, процессам, внедрение в практику оперативного и календарного планирования также заслуга Г. Гантта. Эти и другие нововведения используются менеджментом и сегодня.

В школе классического менеджмента необходимо выделить супругов Ф. и Л. Гилбрет, которые на основе принципов Ф. Тейлора по разделению движений расширили область их применения. Благодаря им наука менеджмента обогатилась переходом от развития менеджмента по заданию к развитию по целям.

Особое место в школе классического менеджмента занимает последователь Ф. Тейлора — Г. Эмерсон, сформулировавший знаменитые 12 принципов производительности труда. Рассматривая труд как благо, а не как проклятие, он искренне считал, что легко справляется с заданием тот, для кого труд является удовольствием.

Выдающимся представителем рассматриваемой школы является французский промышленник А. Файоль. Не будучи непосредственным учеником Ф. Тейлора, он выдвинул идею разделения управленческого труда на основные функции и операции, впервые раскрыв сущность управления как универсального процесса, содержание которого составляют предвидение, организация, руководство, координация и контроль. Им были сформулированы основные принципы управления: разделение труда, дисциплина, единство руководства, централизация и др., многие из которых используются до сих пор.

Идеи А. Файоля развили его ученики Дж. Муни и А. Рейли, представившие каждый принцип менеджмента и как процесс, и как результат. Л. Эрвик продолжил эти разработки, но идею процессуального подхода ассоциировал с самими исследованиями. Он утверждал, что научное исследование лежит в основе административного управления и является его основным принципом.

Таким образом, вклад классической школы выражается, прежде всего, в разработке принципов научного менеджмента, систем контроля, хронометража и изучения движений, функций менеджмента и теории административного управления. Разумеется, колоссальные успехи представителей классической школы теснейшим образом связаны с революционными изменениями внешней и внутренней среды:

- научные открытия в области науки, техники, технологий;
- рост рынка товаров и услуг;
- Первая мировая война;
- экономические кризисы, депрессия.

Разделение управленческого труда привело к отделению собственника от собственности и началу передачи управления профессиональным менеджерам.

§ 1.2.3. БИХЕВИОРИЗМ И ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В первой четверти XX в. менеджмент базировался на принципах научного менеджмента, разработанных представителями школы классического менеджмента. Огромное влияние на развитие менеджмента оказали Хоторнские эксперименты и исследования в США по изучению влияния условий труда на его производительность. Для проведения дальнейших исследований были приглашены преподаватели Гарвардского университета Э. Мейо и его ученик Ф. Ретлисбергер. Им удалось доказать, что поведение человека определяется не только заработной платой, настроением и усталостью. На производительность труда влияют группы и организации, в которых работают конкретные люди. При этом эффективная организационная структура всегда признает уникальность каждого работника. Таким образом, они стали основателями бихевиористской (поведенческой) школы научного менеджмента, названной школой человеческих отношений.

Представители этой школы считали неформальные межличностные отношения главным фактором производительности труда. Большое значение также придается отношениям с непосредственными руководителями, удовлетворенности работой, предоставлении рабочим более широких возможностей для общения, удовлетворению других социальных потребностей. При этом заботливое отношение к работникам является ключевым фактором эффективного управления. Одним из ярких представителей этой школы является А. Маслоу — разработчик теории потребностей. Известный представитель этой школы Д. Макклелланд разработал теорию мотивации предпринимательских способностей, адаптировал свои идеи для практического применения. Так, он утверждал, что общество, которое умеет формировать повышенные мотивы к достижению, создает энергичных предпринимателей, ускоряющих экономический рост.

Взаимосвязь в достижении результатов деятельности организации на основе различных подходов представлена на рис. 1.5.

Развитие менеджмента всегда зависело от состояния внешней и внутренней среды и, конечно же, от лидеров — основателей и представителей основных школ. Это подтверждает исследование деятельности ряда известнейших менеджеров с точки зрения их стиля и типа руководства [3, с. 9].

По степени единовластия управления:

1. Авторитарное (Соломон, Александр Македонский, Чингисхан, Петр I, Екатерина II, Наполеон, Бисмарк, Сталин, Аденауэр, Королев).
2. Авторитарно-демократическое (Август, Владимир Мономах, Талейран, королева Виктория, Вашингтон, Рузвельт, Рейган, Дэн Сяопин, Коносуке Мацусита, Лужков).

По степени создания системы управления:

1. Создание собственной системы управления (Александр Македонский, Чингисхан, Наполеон, Сталин, Аденауэр, Лужков, Коносуке Мацусита).
2. Существенная корректировка существовавшей системы управления (Владимир Мономах, Петр I, Вашингтон, Королев, Дэн Сяопин, Рейган).

3. Управление в рамках существующей системы (Соломон, Август, Екатерина II, Талейран, Бисмарк, королева Виктория, Рузвельт).

По иерархии управления:

1. Управление управленцами (Талейран, Бисмарк, королева Виктория, Дэн Сяопин).
2. Сочетание личного управления с существенным делегированием полномочий (Август, Владимир Мономах, Екатерина II, Наполеон, Вашингтон, Рузвельт, Аденауэр, Королев, Рейган, Коносуке Мацусита, Лужков).
3. Непосредственное личное управление (Соломон, Чингисхан, Петр I, Сталин, Александр Македонский).

По принципу реализации принятых решений: «взаимопонимание – силовое давление»:

1. Управление на взаимопонимании (Соломон, королева Виктория, Дэн Сяопин).
2. Управление на сочетании взаимопонимания и силового давления (Александр Македонский, Август, Владимир Мономах, Екатерина II, Талейран, Рузвельт, Вашингтон, Аденауэр, Королев, Рейган, Коносуке Мацусита, Лужков).
3. Управление «железом и кровью» (Чингисхан, Петр I, Наполеон, Бисмарк, Сталин).

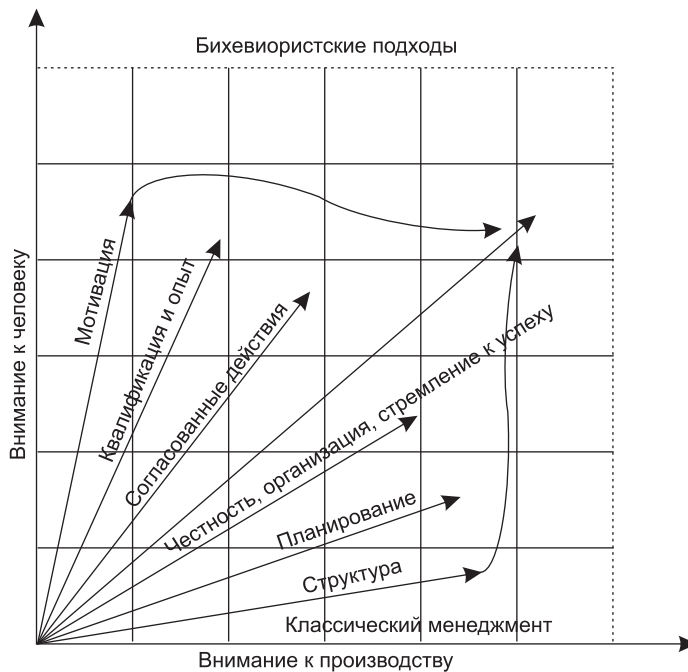


Рис. 1.5. Взаимосвязь в достижении результатов деятельности организации

Место, роль, значение деятельности этих личностей в науке и практике российского менеджмента анализировались и оценивались известными исследователями. Можно обратиться к трудам:

- юристов — А. Богословского, А. Градовского, А. Добровольского, А. Вицина, К. Неволина, М. Свешникова, С. Середонина, Н. Хлебникова, О. Эйхельмана;
- историков — Н. Аристова, Н. Загоскина, П. Иванова, А. Кизеветтера;
- государственных и земских деятелей, управляющих — А. Дерябина, Н. Колупанова, А. Савельева, М. Сперанского;
- очевидцев — А. Болотова, Г. Котошихина, А. Олеария, И. Посашкова.

По их работам можно подробно проследить развитие практики и науки менеджмента в России за последнюю тысячу лет. Особый интерес представляют труды тех авторов, которые не только писали о менеджменте, но и сами были менеджерами на тех или иных должностях — проблемы менеджмента они воспринимали не академически, а из «первых рук», из личного опыта и своего отношения к делу. Некоторые, прежде всего А. Дерябин, К. Скальковский, М. Сперанский, своими изысканиями обогатили «научный менеджмент». Несомненный интерес представляют работы И. Посашкова (об управленческой этике), А. Градовского (о местном самоуправлении), Н. Хлебникова (о взаимодействии общества и государственного управления), Н. Аристова (о городском управлении), М. Свешникова (о значении самоуправления и развитии воззрений на него), Н. Загоскина (от княжеского до боярского управления).

В XX в. идеи научного менеджмента в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали такие ученые и практики, как А. Богданов, И. Витке, А. Гастев, О. Ерманский, П. Керженцев, Е. Розмирович и многие другие. В целом XX в. характеризуется крупными событиями в социально-экономическом развитии мирового сообщества. Динамизм внешней среды, необходимость быстрой адаптации организаций к изменениям поставили новые задачи перед практикой и наукой менеджмента. На базе рассмотренных школ появляются самые разные направления в развитии менеджмента. Появляются так называемые новые школы.

С конца 50-х гг. XX в. в менеджменте получил развитие *процессный подход* — менеджмент уже рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию, реализуя основные функции: планирование, организация, координация, активизация и контроль. 50-е — 60-е гг. XX в. ознаменовались появлением теории принятия управленческих решений и количественных подходов. Возникло разделение процесса разработки и принятия решений на этапы, стадии и операции, стали использоваться количественные модели, методы и измерители.

При *системном подходе* организация рассматривается как открытая система. При этом основное внимание уделяется взаимодействию между элементами внутри системы, а также системы с внешней средой. *Ситуационный подход* основывается на конкретной ситуации, т. е. проблемы решаются с анализом и учетом условий и факторов, воздействующих на деятельность организации в быстро меняющейся внешней среде.

В настоящий момент менеджмент продолжает пополняться новыми знаниями. На первый план выдвигается человек, активизация работника в организации, организационное поведение, культура, проблемы лидерства. Менеджмент приобретает предпринимательский характер, развивая соответствующие качества руководителей. Начинает формироваться виртуальное управление.

На сегодняшний день *концепция управления организацией* наиболее актуальна. В ее основе лежит разработка и реализация стратегии (*стратегический подход*). Применение стратегического подхода позволяет прогнозировать будущие изменения окружающей среды и подготовить организацию к тому, чтобы наилучшим образом использовать возможности, избежать или минимизировать влияние внешних угроз. Такой подход включает формулирование миссии организации, определение ее целей, проведение стратегического анализа, разработку и реализацию стратегии, стратегический контроль.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите основные положения классической школы научного менеджмента, школы человеческих отношений.
2. Перечислите основные направления новой школы.
3. Опишите развитие научного менеджмента в России.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Выберите трех представителей, внесших весомый вклад в развитие научного менеджмента в России, изучите их биографии и проанализируйте одну из наиболее значимых работ. Воспользуйтесь архивом или библиотекой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Чудновская С. Н. История менеджмента: Учебник. СПб.: Питер, 2004.
2. Литвак В. Г. Великие управленцы. 3-е изд., испр. и доп. М.: ОАО «Московские учебники и Картолитография», 2008.
3. Отчет НИР по теме № 5066-07 «Разработка модели формирования антикризисной стратегии и территориальных антикризисных программ» — гос. регистрация — 01200706683.

Глава 1.3

МИССИЯ И ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1.3.1. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия (предназначение) организации — объединяющая и направляющая деятельность работников:

- представляет базис, точку опоры для всех плановых решений организации, определения ее целей и задач;
- создает уверенность, что организация преследует ясные цели;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- создает понимание и поддержку среди внешних контрагентов организации (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

Не всегда можно сформулировать, к какой области бизнеса или некоммерческой деятельности относится организация. В наиболее общем виде предназначение организации описывает:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- этап жизненного цикла организации;
- технологию производства и менеджмента (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (от источников силы до факторов выживания);
- внешний образ, имидж (перед партнерами, потребителями, обществом).

Осуществляя свою миссию (предназначение), менеджмент добивается достижения определенных целей с учетом стадии жизненного цикла продукции, самой организации, которая выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т. д.

Организация создается и действует для осуществления миссии, достижения общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов. Организация может иметь не одну, а несколько общих целей. Члены организации и группы имеют собственные различные цели. Однако организация существует до тех пор, пока у нее существует хотя бы одна из целей, которая объединяет людей. Фрагмент дерева целей менеджмента представлен на рис. 1.6.

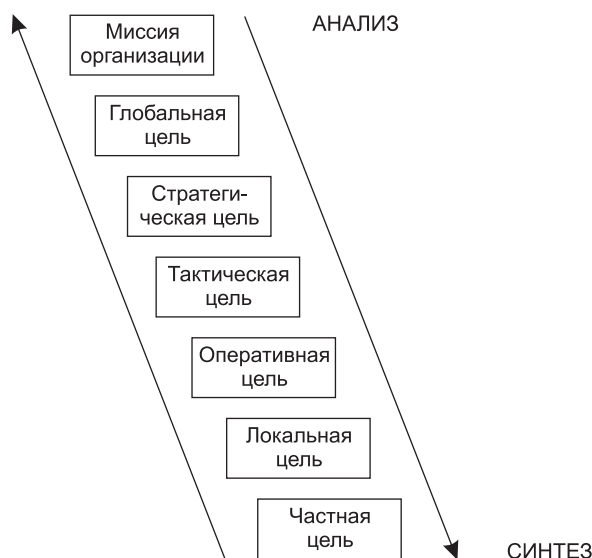


Рис. 1.6. Модель дерева целей организации

Миссия формулируется в общих чертах и отражает основное направление действия, придает организации определенность и индивидуальность. Организация с ясным представлением о цели своего существования более успешна, чем та, которая ее не имеет. Миссия имеет большое значение для деловой среды, определяя имидж организации, привлекая потребителей, партнеров, акционеров, информируя о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру. Она оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять миссию, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы.

На уровне организации, и особенно крупной, миссия может быть диверсифицированной. На уровне подразделения или малой организации миссия формулируется более конкретно, четко и, как правило, отражает конкретную сферу деятельности и производимый продукт. Определяя миссию, менеджмент официально формулирует смысл существования организации и доводит его до каждого сотрудника в доступной и понятной форме.

Миссия находит отражение как в средствах массовой информации, так и в бизнес-плане, годовом отчете и других документах. В широком смысле миссия — философия, видение и смысл существования организации. Такой подход к формированию миссии характерен для организаций с длительным жизненным циклом и определяет ценности, принципы, в соответствии с которыми организация существовала и намеревается существовать. Ясно, что организация, не меняя основное содержание миссии, будет менять формы ее реализации. Практическая миссия (в узком смысле) — это сформулированная цель деятельности конкретной орга-

низации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от подобных организаций. Миссия также должна отражать сложившийся имидж организации.

Миссия организации отражает интересы и потребности среды организации: внутренней и внешней. Основными заинтересованными группами являются:

- собственник, заинтересованный в добавочной стоимости;
- сотрудники, заинтересованные в высокой заработной плате;
- покупатели, заинтересованные в получении товара на определенных условиях;
- органы, следящие за соблюдением правовых норм;
- поставщики, заинтересованные в устойчивых и эффективных связях;
- местные сообщества, заинтересованные в содействии достижению собственных целей;
- общество, заинтересованное в эффективной работе организации, открытии новых рабочих мест, увеличении налоговых отчислений и др.

Миссия должна отражать интересы перечисленных групп, учитывая, что эти интересы могут быть весьма противоречивы. В первую очередь миссия учитывает интересы собственника/собственников, сотрудников и покупателей. Миссию можно рассматривать как основополагающие правила или принципы, в соответствии с которыми компания ведет бизнес или некоммерческую деятельность. Миссия является «краеугольным камнем», помогающим менеджерам принимать решения или осуществлять выбор. Формулировка задач миссии должна быть лаконичной, сжатой, четкой и отражать провозглашенные намерения организации, она не должна превращаться в красивый набор слов, вроде «священного долга», «во имя и на благо наших сотрудников, клиентов, общества» и др. Чтобы стать полезной, миссия должна быть:

- ясной и понятной;
- вызывающей доверие;
- технологичной, количественно определенной по времени.

Такая миссия или видение перспектив вдохновляет и побуждает персонал к действию и положительно воспринимается деловой средой.

Хорошо сформулированная миссия обычно отражает:

- историю организации, ее главную цель, ценности, приоритеты;
- определение основной сферы деятельности по удовлетворению конкретных потребностей покупателей в избранных сегментах рынка;
- приоритеты завоевания сегментов рынка и каким методам будут отдаваться предпочтения для продвижения продукции, в чем сила организации, ее отличительные возможности, необходимые для выживания;
- отношение организации к расширению и финансированию, инновации, экологии, технологиям процесса менеджмента и производства и т. д.

Однако, чтобы руководству компании самому ответить на эти вопросы, необходимо провести трудоемкие исследования, анализ и получить компетентные кон-

сультации с учетом этапа жизненного цикла, на котором находится организация. Основными становятся вопросы: «Кто мы есть?», «Что мы делаем?» и «Куда движемся?» Ответ на последний вопрос отражает стратегическое видение организации.

Большинство российских руководителей не уделяет внимания выбору и формулировке миссии своей организации, считая это ненужным или не понимая значения миссии. Многие организации, благополучно пережившие финансовый кризис 1998 г., имели четкую миссию, стратегическое видение и временно перешли с этапа получения прибыли на этап выживаемости. Новый цикл общемирового кризиса углубляет значение миссии в антикризисном менеджменте. Хотя нельзя не отметить, что хорошо разработанная миссия организации является существенным, но не достаточным элементом эффективного управления.

Многие руководители сами создают неправильное понимание реального положения организации. Более того, менеджеры считают себя отлично сработавшейся командой, и прошлые успехи, если таковые были, мешают им критически взглянуть на существующее положение. Причиной инертности может быть и недостаточное понимание командой основного источника благополучия, конкурентного преимущества компании. Для «встряски» таких команд часто необходима близкая к кризисной или даже кризисная ситуация. Правильно сформулированная миссия дает внешней среде информацию о деятельности, имидже, внутренней среде, способствует единению сотрудников и созданию корпоративного духа, делая менеджмент эффективнее.

§ 1.3.2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Если миссия определяет основные ориентиры функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то желаемое состояние организации на определенный момент времени, исходящее из миссии, выражается в ее цели. Цель, как и менеджмент, характеризуется структурным и процессуальным подходами, имеет свои принципы и методы реализации.

Процессуальный подход к цели подразумевает централизованные и децентрализованные, авторитарные и демократические модели. В основе целеполагания, как и управления, лежит поведенческий подход.

Трудно переоценить значение цели в жизни человека, тем более в деятельности организации. Правильно поставленная цель уже является залогом успеха. Все элементы системы управления организацией, так или иначе, зависят от цели. Исходя из целей, строятся соответствующие концепции управления (например, программно-целевое управление или управление по результатам).

В основе структурного или процессуального подходов также лежат цели. Цели как научная категория классифицируются по видам и типам (табл. 1.2).

Цели ставятся на различные периоды времени. На самый длительный период ориентируются стратегические цели, из них выводятся конкретизирующие среднесрочные и краткосрочные цели. Такую декомпозицию целей представляют как «дерево целей», а если производство диверсифицировано, то эти «деревья» объединяются в «рощу целей».

Таблица 1.2

Классификация целей организации

Критерии	Группы целей по видам и типам	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Функциональные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние. Деловые
Приоритетность	Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные. Смешанные
Повторяемость	Постоянные	Разовые
Иерархия	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Кроме декомпозиции целей по времени выделяют также декомпозицию по иерархии — иерархию целей. Такая декомпозиция связана с иерархической структурой организации по ступеням или уровням управления. Иерархия целей играет в организации очень важную роль, так как она обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на цели вышестоящих уровней. То есть можно сказать, что все листья, веточки и ветви дерева целей работают на его рост. Если продолжить «растительные» сравнения, следует также выделить корни, обеспечивающие дерево капиталом. Все дерево в целом реализует основную цель, выделяя благотворный кислород (прибыль), а свой жизненный цикл заканчивает деловой древесиной.

Иерархия свойственна целям и по некоторым другим критериям классификации. Например, иерархию имеют цели по содержанию, функциям и среде. Приоритетность целей — уже есть иерархия.

Исходя из критерия повторяемости выделяют цели постоянные и разовые. Следует подчеркнуть, что большинство целей по форме и по времени повторяются, поэтому сохранение технологий выработки и установки целей позволяет за счет стандартных технологий экономить время.

Этап жизненного цикла самой организации или продукта, по которому определяется цель, имеет существенное значение. Этапы цикла не являются заданными навсегда и требуют управления. Например, на базе анализа соотношения темпов объема продаж и прибыли организации к соответствующим показателям отрасли

осуществляется выбор целей: быстрый, стабильный рост или сокращение производства.

Быстрый рост — наиболее предпочтительная цель, в то время как реализация такой цели является наиболее сложной. Стабильный рост предполагает, что организация развивается такими же темпами, как и отрасль в целом, сохраняя свой сегмент рынка. Иногда организация осознанно ставит целью сокращение или замедление темпов развития. Такая ситуация не всегда является следствием кризиса.

Все три рассмотренных цели реализуются в разных сочетаниях и последовательности на всех этапах жизненного цикла организации. Рассмотрение видов целей по различным критериям, на различных этапах развития организации позволяет сформулировать ряд основных требований к правильному установлению целей.

Цели бывают оптимистические и пессимистические, явные и неявные, определяемые, в конечном счете, степенью достижения. Достижимость целей является одним из основных требований. Цели не должны быть легко достижимы, но, в то же время, они должны быть реалистичны. Достижимость целей является показателем мотивированности сотрудников. Так, нереальные цели приводят к потере ориентиров и негативно сказываются на результатах деятельности организации. Чтобы избежать ложной удовлетворенности, пассивности и несогласованности действий, руководство должно ставить трудные, но достижимые цели.

Результативность достижения цели может быть объективной, если она была конкретной, т. е. количественно и качественно определенной. Конкретность подразумевает определенность цели. Система целей должна четко ответить на вопросы: кто, что, как, когда и где должен делать, чтобы получить необходимый результат. Конкретность цели позволяет большинству сотрудников правильно ее понимать, а значит, и целенаправленно способствовать ее достижению.

Конкретность цели требует ее стабильности, неизменности. В то же время в российской экономике и внутренняя, и, в особенности, внешняя среда настолько нестабильны, что даже опытным руководителям трудно предусмотреть все изменения. Такая нестабильность выдвигает требование гибкости цели. Цели необходимо устанавливать таким образом, чтобы они предусматривали возможность их корректировки в соответствии с изменениями во внешней среде. Степень гибкости цели также зависит от ее места в иерархии. Ясно, что цели более высокого уровня являются более стабильными и их не желательно корректировать при незначительных изменениях окружающей среды. Но, если произошла существенная корректировка цели высокого уровня, вся цепь целей также должна изменяться, для чего необходимо проводить разъяснительную работу. Это возможно, если при изначальной установке целей было выполнено требование их совместимости.

Любые значительные изменения миссии, стратегии или политики следует доводить и объяснять сотрудникам организации, чтобы они смогли воспринять и правильно исполнять свою роль. Одна из основных задач менеджеров — обеспечить соответствие структуры организации ее целям и правильно распределять людей по должностям, на рабочих местах. Совместимость целей предполагает, что стратегические, долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а среднесрочные и краткосрочные — долгосрочным. Вся иерархия целей должна быть совместима не только по времени, но и по направленности и содержанию.

Таким образом, рассмотрение различных видов целей в зависимости от выбранных критериев, основных требований показывает, насколько сложно пространство целей, где переплетаются многочисленные интересы собственников, персонала, поставщиков, покупателей, различных общественных, политических организаций и, наконец, всего общества, и насколько важно менеджерам эффективно координировать и направлять эти интересы.

Направления, по которым устанавливаются цели, ориентируют менеджеров в огромном пространстве целей на балансирование интересов участников этого пространства. Следует подчеркнуть, что координация векторов интересов и, соответственно, целей имеет не линейную, а гораздо более сложную зависимость, которую трудно формализовать. Каждая организация характеризуется множеством целей, ценностей и интересов. Увязать цели каждого индивида с целями других и более общими целями организации практически невозможно. Политические дискуссии, разъяснительная работа, убеждение, переговоры, согласования мнений, компромиссы — таков длительный и сложный путь преодоления разногласий и успешной работы организации. Все это требует от менеджеров не только знания современных технологий управления, но и интуиции, искусства управления.

При рассмотрении целей, которые реально ставит организация, необходимо исходить из основного направления ее деятельности (коммерческая или некоммерческая). Сколько бы организация не выделяла прочие внешние цели на первый план (забота о нас как потребителей, забота о сотрудниках, социальная, экологическая ответственность и др.), коммерческая организация все же преследует и видит единственную внутреннюю цель — получение прибыли. Остальные цели скорее являются способом получения еще большей прибыли. Как не прискорбно, всякие рассуждения коммерческих организаций про заботу о потребителе, окружающую среду, справедливые и доступные цены и др., действуют, пока организация имеет прибыль. Если организация не получает прибыль, она не выживает. Таковы требования рыночных отношений.

Ясно, что в отдельные моменты деятельности организации у нее могут быть другие, но временные цели в отличие от цели получения прибыли. Например, период выживания и/или коренной реструктуризации. На данный период времени речь может идти даже об огромных убытках. Сегодняшняя реальность ярко иллюстрирует указанный тезис.

Если руководство коммерческой организации понимает, что она создана и существует, чтобы делать деньги, другие цели рассматриваются с точки зрения их влияния на прибыль в условиях конкуренции. Осознание такой цели стимулирует работу всего персонала, повышая инициативность и ответственность.

Другая ситуация складывается в некоммерческих организациях. Эти организации, по сути, существуют за счет системы налогов, прибыли коммерческих организаций.

Рассмотрим ситуацию на примере государственного (муниципального) образовательного учреждения — высшей школы. Основная ее миссия определяется учредителем, что не исключает существования индивидуальной миссии. Так, Государственный университет управления (Москва) как основоположник управленческого образования в России видит свою миссию в подготовке управленче-

ской элиты в общем, объектном и функциональном управлении. Основная же цель университета — образование. Каковы могут быть критерии эффективности реализации этой цели: количество отличников, будущая средняя заработная плата выпускников, спрос на выпускников у работодателей? Можно усложнить задачу, рассмотрев выбор основной цели с точки зрения целей различных участников образовательного процесса: студента, профессора, руководства, учредителя, различных финансирующих, а значит, и контролирующих органов, в том числе и родителей. Многочисленные участники образовательного процесса имеют собственные многочисленные интересы, что усложняет руководителю задачу определять однозначные цели и формализовать их. Трудно оценить неопределимое.

Опытные руководители некоммерческих организаций стараются объединить политические и межличностные подходы с определенным набором ценностей. Определенность целей позволяет оценить интересы участников образовательной среды и выявить конфликтующие интересы конкретных групп.

Процесс установления целей, как и сам процесс управления в целом, в каждой организации осуществляется и реализуется по-разному. Тем не менее, есть и общие требования к технологии целеполагания. Целеполагание прошло значительный путь теоретического осмысления, поведенческий аспект целеполагания главным образом связан с исследованиями и работами Э. Локка и его коллег. Проблемы влияния установленных целей на рациональное поведение в организации, взаимосвязи ценностей, целей и управленческих решений наиболее полно были рассмотрены Г. Саймоном, Дж. Марчем. В этих трудах подчеркивается, что ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны или желаемы. Чем точнее и специфичнее обозначены ценностные предпосылки, тем сильнее их влияние на вытекающие управленческие решения.

Обычно участники, занимающие в иерархии более высокое положение, принимают решения с более крупными ценностными составляющими, в то же время нижестоящие по рангу участники принимают решения, имеющие большие фактические основания и непосредственное практическое значение. Те, кто находятся ближе к руководству, принимают решения о перспективах организации; те, кто занимают более низкие должности, выбирают наилучшие пути для более эффективного выполнения задач. Г. Саймон считает, что в основе этих двух классов решений лежат совершенно разные критерии: выбор целей должен быть утвержден и декларирован; выбор средств может стать действенным эмпирическим путем.

Таким образом, управленческие решения по поводу целей, целеполагания являются наиболее существенными в деятельности организации. Классификация решений при целеполагании приведена в табл. 1.3.

Управленческие решения должны соответствовать общим требованиям, которые предъявляются к ним при выработке, принятии и выполнении. Исходя из целеполагания управленческие решения должны быть:

- действенными и прагматичными, четко определенными;
- выработанными в интересах достижения целей организации;
- осуществляемыми эффективно, т. е. их реализация должна приносить организации определенную выгоду.

Таблица 1.3

Классификация решений при целеполагании

Критерии целей	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (незапрограммированные) Высокоструктурированные (запрограммированные)
Содержание	Экономические. Социальные. Организационные. Технические. Научные
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность	Стратегические (долгосрочные) Тактические (среднесрочные) Оперативные (краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное Групповое
Уровень целеполагания	Организация в целом. Ее структурные подразделения. Функциональные службы. Отдельные работники
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
Направления целеполагания	Внутренние, внешние

Известно, что процесс управления включает ряд стадий: цель, ситуация, проблема, решение. Процесс целеполагания как часть всего процесса управления также имеет свои стадии, этапы, операции и др., т. е. определенную технологию. Такая технология обычно предусматривает следующие стадии:

1. Анализ окружающей среды и осмысление его результатов.
2. Выработка соответствующей миссии и/или стратегической цели.
3. Процесс выработки системы целей (целеполагание).

Каждая стадия процесса выработки системы целей (целеполагание) предусматривает следующие этапы: во-первых, анализ и выявление тенденций, происходящих в окружающей среде (внутренней и внешней); установление целей организации в целом; построение иерархии (дерева, роци) целей; установление индивидуальных целей.

Окружающая организацию среда влияет не только на установление миссии. Цели организации сильно зависят от ее состояния, поэтому своевременное выявление тенденций в развитии экономики, политики, права, науки, техники и др. позволяет руководству предвидеть, в каком состоянии окажется среда при реализации соответствующих целей. Менеджеры на стадии целеполагания должны учитывать ситуационные составляющие среды. Ясно, что все предусмотреть невозможно. Менеджеры должны быть готовы и к непредусмотренным ситуациям, особенно на стадии неопределенности развития российской экономики.

На втором этапе необходимо установление целей для организации в целом. Из множества направлений деятельности организации необходимо выбрать осново-

полагающие. Далее технология целеполагания должна предусматривать инструментарий качественной и количественной формализации целей по определенным критериям. Критерии определяются миссией организации, состоянием, тенденциями развития окружающей среды. Процесс целеполагания зависит от положения организации в этой среде, в особенности от ресурсообеспеченности.

Третий этап связан со структуризацией целей или построения их иерархии. Иерархия важна по всем направлениям и видам цели.

На четвертом, тоже очень важном этапе, структуризация должна приобрести логическую завершенность. Цели должны быть доведены до каждого сотрудника. Необходимо, чтобы каждый исполнитель осознанно, через индивидуальные интересы и цели включился в процесс совместного достижения конечных целей организации, реализации ее миссии. Наиболее важным и решающим фактором является переход исполнителя, обладающего ценностными ориентациями, эмоциями, желаниями, своими и установленными целями, к действиям (рис. 1.7).

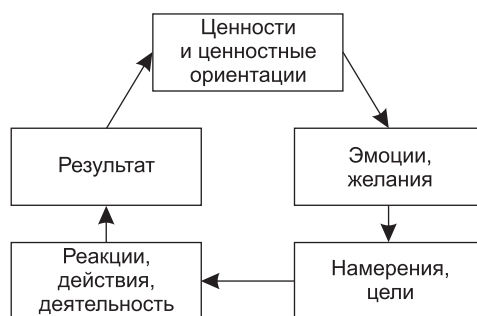


Рис. 1.7. Процесс целеполагания (по Э. Локку)

Процесс целеполагания характеризуется непрерывностью, дискретностью, цикличностью, динамичностью, эффективностью и др.

Мотивация и приверженность — основа эффективной деятельности как человека, так и организации. Сформулировать миссию, поставить цель, затрагивающую интересы организации, — большое дело, но слова останутся словами, если люди им не поверят. Дело в том, что приверженность, сопричастность не возникают по указанию и не очень поддаются воздействию.

Определяющим звеном между целью и личной приверженностью каждого является доверие, которое может возникнуть только в формальном и неформальном общении. Таким образом, определение миссии организации, видение ее стратегического развития, установление системы целей всегда было и есть наиболее важным фактором для достижения успеха в любой области деятельности человека. Недостаточное внимание руководителей к этим важным составляющим управления приводит к потере ориентации, за которой следует снижение работоспособности, результативности и производительности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность, содержание и значение миссии, стратегического видения?
2. Выделите группы участников внутренней и внешней среды организации, чьи интересы и потребности должна учитывать миссия.
3. Какова сущность и содержание целеполагания?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Выберите конкретную организацию и проанализируйте всю технологию определения миссии и целеполагания.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Пер. с англ. 7-го изд. М.: ИНФРА-М, 1999 (FRED LUTHANS. Organizational Behavior. Seventh edition).

Глава 1.4

САМОУПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Наступивший век неординарен для России, переживающей сложнейший исторический период перехода от одной общественной формации к другой. Несмотря на различия концепций перехода нашего общества к новой формации, всем им также присущ подход, ставящий в центр преобразований человека с его интересами. Всем перестроечным программам присуща известная однородность: перед различными субъектами управления ставятся задачи, прежде всего, по обеспечению более достойных условий жизни человека, улучшения питания, жилищных и социально-культурных условий и т. п. Не умаляя ни в коей мере значение этих потребностей, следует понимать, что человек в этих программах опять выступает лишь в роли объекта управления: его развитие, возвышение как деятельного субъекта по существу блокируется.

Истинная роль человека, его самоутверждение не ограничиваются только сытой и комфортной жизнью. Финансовый кризис, кризис менеджмента сегодня — это кризис человеческих отношений, когда человек, находящийся в условиях далеко не комфортных, начинает самовыражаться и самоутверждаться в соответствии с правилами и целями, методами и средствами, нехарактерными для цивилизованного общества. Высшая цель состоит в реализации истинного предназначения человека, в его самореализации, самовыражении, т. е. самоуправлении.

Категория самоуправления не нова. Развитие самоуправления связано с демократизацией и составляет одну из важнейших составляющих концепции управления человеческими ресурсами. Любая общественная формация характеризуется определенным сочетанием менеджмента и самоуправления, при этом менеджмент понимается как руководство, «поступающее» подчиненному в готовом виде, а самоуправление — внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой. Быстроменяющиеся как внутренняя, так и внешняя среды будут оказывать существенное влияние на сочетание менеджмента и самоуправления. Любая организация без эффективной организации внутреннего управления (самоуправления) в рамках общей глобализации управления и сетезации структур окажется в кризисном состоянии (рис. 1.8).

Наступивший век называют также веком антрепренеров, т. е. веком предпринимателей. По сути, предприниматель никому не подчинен, над ним нет вышестоящих начальников, он сам управляет своим делом (большая доля самоуправления) и другими людьми на свой «страх и риск». Естественно, он подотчетен специальным органам государства, осуществляющим надзор и контроль (внешнее воз-

действие). С точки зрения предпринимателя такое управление в большей степени есть самоуправление.

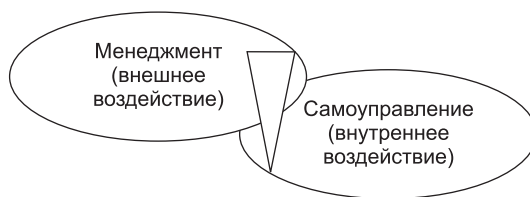


Рис. 1.8. Соотношение менеджмента и самоуправления

Вообще России принадлежит приоритет в развитии отдельных форм трудовой демократии, характерным образцом которой была артель. Именно в России впервые в мире были зафиксированы факты рабочего самоуправления на предприятии. Одно из самых известных (но не самых древних) свидетельств относится к 1803 г., когда на Красносельской бумажной фабрике близ Петербурга рабочие заключили с владельцем договор, по которому фабрика в течение долгого срока находилась в управлении самих рабочих. Для руководства они выбирали мастера из своей среды, сами определяли продолжительность рабочего дня, порядок работы, распределение заработка, т. е. принимали управленческие решения (кульминация управления). Институт самоуправления существует и за рубежом, в том числе в развитых странах. Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в компании. Это так называемый партисипативный менеджмент.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений. Оно выходит по своим масштабам за сравнительно узкие в историческом и международном срезе временные и пространственные рамки работы партийной машины и сохраняет прикладное значение в условиях политического и экономического реформирования в стране. Управление — это внешнее воздействие, поступающее в систему в готовом виде извне, а самоуправление — это внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой, складывающееся внутри. Это значит, что противоположностью демократии выступает не централизация, обуславливающая внешние воздействия, что допустимо при рассмотрении и трактовке форм реализации так называемого принципа демократического централизма, а автократия. Очевидно, что в условиях жесткой централизации управление может различаться степенью демократичности, хотя бы потому, что на параметры его формальной организации могут накладываться индивидуализированные черты стиля руководства.

Самоуправление проявляется в менеджменте на этапе принятия решения. Это первое различие между самоуправлением и «участием в управлении», признак необходимый, но недостаточный, поскольку, участвуя в управлении, персонал хозяйственной организации может оказывать влияние на принимаемые решения.

«Самоуправление» как научная категория связано со всеми функциями менеджмента. Поэтому логично определять самоуправление как реализацию основных функций менеджмента, но не внешнего, а внутреннего воздействия: самопланирование, самоорганизация, самокоординация, самомотивация и самоконтроль. Так, функция «организации» не только опосредована условиями реализации последней: она детерминирована и онтологической взаимообусловленностью в общественном сознании родственных категорий — менеджмента и организации с одной стороны, менеджмента и самоуправления с другой, организации и самоорганизации — с третьей.

Самоорганизация позволяет упрощать менеджмент, а значит, и самоуправление. Зачем управлять тем, что и само способно изменяться в требуемом направлении? Функционирование самоуправления как самоорганизуемой системы в качестве исходной предпосылки требует предварительной организации его как системы, ибо самоуправление имеет объективные границы. И задача, прежде всего, состоит в том, чтобы установить соответствующие границы самоуправления в иерархии систем, а затем формы и методы его реализации. Из вышеизложенного должно быть ясно, что изменения в организации менеджмента, смены форм хозяйствования не могут не влиять и на уровень сочетания менеджмента и самоуправления. Подобным образом можно рассмотреть взаимодействие любой основной функции менеджмента, например контроль—самоконтроль и т. д. Тенденция к самоуправлению всегда подпитывалась стремлением к свободе, в том числе экономической, к хозяйственной независимости. В отдельные исторические периоды эта тенденция усиливалась желанием управляемых выйти из-под властного принуждения управляющих, особенно в случае некомпетентного внешнего менеджмента.

Подобно тому, как существуют различные виды менеджмента, самоуправление также имеет разновидности — по субъектам, объектам и уровням самоуправления, его целям, методам и формам организации.

Взаимоотношения между менеджментом и самоуправлением как между внешним и внутренним воздействием определяются видовыми особенностями управления, присущего системе в целом. Так, в условиях персонифицированного менеджмента можно различать индивидуальное самоуправление и групповое самоуправление. Индивидуальное самоуправление — это управление собой, генетически свойственно каждому человеку, это то, что близко к понятию «самообладание», т. е. способность личности не менять своего «я» в различных, в т. ч. и в экстремальных, ситуациях. Индивидуальное самоуправление может носить исполнительский характер, как, например, управляет собой работник, выполняя полученное задание. Оно может носить и управленческий характер, т. е. быть направленным на определение заданий для других индивидов. Способность именно к такому самоуправлению детерминирует возможность быть как неформальным лидером, так и профессиональным управляющим: кто не может управлять собой, тот не может управлять и другими. Поэтому при персонифицированном управлении самоуправление предшествует управлению. Эти другие — подчиненные и управляемые, — в свою очередь, могут быть управленческим персоналом. Таким образом, самоуправление — изначальный момент управления управлением. Групповое самоуправление может быть достигнуто на основе внутренней дисциплины,

консенсуса и консолидации, достигаемой членами организации самостоятельно или под влиянием лидера. Как и в других системах менеджмента, оно может образовываться по целям и мотивам и тем самым, дополняя и усиливая идущие сверху воздействия, помогать ему. Такую разновидность самоуправления назовем кооперационным самоуправлением. Если же присущая ему согласованность не достигается, то самоуправление может стать конфронтационным по отношению к менеджменту, противостоять ему, что имеет место, когда управление не учитывает интересы и особенности самоуправляемой подсистемы.

Следует различать самоуправление профессиональное, возникающее вследствие иерархичности менеджмента и реализуемое администрацией, и самоуправление общественное, возникающее вследствие демократичности и осуществляемое общественными органами и/или организациями.

Кроме того, существуют и другие подвиды общественного самоуправления, реализуемые:

- а) трудовыми коллективами государственных предприятий, объединений и организаций, действующими в менеджменте на «общественных началах»;
- б) инициативными группами граждан по месту жительства — территориальное (местное) самоуправление городских микрорайонов;
- в) учредителями и членами всякого рода инициативных образований общественных организаций, ассоциаций, творческих союзов, фондов и т. п., поскольку и структура органов самоуправления, и порядок выполнения ими своих функций могут иметь различия в формах организации.

Сегодня в системе государственного, регионального, местного управления огромный потенциал третьего сектора управления остается недооцененным. В настоящее время только юридически зарегистрированных в стране действует более 700 тысяч некоммерческих (неправительственных, третий сектор) организаций, преимущественно самоуправляемых. Практика же показывает, что, зачастую, ими управляют какие-либо организации (обычно политические) внутри страны или даже зарубежные политические организации.

Проводимое различие самоуправления профессионального и общественного сделано не только в познавательных, аналитических целях, но имеет и практическое значение для организации соответствующих систем. Их различие не означает взаимоисключения: обе разновидности самоуправления должны функционировать совместно, взаимодействовать. Для обеспечения этого важно осуществлять их синтез в контуре управления каждого предприятия, объединения и любой иной социальной организации. Система общественного самоуправления, функционирующая как в обществе в целом, так и в его подсистемах, т. е. независимо от масштабов деятельности, может иметь свои уровни иерархии. Отсюда следует, что ей должно быть присуще собственное профессиональное самоуправление. Ведь органы общественного самоуправления являются таковыми лишь потому, что имеются другие органы — органы профессионального управления, и, соотносясь между собой по связям своей внутренней иерархии, они сами тоже нуждаются в управлении. Но этот профессионализм, порождаемый иерархией общественного самоуправления и усиливающийся, когда общественная деятельность требует освобождения

работника от прежней работы (профессионально выполняемой в соответствии с базовой специальностью), носит вторичный характер, как реализуемый в рамках самоуправляемой системы и ограниченный ее ресурсами.

Иерархичность системы общественного самоуправления, детерминирующего появление в ней элементов профессионализма, предполагает, что работник, привлекаемый к участию в общественном самоуправлении, независимо от уровня полученного им ранее образования должен специально учиться этому, так как общественное самоуправление тоже должно быть компетентным. В противном случае оно будет по своим качественным характеристикам уступать управлению профессиональному, а деятельность самоуправляющихся формирований уступать работе бюрократических учреждений, что, к сожалению, и происходит в сфере местного самоуправления.

Не случайно, что в настоящее время перед образованием ставится задача не только дать определенный объем знаний, но и добиться компетентного соответствия обучающегося будущей деятельности. На первый взгляд человек сам управляет этими процессами, но непрерывные изменения как во внутренней, так и внешней среде заставляют человека постоянно действовать, изменяться, рисковать. Практически, он сам себя эксплуатирует, занимается самоэксплуатацией.

Система полностью самоуправляема, если не имеет над собой ни одного вышестоящего органа. Система частично самоуправляема, если представляет собой объект в иерархической структуре. Мера самоуправления здесь определяется степенью централизации/децентрализации или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, т. е. самоуправлением, исходящим от собственного управляющего субъекта. И в том, и в другом случае речь может идти как об общественном, так и о профессиональном управлении (самоуправлении). При этом прослеживается следующая закономерность: чем автономнее каждая подсистема, тем больше самоуправления по системе в целом, чем больше самоуправления в системе, чем с большим количеством возникающих проблем она справляется собственными силами, тем в меньшей степени она нуждается в управляющем воздействии извне. Для профессионального менеджмента это инвариантно тому, осуществляется оно непосредственно владельцами имущества или наемными работниками, хотя степень профессионализма может колебаться в широких пределах, обусловленных как профессиональной квалификацией персонала, так и его отношением к делу, не в последнюю очередь детерминированным теснотой его связи с предприятием. Можно различать самоуправление полное и частичное и благодаря этому, при необходимости, видеть пути приближения второго к первому, или наоборот.

В зависимости от целей и применяемых методов, средств их реализации самоуправление может быть: политическим (политической организации, партии) и экономическим (коммерческой организации, предприятия), производственным. В свою очередь производственное самоуправление может осуществляться собственником имущества, а может исходить от нанятого им и наделенного соответствующими полномочиями управленческого персонала.

Самоуправление может осуществляться также и от лица работников предприятия, занятых производственно-хозяйственной деятельностью, но не освобожденных от нее ради выполнения управленческой работы. Они могут быть как наемными работниками, так и участвовать в управлении через права собственности (т. е. являться владельцами и совладельцами предприятия) и приглашать на роль исполнительного персонала управленцев-профессионалов. В обоих случаях, т. е. когда работники являются владельцами и когда они не являются собственниками, самоуправление может быть непосредственным и представительным. При непосредственном самоуправлении субъект самостоятельно принимает решение, обязательное для исполнения.

При представительном самоуправлении принятие решения опосредуется через действия других лиц: физических и/или юридических, представляющих интересы полномочного субъекта, делегировавшего им определенные права и ответственность. Это могут быть выборные органы, как административные (старосты, начальники, члены правлений и др.), так и общественные (делегаты, члены наблюдательных советов, участники конференций, собраний представителей, депутаты и т. п.), образованные хотя бы для разового представительства. Самоуправление, осуществляемое собственником, владельцем имущества или от его имени, следует называть приватным самоуправлением. Дело в том, что так же как и управление, самоуправление может идентифицироваться не только относительно управляемых объектов, но и по отношению к управляющим субъектам в их системной иерархии.

Очевидно, что самоуправляемая система существует там, где имеется не только объект, которым надо управлять, но и свой «собственный» субъект управления, выступающий таковым лишь применительно к данному объекту. Этим, однако, не исключается то, что вся самоуправляемая система может в то же время представлять собой объект управления для более высокого уровня иерархии, с одной стороны, и на те, какими может заниматься общественное самоуправление, с другой стороны, или, что то же самое, «разделение труда» между ними должно исходить из того, какие группы функций управления могут быть выполнены лучше менеджментом, а какие — органами самоуправления, то такие функции (работы, задачи) и надо соответственно за ними закреплять. Это значит, что применять самоуправление как средство компенсации недостатков бюрократического управления допустимо лишь для выполнения тех функций, реализация которых в принципе не может быть улучшена за счет совершенствования профессионального управления из-за принадлежности к определенной хозяйственной отрасли, — самоуправляемой системой. При этом компетенция органа производственного самоуправления не должна выходить за пределы правомочий предприятия как юридического лица. Но нельзя управлять частью, не касаясь целого. Эта парадигма получила подтверждение в современной методологии системного подхода, согласно которой вначале определяется миссия целого, а исходя из нее — целевые задачи частей.

Рассматривая возможные признаки классификации самоуправления, нельзя не остановиться и на такой его разновидности, как «местное самоуправление». В настоящее время понятия «местное управление» и «местное самоуправление» часто

не разграничивают. Основной критерий — кто принимает управленческое решение! Его можно понимать как продукт организации территориального управления в масштабе страны, образующийся тогда, когда нужно разделить компетенцию между центральными и территориальными (региональными) органами государственного управления или между «центром» и «местами». При этом разрешение дилеммы — кто кому делегирует управленческие полномочия: центр — местам или наоборот, производно от формы государственного устройства: федерация или конфедерация. Как бы то ни было, но местное самоуправление, безусловно, выступает следствием межуровневого распределения функций в иерархической системе, т. е. результатом сочетания централизации/децентрализации, определенной организацией системы, что, прежде всего, свойственно профессиональному управлению. В то же время местное самоуправление, несомненно, является социальным демократическим институтом, формой волеизъявления жителей той или иной административно-территориальной единицы. Факторами, препятствующими становлению и развитию предпринимательского самоуправления, выступают ненадлежащее государственное устройство, его правовая формализация, а также национальный менталитет, базирующийся на архаичных традициях.

Оптимальное соотношение менеджмента и самоуправления реализуется через их функции. Основные функции управления, как объективно обособившиеся виды управленческой деятельности вследствие разделения труда вообще и управленческого в частности, свойственны и самоуправлению. Планирование—самопланирование; организация—самоорганизация, координация—самокоординация; активизация—самоактивизация; контроль—самоконтроль. В реализации каждой функции управления и самоуправления можно также видеть определенные тенденции к какой-то соотносительности. Следует также подчеркнуть, что уровень соотносительности менеджмента и самоуправления зависит от этапа жизненного цикла любого объекта и субъекта менеджмента.

Разумеется, рассматриваемая соотносительность — величина переменная, ситуационная. Так, в условиях кризиса вообще, глобального финансового в частности, явно прослеживается тенденция усиления менеджмента и ослабления самоуправления в любой системе. Хотя в государственном управлении усиливается самоуправление (внутреннее государственное воздействие) и несколько ослабевает внешнее воздействие других.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определения категориям «менеджмент» и «самоуправление» с точки зрения «воздействия».
2. Проведите анализ соотношения менеджмента и самоуправления по иерархии управления.
3. Рассмотрите соотношения основных функций менеджмента с позиций самоуправления.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Проанализируйте: кто управляет вами (внешнее воздействие) и насколько вы самостоятельны в жизни, учебе, работе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 6005-06 «Формирование инновационного подхода к совершенствованию состава, содержания и освоения материала управленческих дисциплин как учебно-методического обеспечения модернизации профессионального образования университета» — гос. регистрация — 01200612110.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ I

Выберите из следующих исторических трудов проблему по названию источника, составьте краткое содержание исследуемого труда, представьте биографию автора.

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА К РАЗДЕЛУ I¹

1. *Аристов Н.* Русские города и их администрация (между 1862 и 1882 гг.).
2. *Богословский А.* Управление промышленностью мануфактурною, горнозаводскою и торговою в России от Петра Великого до настоящего времени. 1872.
3. *Болотов А.* Памятник претекших времен или краткая историческая записка о бывших произшествиях и носившихся в народе слухах. 1875.
4. *Вицин А.* Краткий очерк управления в России от Петра Великого до издания общего учреждения министерств. 1855.
5. *Градовский А.* История местного управления в России. 1868.
6. *Добровольский А.* Основы организации центрального военного управления в России. 1901.
7. *Загоскин Н.* Очерки организации и происхождения служилого сословия в допетровской Руси. 1876.
8. *Истории права Московского государства.* Т. 2. 1879.
9. *Иванов П.* История управления мануфактурной промышленности России. 1844.

¹ Указаны годы издания оригиналов, сохранено исходное написание.

10. *Кизеветтер А.* Местное самоуправление в России IX–XIX столетий. Исторический очерк. 1810.
11. *Колюпанов Н.* Очерк внутреннего управления в России, начиная с московского периода. 1882.
12. *Котошихин Г.* О России в царствование Алексея Михайловича: 3-е изд. 1884.
13. *Неволин К.* Образование управления в России от Иоанна III до Петра Великого. 1844.
14. *Посошков И.* Завещание отеческое к сыну.
15. *Олеарий А.* О состоянии России в XVII в. 1859, 1860.
16. *Савельев А.* Столетие городского самоуправления в Нижнем Новгороде. 1885.
17. Проект учреждения Правительствующего Сената. 1897.
18. *Хлебников И.* О влиянии общества на организацию государства в царский период русской истории. 1856.
19. *Эйхельман О.* Обзор центральных и местных учреждений управления в России. 1890.

Раздел II

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 2.1

ЗАКОНОМЕРНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 2.1.1. СУБЪЕКТИВНЫЕ И ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Управление является необходимой составляющей всякой целенаправленной деятельности. Без управления никакая деятельность не приведет к желаемому результату, да и хаотический набор действий нельзя назвать деятельностью. Управление вносит порядок, согласует действия и направляет их на получение желаемого результата. В этом сущность управления и статус необходимого элемента всякой, индивидуальной или коллективной, деятельности.

Но управление не ведет к успеху автоматически, т. е. не означает гарантированную эффективность. Управление осуществляют люди, и поэтому оно несет в себе личностные, т. е. субъективные представления людей об объективных процессах. Это положение можно сформулировать так: любое управление представляет собой сочетание субъективных и объективных факторов воздействия.

Объективные факторы проявляются уже в самой потребности управления для осуществления любой деятельности, а также в условиях осуществления этой деятельности, основных функциях, отражающих содержание воздействия, и в тех свойствах управления, которые характеризуют его как специфический вид деятельности человека. Наиболее важными свойствами управления являются: целенаправленность, согласование действий, разделение и специализация управленческой деятельности, профессионализм, информация, временная и пространственная протяженность деятельности, полномочия (полнота возможностей), фактор воздействия, функционирование по контуру прямой и обратной связи, развитие организации. Объективными факторами они являются потому, что их невозможно исключить из управленческой деятельности, но можно использовать в достижении успеха или в обеспечении эффективности управления. Эффективность этого использования определяется знаниями, опытом, искусством руководителя, определяющими такую важнейшую составляющую управления, как менеджмент.

Помимо объективных, менеджмент опирается и на субъективные факторы, отражающие особенности личности, которой принадлежит главная роль в управлении. К ним относятся: психологические черты, уровень и особенности опыта работника, уровень и качество знаний, личностные взаимоотношения в группе, мотивация в деловых ситуациях, ценностная ориентация личности, система ин-

дивидуальных интересов, эмоциональная структура личности (развитость души), интеллектуальный потенциал и его особенности, личная организованность (организационная культура). Но было бы неправильным сводить субъективные факторы только к личности менеджера. Они отражают общее проявление натуры (природы) современного человека и влияние ее на управленческую деятельность.

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. Структуру интересов и психологических особенностей имеет не только отдельная личность, но и вся группа в целом.

Объективность проявляется в самом факте независимости того или иного явления от человека, субъективность — в формах, вариантах этого существования, которые определяются деятельностью человека, пониманием или непониманием им сути явлений, учете или игнорировании им этой сути. Деталь, изготовленная токарем Петровым, существует объективно, но характеристики этой детали, ее качества отражают субъективные факторы изготовления: опыт, квалификацию, нервное состояние Петрова.

В управлении всегда объединяются субъективные и объективные факторы. В этом сочетании могут преобладать одни или другие понимания необходимости учета объективных условий или исключительное предпочтение желаниям, красивым, но нереальным гипотезам. Если в управлении преобладают субъективные факторы, то говорят о субъективизме или его разновидности — волюнтаризме. Часто это оценивается как отрицательное явление. Но следует признать, что субъективизм в определенных условиях может играть и положительную роль, отражая искусство управления. Ведь субъективные факторы всегда действуют в комплексе. Важно не просто оценивать и констатировать преобладание субъективных факторов, но видеть структуру, комплекс субъективных факторов, а также изменяющиеся 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, ускоряя или сдерживая их.

Преобладание объективных факторов над субъективными всегда рассматривалось как научный подход к управлению [32, 40]. Это преобладание проявляется в наличии и методологии учета объективных обстоятельств деятельности человека. Наука дает человеку знание об объективных процессах мира и общества. И чем более полно и умело использует человек в деятельности эти знания, тем больший успех он имеет. Знание законов физики позволяет взлетать в воздух, получать электричество, быстро передвигаться. Знание биологических законов позволяет делать операции, лечить от болезней и спасать от преждевременной смерти.

Знание законов развития общества позволяет регулировать общественные отношения и избегать социальных катаклизмов [36, 43]. Правда, законы общественного развития — это наиболее сложные законы природы, и эффективно использовать их человек еще не научился. Но, так или иначе, знания, которые дает нам наука,

позволяют действовать более успешно, чем при отсутствии знаний. Использование знаний в любого вида деятельности — это научный подход. Но использование знаний в управлении — это научный подход в квадрате, потому что управление предназначено для согласования. Именно это и характеризуют объективные факторы управления. Управление, построенное только на использовании объективных законов, не обязательно окажется успешным или эффективным.

Управление — это всегда работа с людьми, взаимодействие работников в условиях противодействия их интересов и ценностей. Человек — это постоянная динамика настроений, мыслей и чувств, изменения сознания. Не в меру объективизированное управление может превратиться в технократический подход, при котором исчезает человек, а существуют только единицы объективных процессов. Только флуктуирующее сочетание объективных и субъективных факторов управления может иметь настоящий успех. Гибкость и адаптивность управления помимо всего прочего означает и флуктуацию сочетания субъективных и объективных факторов управления. Но тогда возникает вопрос: существует ли оптимальное сочетание? Для каждой организации в отдельности, для каждого этапа, а иногда и для каждого момента ее развития существует свое сочетание. Выбор его уходит в понимание искусства управления.



Рис. 2.1. Закономерности и принципы в концепции менеджмента

В основе любой научной концепции, которая давала бы достаточно глубокое объяснение проблем и явлений и позволяла бы ему организовывать свою деятельность с максимальным эффектом, находится комплекс теоретических положений,

который 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 (рис. 2.1).

Менеджмент является не только областью деятельности, но и областью знаний, которые накапливает практика, обобщением которых занимается теория менеджмента. Развитие теории, углубляющей понимание менеджмента, способствует совершенствованию практики. 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 согласовывает деятельность подчиненных на основе ведущей роли их экономических интересов. Следовательно, теоретическую основу менеджмента должны составлять закономерности, определяющие такое согласование, иначе говоря, отражающие объективные связи такого согласования. Все явления подчиняются законам, отражающим их сущность, глубинные процессы существования и проявления. По действию законов мы оцениваем специфику явлений. Законы менеджмента отражают объективные связи возникновения, функционирования и развития организации. Они определяют строение, функционирование и развитие системы менеджмента, характеризуют существенные (необходимые), устойчивые (повторяющиеся), объективные (независимые от сознания) связи менеджмента. Закономерности отражают общие тенденции изменения всех явлений, характеризующих менеджмент. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления, или и то и другое. Не углубляясь в полемику о соотношении понятий закона и закономерности, условимся считать, что функционирование и развитие менеджмента, имея свои особенности и тенденции, подчиняются действию определенных закономерностей, которые не исключают понимания законов менеджмента.

§ 2.1.2. СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Первой выделяется закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах менеджмента. Возрастающий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации, которая в свою очередь может быть реализована только при последующей интеграции деятельности. Связь дифференциации и интеграции объективна и разнообразна [49, 55]. Дифференциация проявляется в первую очередь в распределении функций и полномочий. Так формируются звенья системы управления, отражающие дифференциацию и одновременно интеграцию совместной управленческой деятельности персонала. Конструктивной основой этой системы является структура основных связей соподчиненности звеньев.

Управление предполагает дифференциацию и интеграцию управленческой деятельности, соответствие которых определяет построение и функционирование

системы управления. Увеличивающийся объем работы менеджмента и потребность его эффективности требуют дифференциации управленческой деятельности в виде специализации ее функций и полномочий 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.

Формально право воздействовать закрепляется полномочиями, неформально — лидерством. Таким образом, эта закономерность отражает объективные связи между ключевыми категориями менеджмента и тем самым характеризует его сущность. Это связи категорий «деятельность», «воздействие», «полномочия», «дифференциация», «интеграция», «субъект и объект воздействия». Осуществление воздействия требует дифференциации и интеграции функций и полномочий управленческой деятельности, из которых формируется система управления как совокупность взаимосвязанных звеньев, специализированных по определенным видам работ и ответственности.

Одной из важнейших закономерностей менеджмента является его диверсификация, отражающая совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций и пр. Эти тенденции вызваны 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, сочетанию стратегии и тактики, гибкости и адаптивности, ориентации на качество и эффективность менеджмента.

Менеджмент разнообразен. И многообразие 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 владеть методиками их выбора. В этом и проявляется суть диверсификации менеджмента.

Диверсификация менеджмента вызвана потребностью совмещения и сочетания его различных типов в целях повышения эффективности и достижения необходимого качества. Особенности типов проявляются в системе приоритетов, различиях организационных форм и механизмов менеджмента. Но ни один из типов менеджмента не используется в чистом виде. Есть лишь преобладание того или иного в общей типологической совокупности менеджмента. Но диверсификация находит свое отражение не только в преобладании типа менеджмента, но и в мере, характере взаимодействия всех типов, вызванных этим преобладанием.

Система менеджмента имеет иерархическое строение, отражаемое соответствующей закономерностью. Оно определяет возможность воздействия, объединенного общей целью и осуществляемого на основе полномочий на принятие управленческих решений. Формы иерархий различаются, но они закономерно отражают саму сущность менеджмента. Вершиной иерархии может быть должность со всеми атрибутами ее обязанностей и ответственности, лидерство, собрание акционеров, совет директоров и пр. Иерархия определяет ступенчатое распределение полномочий. Без иерархии нет полномочий. Без полномочий, формальных или неформальных, нет менеджмента.

Развитие менеджмента не уничтожает иерархического строения системы, но при этом, конечно, усложняет его матричными и сетевыми структурами.

Развитие организации требует адекватного ее потребностям строения системы менеджмента, изменения формы ее иерархии и предоставляет новые возможности совершенствования механизма и технологии управления.

Одной из важнейших закономерностей является делегирование. Для осуществления воздействия необходимы полномочия, определяющие саму возможность воздействия, ими наделяются в системе менеджмента принимающие решения звенья. Полномочия различаются по сфере и масштабам управления, проблематике решений, трудоемкости, уровням в системе менеджмента, которая всегда носит иерархический характер. Распределение полномочий отражает одну из важнейших характеристик системы менеджмента — степень централизации.

Концентрация полномочий на верхних уровнях структуры отражает высокую степень централизации, передача полномочий на нижних уровнях — децентрализацию. В конкретных условиях функционирования и развития организации существует потребность в определенной степени централизации, изменение условий требует изменения и степени централизации менеджмента. Эти процессы называют делегированием полномочий. Существует объективная зависимость степени централизации менеджмента от таких параметров организации, как масштаб и территориальная удаленность деятельности, трудоемкость полномочий, профессионализм, информационное обеспечение (монополия на информацию или система ее рационального распределения), уровень развития организации (пациент, виоллент и пр.), потребности экономии времени.

Тенденция изменения степени централизации по мере развития организации имеет форму логистической кривой с некоторым ее циклическим снижением на завершающем этапе (рис. 2.2).

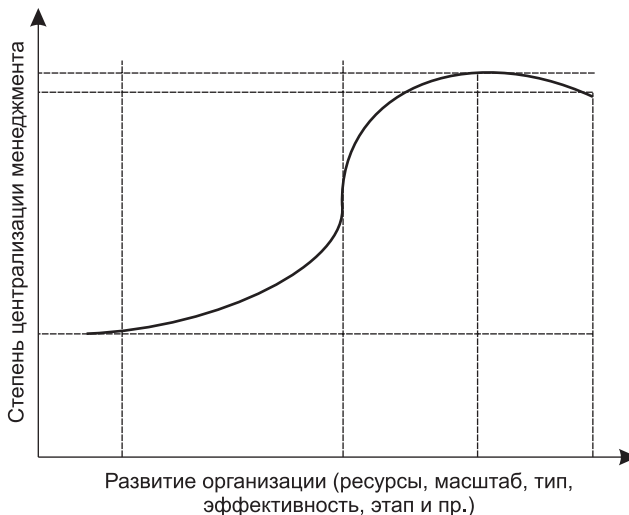


Рис. 2.2. Закономерность изменения степени централизации менеджмента по мере развития организации (объекта управления)

При дальнейшем развитии организации эта тенденция повторяется. Повышение степени централизации менеджмента и ее снижение (децентрализация) может длиться разные промежутки времени, зависеть от внешней среды, конкуренции и многих других причин. Но кривая флуктуации степени централизации имеет закономерный характер, поскольку отражает изменения зависимости системы управления от этапов развития организации (объекта управления). Процессы повышения централизации переходят от ускорения к замедлению и далее к децентрализации, после которой возникает потребность в новом повышении степени централизации.

Закономерным в менеджменте является усиление роли человеческого фактора. Менеджмент опирается на потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека. В этом проявляется человеческий фактор менеджмента, определяющий и его суть и специфику. Характеристики человека по мере его развития изменяются, а также изменяются и характеристики и особенности механизма менеджмента. Если проанализировать историю менеджмента, нетрудно увидеть тенденции смещения акцентов и приоритетов в менеджменте по мере развития производства в области технологий, организации, технической вооруженности. Повышается роль человеческого фактора — интересов, образования, ценностей, компетенций человека. Эти процессы можно наблюдать в развитии каждой организации. Они показывают объективную зависимость менеджмента от учета человеческого фактора, потребности трансформации менеджмента в направлении управления знаниями, человеческим капиталом, креативными способностями.

Таким образом, общее проявление этих изменений — усиление роли человеческого фактора в менеджменте. Это ведет к поиску и реализации новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий менеджмента. Это определяет развитие механизма менеджмента.

Актуальной закономерностью менеджмента, определяющей его динамические характеристики, является закономерность зависимости процессов управления функционированием и процессов развития организации. 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. Эти процессы взаимосвязаны. Функционирование предполагает поддержание стабильного режима деятельности, при этом не возникает нового качества. Если все внимание сосредоточено на функционировании, возможны застойные явления, и даже кризисы. Если главная роль отводится развитию, получению нового качества жизнестойкости организации, менеджмент может варьироваться. В одном случае это будут последовательные, позитивные изменения, уверенное движение к цели, в другом — попытка ускоренных, скачкообразных изменений качества менеджмента, чреватая для организации опасностью разрушительных последствий.

Управление функционированием определяет основу для возможностей развития организации. Но эта возможность должна быть реализована. Процессы развития должны соответствовать процессам устойчивого функционирования. При этом и они становятся устойчивыми. Известно фиаско «большого скачка», желания

непомерного ускорения перемен, разрушающего организацию и бросающего ее в кризис функционирования, т. е. самой жизнеспособности.

Менеджмент как социально-экономический процесс изменяется циклическим образом. При этом требуется скорректированное по реальным обстоятельствам сочетание, казалось бы, противоречивых, но на самом деле согласующихся процессов стабильного функционирования и динамичного развития. Это и характеризует действие данной закономерности менеджмента, его состояние и возможности, пути и средства совершенствования.

Важной является закономерность повышения управляемости менеджмента. В любой организации можно наблюдать реакцию персонала на управляющее воздействие. Она может проявляться в виде противодействия, бездействия, заторможенного действия, формального действия, но может быть и реакцией инициативного, мотивированного, ускоренного (результат профессионализма и заинтересованности), дополняющего (инициатива, творчество, мотивация и пр.) действия. Эти разновидности реакции характеризуют управляемость организации. Реакция зависит от менеджмента, таких его характеристик, как качество управленческого решения, своевременность решений, благоприятная социально-психологическая атмосфера, организация менеджмента (в частности распределение функций, степень централизации, расстановка персонала и др.).

Управляемость как одна из характеристик социально-экономической системы (организации) отражает соответствие внешним и внутренним условиям функционирования системы. Существует объективная зависимость управляемости от менеджмента и реализации менеджмента от уровня управляемости организации.

Управляемость имеет тенденцию роста. Низкий уровень управляемости не только затрудняет процессы менеджмента и снижает его эффективность, но и подвергает опасности разрушения его системы и механизма. При этом следует иметь в виду, что усложнение менеджмента может отрицательно сказываться на управляемости. Поэтому она должна быть предметом особого внимания. Но это уже вопрос использования требований закономерности в реальной практике менеджмента.

Особое место занимает закономерность соотносительности субъекта и объекта менеджмента. Воздействуя на совместную деятельность людей для ее согласования, субъект и объект менеджмента распределяют ресурсы, устанавливают специальные коммуникации, определяя их соотношение. На практике провести границу между субъектом и объектом менеджмента трудно, ибо многие работники системы менеджмента одновременно являются и объектом и субъектом. Для верхних уровней системы менеджмента они — объект, а для нижних — субъект. Однако можно констатировать, что субъект менеджмента всегда является частью его объекта и, учитывая иерархическое строение системы менеджмента, можно оценивать распределение в ней персонала и других ресурсов — финансовых, информационных, материальных. И это распределение характеризует соотношение между ресурсами. А далее возникает вопрос — какое соотношение будет отражать нормальное функционирование менеджмента (или оптимальное) и как оно может изменяться в процессах развития организации.

Объем деятельности по управлению зависит от масштабов, сложности, проблематики, целей функционирования социально-экономической системы (ор-

ганизации). Эта зависимость выражается в соотносительности управляющей и управляемой систем и позволяет регулировать затраты ресурсов на эффективное управление. По мере развития экономики и общества соотносительность субъекта и объекта управления изменяется в пользу первого. Затраты на субъект менеджмента растут более высокими темпами. Это определяется усложнением технологии менеджмента, потребностями его технической вооруженности, необходимостью профессионализации менеджмента и многими другими факторами. Экономия ресурсов менеджмента не должна противоречить потребностям его развития. Но и непомерное увеличение аппарата ведет к торможению процессов, бюрократизации, увеличению других ресурсов (технические, информационные, экономические). Это можно рассматривать как закономерность ресурсного равновесия менеджмента.

Важную роль выполняет закономерность соответствия цели менеджмента целям организации. В современном менеджменте цель играет роль интегратора действий, маяка развития организации, критерия оценки ситуаций при разработке управленческих решений, мотивационного фактора для персонала. Цель является необходимым элементом процесса менеджмента, она объективно присутствует в его операциях. Но закономерность существования цели включает и закономерность ее дифференциации в системе менеджмента. Именно дифференциация цели по звеньям и частям системы менеджмента определяет и реальность цели, и ее роль в функционировании и развитии менеджмента.

Общая цель менеджмента должна быть тождественна обобщенной цели социально-экономической системы (организации) в целом. Целевые установки всех частей системы должны исходить из общей цели и соответствовать ей. Это объективное требование, определяющее не только эффективность менеджмента, но саму жизнеспособность организации. Целевое рассогласование системы менеджмента ведет к разрушению организации. Согласование деятельности — главная задача менеджмента — возможно лишь при наличии ясной и реальной цели и согласовании всех целевых установок, отражающих декомпозицию цели. Здесь уместно вспомнить историю про лебедя, рака и щуку.

Информация определяет возможности менеджмента в плане оценки ситуации и разработки управленческих решений, реализации функции планирования и контроля. На основе информации строится коммуникационная среда менеджмента. Менеджмент зависит от информационного обеспечения, но не сводится полностью к процессам обработки и передачи информации. Все это отражает закономерность достаточности информации для построения коммуникаций менеджмента, что подробно рассматривается в пятом разделе настоящего учебника.

Глава 2.2

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Закономерности менеджмента действуют не по отдельности, а в своей совокупности. Это очень важное положение и для науки, и для практики менеджмента. Взаимодействие закономерностей отражает суть менеджмента, возможности и сложности их использования в практической деятельности. Использование закономерностей предполагает учет их требований в практической деятельности. Действия менеджера должны соответствовать требованиям закономерностей настолько, насколько это позволяют ему опыт, профессионализм и искусство. 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 и не учитывая их действие. Но закономерности менеджмента действуют в совокупности всех законов социально-экономической системы. Это усложняет проблему их использования, которое не может быть оторвано от экономических, социальных и других законов.

Формы использования закономерностей могут быть различны. Они включают определение последствий различных явлений, выработку принципов, ограничений, учет факторов успеха, формулирование рекомендаций, а также разработку показателей, расчетных формул, методик, оценок. Но начинается использование с практического понимания принципов менеджмента. Они являются средством практического использования закономерностей. Особенность принципов заключается в том, что они отражают потребность совокупного, совместного использования закономерностей.

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

Принципы представляются достаточно широкой классификацией (рис. 2.3).

Представленная на рис. 2.3 схема описывает исключительное разнообразие принципов менеджмента — научные и прагматические, общие и частные, функциональные и комплексные, организационные и методологические, принципы ограничений и принципы установок, главные и второстепенные, ситуационные и постоянные, жесткие и мягкие, социально-экономические и организационно-технические, проблемные и целевые. Выделим основные принципы, определяю-

щие научный подход к менеджменту и отражающие требования его объективных закономерностей.

1. **Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности.** 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.
2. **Принцип сочетания формального и неформального управления** призван ограничивать тенденции излишней формализации управления, создающей опасность его бюрократизации, а также учет факторов лидерства, благоприятной социально-психологической атмосферы.
3. **Принцип делегирования полномочий** способствует созданию наилучших условий профессионального решения проблем, разгрузке линейных менеджеров, развитию инициативы, повышению ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления.
4. **Принцип интеграции процессов управления** заключается в регулировании меры участия, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности.
5. **Принцип мотивации деятельности.** Управление может быть устойчиво успешным только в том случае, если оно опирается на позитивные мотивы деятельности человека (интересы, ценности, установки и пр.). Опасения, страх, неприязнь, манипулирование сознанием, обольщение обещанием, искажение ситуации не дают действительного и устойчивого эффекта управления.
6. **Принцип участия в управлении** создает атмосферу демократизма, доверия, позволяет использовать коллективный разум, понять интересы, точнее и объективнее оценить ситуацию. Использование этого принципа повышает управляемость, инициативность персонала, самостоятельность и поиск средств улучшения работы.
7. **Принцип развития.** Управление всегда должно быть ориентировано на развитие, которое определяет стратегический характер управления, его целеустремленность и перспективность. Развитие — это стремление к новому качеству.
8. **Принцип научности и искусства управления** требует разработки и реализации практической концепции управления, построенной на основе исследований, использования научного инструментария. Научный подход должен дополняться искусством управления, которое требует соответствующих условий.
9. **Принцип динамичности и адаптивности системы управления.** Эти качества определяются как организацией управления, так и характеристиками пер-

сонала. Это принцип своевременной модернизации управления по потребностям функционирования и развития социально-экономической системы (объекта управления).

10. **Принцип экономии времени в процессах управления.** Время является главным невозполнимым ресурсом. В его использовании и рациональность организации управления, и ритмичность работы, и профессионализм персонала, и качество решений.

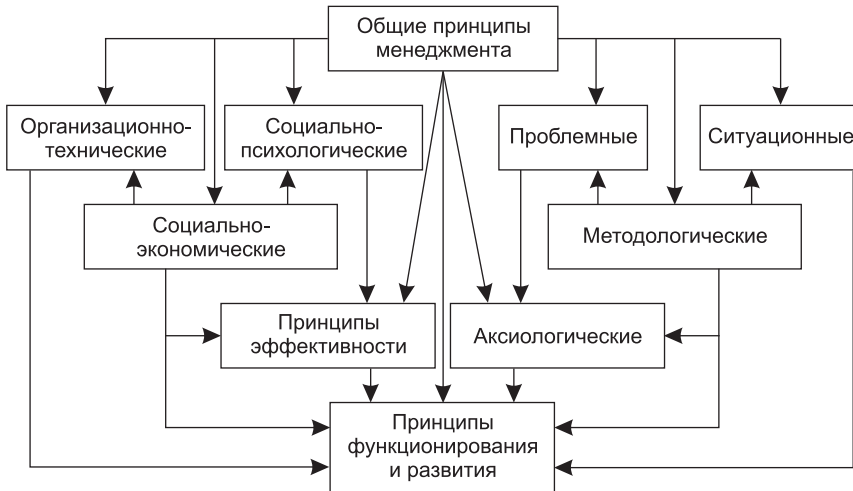


Рис. 2.3. Разнообразие и классификация принципов менеджмента

Напомним еще раз, что выделение тех или иных принципов отражает не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но и практические условия менеджмента. В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы.

§ 2.2.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

К характеристикам менеджмента относятся не только закономерности и принципы, но и его свойства и особенности. Их следует рассматривать лишь как основу выявления и определения достаточного набора концептуальных характеристик. Практике анализа и совершенствования менеджмента необходимы конкретные характеристики, которые можно представить в виде показателей состояния и развития менеджмента.

Часто объект менеджмента рассматривается как организация, социально-экономическая система, ограниченная определенными организационными положениями и факторами от внешней среды [54, 63]. Такое понимание объекта менеджмента ограничивается только внутренними процессами организации. Внешняя среда предстает перед менеджером как стихия, которой он сопротивляется, решая

внутренние проблемы подобно капитану 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).

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 (объекта управления). 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, оценку реальности (возможное) и фантазии относительно будущего (желания).

Конечно, можно отождествить понятия цели и результата. Многие менеджеры так и поступают на практике. Но это не верно как в научном, так 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.

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

Таким образом, важной способностью менеджера является умение 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. В науке — глубокое понимание роли цели в менеджменте, на практике — более обоснованная разработка и удачный выбор 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 временному 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.

Роль цели зависит от ее содержания и классификационной принадлежности. Конечно, цель мелкая, недальновидная, незначительная не обеспечивает эффективного управления. Разработка и формулирование цели являются важнейшими функциями менеджмента. В условиях нестабильности экономической обстановки роль цели повышается, но и ее разработка усложняется. Цели должны соответствовать и функции менеджмента. Соответствие должно быть и между целью и средствами управления, между целями и технологиями менеджмента.

Очень часто при рассмотрении стратегий ограничиваются только основными функциями менеджмента. Но они характеризуют лишь содержание управленческой деятельности, ее конкретные виды отражают функции, которые выделяются при организации менеджмента, совмещаются друг с другом, закрепляются за определенным лицом или подразделением.

§ 2.2.2. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегия менеджмента определяет направление развития организации (фирмы, предприятия и пр.) в соответствии с поставленной целью. Тактика — пути и этапы движения в рамках этого направления. 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 реальное воплощение в программе развития, цели и миссии, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений. Под стратегией можно понимать совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития организации в соответствии с поставленной целью. Стратегия — это своеобразный «коридор» использования различных тактик.

Стратегия — нечто большее, чем прогноз, отражающий предвидение и позитивных, и негативных черт будущего. Опираясь на прогноз, стратегия формулирует позиции, которые необходимо достигнуть. Важно понимать, что стратегия — не предвидение или предсказание, а программа действий на перспективу.

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 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 стратегию. Но лучше управлять, ориентируясь на продуманную и тщательно разработанную стратегию. Конечно, благо не в наличии стратегии, а в стратегическом менеджменте, имеющем ожидаемый и реальный успех не только в будущем, но и в настоящем.

Стратегии, так же как и тактика, категория выбора и предмет разработки, могут быть различными. Они бывают размытыми и ясными, рассчитанными (спланированными) и в виде общего представления, могут отражать экономическое, социальное, организационное, технологическое или научно-техническое развитие. Существуют стратегии производства и маркетинга, внутреннего и внешнего развития, конкуренции, качества, инновационной деятельности, стратегии 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 обстоятельств, которые невозможно было учесть при разработке стратегии, связанных 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 (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Разновидности стратегий и тактик менеджмента

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), тактика двойной меры, решительности, настойчивости. Богато разнообразие тактик, но это богатство надо знать и использовать, уметь выбирать, уметь строить. Многое зависит от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможно 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.

Сочетание стратегии и тактики 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 даже возникать ощущение нарушения 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. Понимание стратегического замысла и профессионализм в реализации тактики определяют реальность любых программ. Вот почему разработка стратегии и тактики, обеспечение их соответствия друг другу зависят не только от менеджера, это характеристики менеджмента в целом — его методологии, организации, персонала, информационного обеспечения, мотивации и пр.

§ 2.2.3. 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.

Функционирование фирмы — это всегда совокупность различных зависимостей, которые проявляются в показателях, свойствах, характеристиках и других факторах. Все проблемы, которые приходится решать менеджеру, это проблемы оценки и нахождения зависимостей, устранение одних зависимостей и установление других. Надо ли менеджеру иметь возможность распознавать эти зависимости, знать, как они проявляются, к какому классу относятся? Надо ли понимать их и учитывать? Конечно, ведь 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 отражение в методологии менеджмента. Можно выделить двенадцать признаков, характеризующих ее содержание, — цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути развития, элективы (выбор), средства, методы. Именно по этим признакам строится методология менеджмента.

Наиболее явно методология менеджмента реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, которая представляет собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми они строятся и осуществляются. 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 организации и управленческая деятельность в этом отношении не исключение. Организация менеджмента строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции.

Чтобы организовать менеджмент необходимо:

1. Определить, какие функции должны составлять управленческую деятельность. При этом функции должны подразделяться на две группы — интеграции и дифференциации деятельности.
2. Сформировать обязанности, так как функции могут иметь разный статус — статус обязательных функций или возможных. Обязанности — это необходимые виды деятельности среди возможных видов. Они определяются важностью функции, той ролью, которую она играет в управлении. Ведь роли функций могут быть различны.
3. Установить полномочия. Это предполагает установление и закрепление прав на принятие решений за определенными звеньями или должностными лицами.
4. Обеспечить ответственность, которая представляет собой установление санкций за невыполнение или недостаточное или плохое выполнение функций и обязанностей. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.
5. Сформировать компетенции, определяющие 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.

Каждый из этих признаков организации реализуется с помощью организационных средств. Такие средства делятся на группы формальной и неформальной организации. К средствам формальной организации относятся регламенты, нормативы и распоряжения. К средствам неформальной организации относятся: консультирование, лидерство, авторитет, групповая интеграция.

В практике менеджмента очень большое значение имеет взаимодействие и взаимосвязь его методологии и организации. Это взаимодействие проявляется в различных факторах менеджмента, в том числе в предпочтениях. В конкретной работе можно отдавать предпочтение либо организации менеджмента, либо его методологии. Если отдается предпочтение методологии менеджмента относительно

организации, то существует риск 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, как нигде, 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 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 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 удастся 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.

Методология может быть построена на различных факторах и разном их сочетании. Наиболее существенными факторами, имеющими практическое значение в формировании методологии менеджмента, являются следующих три: логика, интуиция и здравый смысл. Здесь понимание логики предполагается не просто как механизм мышления, а механизм использования знаний через определенный тип профессионального мышления. Логика, выступающая 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 различных комбинациях и в разных ролевых ситуациях. Вот для этого и предназначена методология управления. Она должна выявить, на что в первую очередь 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. Это большая практическая задача.

Можно представить себе различные комбинации интуиции, здравого смысла и знаний в деятельности менеджера. Какой из возможных вариантов лучше? Это каждый менеджер выбирает сам. Главная задача заключается в том, чтобы строить методологию управленческой деятельности сознательно. Не существует 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 определяет умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые 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 такой совокупностью зависимостей.

Ко второму виду относятся зависимости поведения, изменений, функционирования, развития. Эти зависимости, 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. Он 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.
- **Связи** — разнообразные взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.
- **Среда** — это вся совокупность объектов, существующих вне или 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.

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 применяется в 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.

Понятие методологии не тождественно системному подходу, но неотделимо от него. Методология нечто большее, чем подход. Очень большое значение имеет овладение современными методологиями управления, но при этом часто происходит путаница с понятиями «методология» и «технология управления». Они не тождественны. В чем же их различия? В исходных принципах, назначении и содержании. Технология только тогда будет эффективной, когда она строится на эффективной методологии, которая отражает подходы, ориентиры и ограничения в выборе технологических схем.

Глава 2.3

МЕСТО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ

Объектом менеджмента является целенаправленная деятельность человека. Как уже не раз отмечалось в настоящем учебнике, именно для согласования этой деятельности и придания ей общего целевого направления необходим менеджмент, и сущность его заключается в тех объективных связях и зависимостях, которые отражают отношения менеджмента [69, 111]. Отношения менеджмента возникают в процессах воздействия на деятельность людей. Человеческий фактор определяет не только возможность, но и цель и средства этого воздействия. Дифференциация и интеграция знаний необходима теории менеджмента как любой другой науке. Но их концептуальное оформление строится на основе взаимодействия социально-экономических наук, ибо они отражают полный комплекс интересов и мотивов деятельности людей. Так возникает проблематика менеджмента, т. е. состав и структура его проблем. Она оригинальна и единственна в этой системе социально-экономических и организационных знаний.

Можно сказать, что теория менеджмента выделилась из социально-экономических наук, но испытывает их влияние. Главными из этих наук являются экономическая теория, социология, психология, теория организации, кратология (наука о власти). Идеи каждой из этих наук в теории менеджмента рассматриваются в приложении к управленческой деятельности человека.

В то же время теория менеджмента тесно связана с кибернетикой и информатикой. Они играют важную роль в понимании того, как формируются связи и функционируют коммуникации. За довольно значительный период развития из теории менеджмента выделилось множество специальных знаний, отражающих разнообразные проблемы развития как самого менеджмента, так и его объекта — организации. Это специализированные знания о типах менеджмента, расширяющие возможности эффективного менеджмента и углубляющие наши представления о реальных процессах его развития — стратегический и инновационный менеджмент, креативный и экологический менеджмент, управление качеством и управление знаниями и многие другие.

На этом развитие теории менеджмента не останавливается. В будущем будет происходить как трансформация общей теории (изменение приоритетов в структуре знаний, методология исследований, новые принципы интеграции знаний и др.), так и углубление знаний в области дифференцированных разделов теории менеджмента, в частности управление изменениями и преобразованиями, управлениями рисками, управление развитием и др.

Теория менеджмента — одна из самых динамичных наук. Стремительные изменения в экономических условиях развития, опасность кризисов, глобализация экономики, современные и будущие коммуникационные возможности ставят перед ней новые проблемы и вызовы, требуют ее интенсивного развития.

§ 2.3.1. ИНТРА- И ИНФРАМЕНЕДЖМЕНТ

Управление социально-экономической системой (организацией) предполагает управление как внутренними процессами, так и, в определенных границах, внешними. Если попробовать представлять объект менеджмента графически, то его границы следует рисовать размытыми. Для любой социально-экономической системы внешние процессы могут быть отдаленными и ближайшими, управляемыми и условно управляемыми, могут быть и абсолютно неуправляемыми. Впрочем, то же самое можно сказать и о внутренних процессах. Различие лишь в том, что их управляемость выше и количество больше. Это определяется системной целостностью организации.

Вообще реальностью менеджмента является то обстоятельство, что не все процессы, которыми мы хотели бы управлять, являются и могут быть управляемыми. Это относится как к внутренним, так и внешним процессам функционирования и развития организации. Внешние процессы тоже желательно сделать управляемыми и часто менеджер предпринимает для этого определенные усилия, например, продвигая товар на рынке, создавая общественное мнение о фирме и ее товаре, о миссии фирмы и т. д.

Бессмысленными оказываются желания управлять процессами, которые по своему характеру не могут быть управляемыми. Такое управление представляет собой пустое использование ресурсов. Поэтому в управлении очень важным оказывается разделять управляемые (внешние и внутренние) и неуправляемые процессы (внешние и внутренние). Например, невозможно управлять климатом и погодой (по крайней мере, пока).

Следует разделять понятия «учитывать в управлении» и «управлять». Внутренними процессами необходимо управлять, а большую часть внешних процессов необходимо 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 не исключает учета, в том числе, внешних обстоятельств. Кроме того, многие внешние процессы так связаны с внутренними, что управление ими становится просто очевидным и необходимым.

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

Необходимо найти соотношение приоритетов внешних и внутренних управляемых процессов. Приоритет — это выделение времени, акцентирование и концентрирование внимания, поиск проблем, дифференциация информации по критериям внешней и внутренней деятельности.

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 вышесказанным 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 обостряет ее развитие.

Иногда в системе управления возникает 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.

Вообще факторы, определяющие сочетания инфра- и интраменеджмента, включают следующие параметры.

- Тип внутренней организации деятельности. Он требует большего или меньшего внимания к внутренним проблемам.
- Стратегия развития и соответствующая ей динамика изменений.

По этим факторам возникает проблема — больше ли меньше внимания уделять оценке и регулированию внешней среды, изучению тенденций рынка, социально-политической обстановки.

- Прогнозирование тенденций социально-экономического и научно-технического развития.
- Анализ состояния управляемой системы, сильных и слабых сторон, угроз и критических факторов ее развития.
- Квалификация персонала и менеджера.
- Информационное обеспечение менеджмента.
- Методология целеполагания и разработки решений.

В настоящий момент внешняя среда является для любой организации постоянным источником проблем — конкуренция, взаимодействие спроса и предложения продукции и услуг, которое определяется рыночными процессами. Способность и возможность приспосабливаться к этим проблемам характеризует важнейшую сторону жизнедеятельности организации и успеха менеджмента. Сегодня это условие выживания и развития.

Вместе с тем, организация не только приспосабливается к изменениям во внешней среде, но и сама влияет на изменения, которые происходят во внешней среде. Если это влияние целенаправленно и сознательно осуществляется, то это управление внешней средой. Наиболее ярко это можно наблюдать в случае экологического менеджмента, публик рилейшенс, маркетинга. Все это действия по созданию определенной, в пределах возможного, благоприятной для организации обстановки во внешней среде. Любое воздействие имеет определенную направленность, имеет субъект и объект менеджмента, всегда существует источник и приемник 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 процессами 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 факторы, которые могут оказывать на нее прямое воздействие — конкуренты, посредники, поставщики, потребители, «контактные аудитории». Она 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 носит 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. 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.

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 замены их, если имеется такая возможность, договариваясь о ценах, контролируя качество и выставляя встречные требования.

Посредники помогают в продвижении и реализации продукции, закупке ресурсов, оказании дополнительных услуг (транспортных, оформительских и пр.).

Они могут диктовать свои условия в отношении цен, комиссионных, тарифов, условий оплаты и поставки. Организация же может на них воздействовать через выбор посредников, установление встречных требований, создание определенных условий их деятельности.

«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.

Основные факторы макросреды

- Экономические факторы отражают состояние экономики, покупательную способность населения, инфляционные процессы, уровень занятости и др. От экономической обстановки зависит 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 образование, культурные традиции и обычаи, демография, психология общественного поведения, социология.
- Природно-географические включают климатические условия, состояние окружающей среды, доступность сырья и энергии, наличие дорог и путей сообщения.
- Международные факторы представляют собой тенденции и события в международной жизни, влияющие на макросреду организации.

Прямое воздействие на все факторы макросреды организация не может оказывать. Хотя если речь идет о крупной организации (транснациональная фирма, например IBM), то возможно косвенное влияние, которое 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 среды, определяющей поведение организации. При этом важно не пассивное приспособление, а стремление влиять на изменения внешней среды (в пределах возможного). Все это достигается в процессах менеджмента, ибо он в конечном

итоге определяет поведение организации. Очень часто компании, продолжая конкурировать друг с другом, объединяют совместные усилия для создания новых видов продукции, более полного удовлетворения запросов потребителя и обновления ключевых сегментов рынка.

Преимуществами такого сотрудничества является снижение рисков, совместное использование различных знаний, экономия ресурсов, обусловленная ростом масштабов производства, взаимодополнение технологий, блокирование конкуренции, доступ к сырью, технологиям, труду, капиталу, каналам сбыта, покупателям и пр. Такое сотрудничество может привести 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.

- 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.
- Коммуникации, отражающие полный комплекс отношений и связей между звеньями, каналы движения информации.
- Персонал, осуществляющий деятельность всей организации, ее функционирование и развитие. Состояние персонала характеризуется параметрами профессионализма, образования, квалификации, системой интересов и ценностей, накопленным опытом.
- Корпоративность, существование и проявление в той или иной степени корпоративного духа, культуры, верности традициям организации.
- Потенциал, который находит свое отражение в составе и структуре ресурсов, возможностях их использования, сопряжении.
- Методология менеджмента, проявляющаяся в господствующих в организации подходах и принципах решения проблем, освоенных методиках анализа ситуаций и разработки управленческих решений.
- Финансовое состояние организации.
- Уровень технологического развития и состояние техники.
- Социально-психологическая атмосфера деятельности, которая характеризуется такими факторами, как уверенность, верность, энтузиазм.

Сочетание интра- и инфраменеджмента меняется 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, что 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, определении «слабых сигналов», учет 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. При этом различные факторы внешней и внутренней среды оцениваются по критериям экономического состояния, социального, организационного, технологического.

Сочетание интра- и инфраменеджмента наиболее ярко проявляется в стратегическом менеджменте.

Сочетание интра- и инфраменеджмента ярко проявляется также в системе управления, которая должна строиться, ориентируясь на факторы такого сочетания, на факторы сложности внешней и внутренней среды.

§ 2.3.2. ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Понятие «менеджмент» связывают исключительно с организационной деятельностью руководителя, отдающего указания, разрешения, распоряжения, подписывающего приказы, накладывающего резолюции, устанавливающего ответственность и требующего выполнения обязанностей. Но опытный менеджер прекрасно знает, что иногда более эффективным оказывается простая беседа с подчиненным, просьба выполнить ту или иную работу, наконец, просто доброжелательное и внимательное отношение, вдохновляющее его на активную работу, самостоятельность, творчество, на производительный труд. Это тоже управление, но управление, в основе которого лежит неформальное отношение менеджера к подчиненным, коллективу и даже к проблемам и к делу в целом.

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

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.

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, но трудно заставить человека творить.

Стремление менеджера к предельно четкой формальной организации может оказаться ошибочным. Конечно, это имеет определенные преимущества. Повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности решений. Достаточно распространен такой вид забастовки, как «работа по правилам». Это, как правило, воспринимается руководством фирмы как бедствие, ведет к убыткам. Стремление работать только формально, без творчества и энтузиазма сегодня воспринимается как отрицательное явление.

Необходимо сочетать формальный и неформальный менеджмент, обеспечивая взаимодополняемость одного другим. Если понятие формального менеджмента более или менее ясно, то в неформальном менеджменте надо разобраться, найти границы возможного, факторы проявления, зависимости.

Признаками формального менеджмента являются опора на действующие (утвержденные) 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. Проявлениями неформального менеджмента являются неформальные отношения (слабые и сильные стороны человеческой природы, 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 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. Важно найти такое сочетание формального и неформального менеджмента, которое бы в максимальной степени влияло на рост его эффективности.

Основные факторы, влияющие на эффективность неформального менеджмента:

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, сложившийся в управляемом коллективе.
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. Человек превращается в машину, в робота. Существуют объективные границы усиления неформального менеджмента в рамках определенной организации или, точнее, определенного уровня управляемости, за которыми система также скатывается к кризисным ситуациям и разваливается. Это случаи безответственности, отсутствия контроля, конфликтности. Чаще всего сочетание формального и неформального менеджмента строится ситуационно, определяется качествами менеджера и персонала.

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

Если сочетание формального и неформального менеджмента строится в условиях повышения управляемости, то степень формализации менеджмента имеет предел, потому что превратить человека в робота невозможно по самой сущности человеческой природы. 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 изменения становятся разнообразными, предполагают выбор 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. Выбрать необходимое сочетание невозможно без глубокого понимания всех факторов активизации деятельности человека в конкретных условиях его работы, без изучения господствующих в коллективе ценностей и интересов.

В сочетании формального и неформального менеджмента наиболее ярко и зримо проявляется то, что называется искусством менеджмента. Оно представляет не просто соединение, а определенного вида комбинацию способностей, личных знаний, качеств, умений, навыков, опыта и профессионализма менеджера. Так, в определении меры неформального менеджмента имеет 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 менеджер только управляет коллективом, что не существует обратного воздействия, и это не случайно. Обратное воздействие играет определенную роль в общих процессах менеджмента. Оно может быть следствием лидерства или ответной реакцией на некавалифицированное 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 проявлению 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.

§ 2.3.3. 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 представляет форму согласования, это не объединение в виде суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция деятельности достигается посредством менеджмента.

Менеджмент построен на интеграции процессов управления. То, как сочетается дифференциация и интеграция этих процессов, составляет главный вопрос

развития и совершенствования менеджмента. Анализ тенденций показывает, что устойчивого равновесия не существует, оно зависит от многих факторов. Одной из важнейших тенденций развития менеджмента с первых моментов его возникновения и до настоящего времени является дифференциация управленческой деятельности по функциям, полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и пр. Это оказывается необходимым для выравнивания нагрузки, специализации деятельности, обеспечения ритмичности работы, повышения профессионализма управления. В конечном итоге 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 (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Истоки теории менеджмента и дифференциация ее знаний

Чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее интеграция, тем большими темпами растет коэффициент интеграции.

В определенных условиях может возникать противоречие между тенденциями дифференциации и интеграции менеджмента. Оно проявляется в сдерживании процессов дифференциации возможностями интеграции. В некоторых случаях дальнейшая дифференциация вообще становится невозможной, потому что может привести к разрушению системы менеджмента. Продолжением процессов диффе-

ренциации и интеграции менеджмента является его специализация и, в конечном итоге, его профессионализация.

Интеграция менеджмента как следствие его дифференциации определяется следующими группами факторов.

1. Цель и миссия менеджмента, объединяющие людей в системе совместной 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.

Связь методологии и организации менеджмента проявляется в технологии решения проблем, технологии разработки и реализации управленческих решений. Технология управленческой деятельности демонстрирует 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.

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями менеджмента. Согласование — это достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности, 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 эти функции обеспечивают не сами по себе, необходима 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 отдать приоритет функциям контроля и организовать детальный контроль. Это повлияет на социально-психологическую атмосферу, и возможно не в лучшую сторону, создаст, напряженность, опасения, возникнет риск разобщения работников и поиска виновных, «стрелочников».

Можно отдать предпочтение функциям мотивирования и, опираясь на заинтересованность работников в определенном качестве труда, не вводить сверхжесткий и сверхдетальный контроль. Это будет уже другой вид менеджмента, отличающийся большей степенью интеграции работников. 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 достигается через функцию мотивирования и возникает тогда, когда этой функции отводится ведущее место, отдается максимальное внимание.

Аналогичную роль играет функция координации. В процессах координации происходит укрепление целостности и интеграционной стабильности фирмы. Остальные основные функции при определенных условиях могут играть интеграционную роль. 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.

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 находят свое проявление в его характеристиках.

5. Степень дифференциации менеджмента, вызванная потребностями эффективного управления и возможностями специализации отдельных его функций. Она выражается в комплексе характеристик системы менеджмента — структура, уровни, количество звеньев, централизация (распределение полномочий) и пр.

Существует предел дифференциации, когда мы говорим о дифференциации деятельности человека. Есть действия, которые разделять бессмыс-

ленно и невозможно. Можно определить оптимальную степень дифференциации. Критерием оптимальности являются физиологические факторы, организационные возможности, эффективность и производительность труда, возможность и условия специализации, требования и ограничения интеграции.

6. Структура ценностей, а точнее, гармоничность, соответствие цели, общность у различных индивидов, составляющих систему совместной деятельности. Ценности определяют пути и средства достижения цели. При противоречивости ценностей нет интеграции деятельности и трудно ее достичь в процессах менеджмента. Ценности являются одним из главных факторов механизма менеджмента.
7. Технологии менеджмента, связывающие в динамике (в пространстве и во времени) отдельные действия, усилия, подразделения системы менеджмента. Интеграция — это не только статика связей, но и динамика взаимодействий, это фактор времени и пространственных границ.
8. 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.

9. Промежуточный результат совместной деятельности, или этапный результат в процессе движения к цели, также является интегрирующим фактором. Он отражает реальность и полезность объединения. Не случайно многие менеджеры акцентируют внимание своих сотрудников на достижении этапных результатов.

Результат менеджмента 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 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, нарушается дисциплина, снижается качество продукции или услуги. Симптом дезинтеграции менеджмента — нарушение согласованности. Чтобы исправить положение необходимо искать новые подходы к менеджменту, поднимать его интеграционный потенциал.

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

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

11. 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.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем проявляется субъективный фактор менеджмента и как он влияет на формирование системы и механизма менеджмента?
2. В чем находит свое отражение сочетание субъективных и объективных факторов менеджмента?
3. Что характеризует научный подход к менеджменту? От чего зависит его практическая реализация?
4. Охарактеризуйте состав основных закономерностей менеджмента и раскройте их содержание.
5. Зачем необходимы знания закономерностей и принципов менеджмента? Какую роль они играют в практической деятельности менеджера?
6. Что определяет состав и содержание принципов менеджмента? Какие принципы вы могли бы сформулировать?
7. Каковы особенности теории менеджмента и как она связана с другими науками? С какими?
8. Можно ли прогнозировать развитие теории менеджмента? Зачем и почему?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сделайте анализ основных факторов, влияющих на содержание и статус основных принципов современного менеджмента. Объясните, как требова-

ния закономерностей менеджмента находят свое отражение в принципах менеджмента.

2. Постройте систему приоритетов принципов менеджмента в условиях кризисного состояния организации. Объясните свой выбор.

ЛИТЕРАТУРА

1. Всеобщая история менеджмента: Учебное пособие / Под общей редакцией проф. И. И. Мазура. М.: ЕЛИМА, 2007.
2. Отчет НИР по теме № 9003-06 «Менеджмент-образование в национальной модели управления» — гос. регистрация — 01200608274.

Раздел III

СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 3.1

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ

§ 3.1.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В самом общем виде управление — это функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их качественной определенности либо перевод системы из одного равновесного состояния в другое равновесное состояние.

Когда говорится о социальном управлении, то имеется в виду управление всеми и любыми общественными системами и процессами в отличие от управления в биологических и технических системах. Социальное управление — это деятельность по согласованию интересов и координации совместных действий людей для реализации заранее поставленных целей.

В обществе сложились два типа механизмов управления — стихийный и сознательный. При стихийном механизме упорядочивающее, управляющее воздействие на систему является усредненным результатом столкновения и перекрещивания различных, нередко противоречащих друг другу сил. Это воздействие не требует вмешательства людей, оно осуществляется как бы автоматически. Таков, например, рынок — основной регулятор экономики, главная управляющая сила производства и связанной с ним системы общественных отношений. «Невидимая рука рынка», согласно А. Смиту, стремится удержать равновесие между спросом и предложением и тем самым сохранить стабильность и устойчивость системы.

Сознательный механизм управления предполагает предварительный выбор целей и средств их достижения в соответствии с интересами различных социальных групп.

Нужно сказать, что не все системы и процессы нуждаются в управлении извне. Это касается культурных, демографических, творческих, миграционных и других процессов, хотя соблазн управлять всем и вся сохраняется. В тоталитарных обществах сфера управленческого воздействия государства, правящего класса или партии распространяется на все области человеческой жизни, включая частную, семейную, духовную, вплоть до сознания человека (манипуляция сознанием). Такие общества как бы поляризуются на две противостоящие и неравные группы: на тех, кто управляет, и на тех, кем управляют. Предполагается, что первая группа (управляющие) располагает истинным знанием того, что и в каких объемах необходимо второй группе (управляемым).

Развитость и зрелость любой социальной системы — личности, организации, общества — можно оценить по ее способности действовать в режиме саморегуляции, самоуправления. Чем более развита система, тем меньше она нуждается во внешнем управлении. Тот факт, что в мире неуклонно растет количество уровней, звеньев управления и количество людей, занятых управленческой деятельностью, свидетельствует не столько о возросшем количестве и сложности задач, хотя это и имеет место, сколько о неразвитости начал самоуправления на всех уровнях — от личности до общества. Не каждый человек способен жить и действовать самостоятельно, быть самодостаточным. Не развиты элементы производственной демократии, основная масса вопросов решается административным руководством. В сущности, отсутствует самоуправление на территориальном уровне, местное самоуправление. Не сложилось гражданское общество, где граждане самостоятельно решают свои проблемы.

Усиление государства, к которому многие стремятся, означает усиление централизации, его непомерное вторжение в сферу экономики и социальной жизни и, в конечном счете, является тормозом общественного развития.

Разумеется, говоря о самоуправлении как перспективной тенденции, мы ни на минуту не забываем, что есть множество людей, объектов и процессов, которые нуждаются в управлении. И в основе этого лежит необходимость совместной, скоординированной, преследующей общие цели деятельности людей. Поэтому волею людей и создается социальная система управления — сложная, многоуровневая, динамичная и противоречивая.

Система управления состоит из трех основных блоков: субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема) и управленческая деятельность (предметно-деятельностная область управления).

В зависимости от содержания и масштаба решаемых задач вся система социального управления может быть подразделена на три уровня:

1. Институциональный уровень — управление процессами, осуществляемыми в рамках социальных институтов (социально-демографические процессы, образование, здравоохранение, культура, миграционные процессы, регулирование социально-трудовых отношений и т. д.). Для управления этими процессами недостаточно какого-то одного субъекта управления, будь то административная команда или министерство.
2. Организационный уровень — управление любыми и всякими организациями (промышленное предприятие, банк, тюрьма, больница, посредническая фирма и т. д.) и в рамках этих организаций (управление подразделениями внутри организации).
3. Технический уровень — управление непосредственно производством товаров и оказанием услуг (менеджмент по отраслям и видам деятельности). Сюда можно отнести и так называемый функциональный менеджмент (маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный и т. д.).

С социологической точки зрения управление представляет собой иерархическую систему отношений людей, основанную на различиях: 1) в должностном по-

ложении; 2) в статусе (экономическом и престижном); 3) в доходах; 4) в диапазоне властных полномочий.

Социальное управление, изучающее взаимоотношение и взаимодействие различных социальных групп, включенных в систему управления, концентрирует внимание на:

- 1) менеджерах как особой социальной группе;
- 2) характере социальных отношений в рамках иерархии управления;
- 3) управлении как функции социального контроля.

Увеличение количества вертикальных уровней и возросшее горизонтальное дробление в результате специализации функций приводит к возникновению сложной структуры отношений в рамках управленческой иерархии. Эти отношения могут приобретать характер сотрудничества, соперничества, конкуренции, конфронтации, конфликта.

Особое значение в рамках управления имеют отношения власти и ее распределения. Интерес представляют и различные девиации в управленческих структурах (бюрократизация, коррупция, взяточничество, круговая порука и пр.). Социологические исследования этих отношений превратились в полноправную специализированную отрасль, называемую социологией организации.

Субъект управления — лицо или группа, организация или институт, которые осуществляют управленческие властные полномочия (руководитель, административная команда, министерство и т. д.). Эта управляющая подсистема определяется сложностью и объемом решаемых задач, квалификацией управленцев и мерой закрепления за ними прав и полномочий.

С увеличением численности управленцев наблюдается рост организационной иерархии управления и повышение степени разделения труда и специализации.

В настоящее время принято различать:

- 1) высший менеджмент, который занимается определением стратегии корпораций, компаний и фирм, распределением ресурсов по предприятиям;
- 2) средний менеджмент, выполняющий такие функции, как контроль над производством, исследовательскими разработками и непосредственным развитием предприятий, маркетинг, работа с кадрами, отчетностью и финансами;
- 3) оперативный менеджмент, включающий непосредственный контроль за работой исполнителей (мастера, инспектора и т. д.).

В настоящее время менеджеров в качестве субъекта управления можно рассматривать уже не только и не столько как профессиональную группу, но и как некоторый социальный слой, или «служебный класс». Он находится на вершине классовой пирамиды общества (или рядом с ней). Такое положение управленцы занимают благодаря особому положению по отношению к собственнику, владельцу капитала, а также благодаря рыночной и трудовой ситуациям.

«Особые отношения» выражаются в том, что менеджеры служат по большей части интересам собственников, хотя могут и прикрывать эти интересы рассуждениями о благе народа, интересах коллектива, человека и т. д. Преданность собственнику вознаграждается предоставлением различного рода привилегий: акции, доля прибыли, престижные должности и др.

Привилегии обосновываются: а) тем, что работа менеджера с трудом поддается упрощению, кодификации и контролю; б) тем, что им предоставляется возможность действовать по своему усмотрению от имени тех, чьим интересам они служат.

Рыночная ситуация характеризуется тем, что жизненные шансы менеджеров весьма благоприятны с точки зрения дохода, продолжительности и условий работы, перспектив карьеры и размера пенсий и других приобретаемых социальных благ.

Трудовая ситуация менеджеров обычно способствует обеспечению их более интересной работой и большей автономией по сравнению с представителями других профессий.

Отношения к собственникам, рыночные и трудовые преимущества поднимают позицию группы менеджеров в социальной иерархии.

Доступ к карьере становится все более ограничен, в особенности из-за высоких квалификационных требований и жесткой системы отбора.

Объектом управления выступают явления (личность, коллектив, организация) и процессы, на которые направлено управленческое воздействие.

Эта управляемая подсистема предположительно должна практически решать поставленную задачу. Управленческими воздействиями она определенным образом ориентируется, стимулируется и мотивируется, что помогает ей действовать в дальнейшем самостоятельно. В зависимости от способности индивида или группы к самостоятельному действию управленческие акты могут быть различными по продолжительности, частоте, интенсивности.

Управленческая деятельность — это процесс воздействия субъекта управления на объект с целью достижения заранее поставленных целей, решения практической проблемы, предполагающей участие некоторого числа людей.

При всем многообразии действий, которые осуществляет субъект управления, все их можно свести к трем блокам, характеризующим в совокупности управленческий труд:

1. Диагностика и прогнозирование, т. е. изучение состояния дел и предвидение вероятного хода событий в будущем.
2. Выработка программы деятельности подчиненных, призванной направить эту деятельность в нужное русло.
3. Побуждение (организация, мобилизация) подчиненных к выполнению намеченной программы.

В соответствии с этим управленческую деятельность можно представить как три относительно самостоятельные разновидности деятельности: диагностико-прогностическую, программирующую и организационно-побудительную.

§ 3.1.2. УПРАВЛЕНИЕ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕСТВЕННО НЕОБХОДИМОГО ТРУДА, КАК ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС

Проблема управленческого труда наиболее системно представлена в работах одного из основателей социологии управления в России Н. Куртикова. Согласно его позиции, управление возникает там и тогда, когда появляется социальная потребность в нем. Чем масштабнее общность взаимодействующих субъектов, тем больше социальная потребность в управлении, тем большую социальную значимость приобретают личностные качества человека, тем выше требования к его профессиональной подготовленности к этому специфическому виду труда.

Управление рассматривается как сложное междисциплинарное социальное явление, как труд, как профессия, как научная и учебная дисциплина, как искусство.

Управление — особый вид труда. Его специфика в особенностях предметов управленческого труда, которые определяют выбор и орудий труда, и методов труда, и, в конечном итоге, продуктов собственно управленческого труда, в отличие от продуктов труда других профессиональных групп конкретной системы управления.

Но прежде заметим, что анализ и описание проблем профессионализма невозможно осуществить на уровне обыденных представлений о той или иной профессии. Требуется упорядоченная система знаний и о самой профессии, и о требованиях профессии к психологическим возможностям человека, его способностям и ограничениям к конкретной профессиональной деятельности.

Профессия — это исторически возникшая, общественно необходимая, социально полезная форма деятельности, обособленная в силу общественного разделения труда область приложения физических, интеллектуальных и нравственных сил человека. Для человека профессиональная деятельность — это источник существования, а с другой стороны — средство личностной самореализации.

Наиболее значимая особенность профессии «менеджмент» — высокая социальная ответственность всех занятых управленческим трудом за качество и результаты этого труда. Особый социальный статус в общественном разделении труда налагает особую специфику на управление как разновидность общественно необходимого труда, на взаимоотношения с другими профессиональными группами одной системы управления. Именно потому, что эта профессия затрагивает интересы труженников и всего населения, всех социальных групп микро- и макросистем, качество управления является значимой социальной ценностью, что, естественно, повышает интерес и требовательность к субъектам труда в этой сфере.

Ответственность всегда связана с обязанностями перед кем-либо, с принятием или возложением на человека определенных обязательств. Ответственность возникает на основе норм, системы ценностей, принятых и господствующих в конкретных социальных системах. В случае невыполнения обязательств применяются санкции. Различают четыре вида ответственности: юридическую, экономическую, нравственную и политическую, которые реализуются различными формами социального контроля (законами, принципами, общественным мнением и др.), а также

в субъективной форме — пониманием каждым субъектом социального взаимодействия своей общественной роли, обязанностей и ответственности за качество их выполнения перед другими людьми. Отсюда ответственность рассматривается как внутреннее свойство личности, как ее социальное качество: понимание своего статуса и социальных ролей в системе общественных отношений, осознание необходимости признавать и соблюдать установленные нормы деятельности и поведения, оценивание последствий предпринятых действий для себя и окружающей среды, готовность нести ответственность за допущенные нарушения.

Алгоритм и матрица управленческого труда. Алгоритм труда руководителя в основном может быть представлен следующим образом:

субъект труда	цели	предмет труда	средства (орудия) труда
методы труда	рабочие операции	результаты (продукт) труда	
	критерии оценки	результатов труда	

Для качественных характеристик управления, для диагностики и предотвращения признаков кризиса управленческого труда важен анализ и процесса труда, и результатов труда, поскольку «процесс труда угасает в продукте труда» (К. Маркс). Отсюда возникает необходимость определить, что является предметом и, соответственно, продуктом специфического, собственно управленческого труда?

Поскольку «социальное» — это взаимодействие как минимум двух человек в микросистемах и взаимодействие социальных групп в макросистемах — объектом управления остаются эти системы, человек, включенный в них. Предметом же управленческого труда объективно становится психика, сознание человека, и, соответственно, его реальное поведение в рамках системы. Работа руководителя именно с этим предметом в качестве результата (продукта) должна способствовать развитию личности, повышению ее сознательности и дисциплинированности, развитию профессионализма, приближению его реального поведения к образцам организационно запроектированного, общественно желаемого, формирует личностную установку сотрудника на цели системы управления. В итоге — мотивирует его трудовую и социальную активность, обеспечивает приращение интеллектуального, нравственного и организационного потенциала конкретной системы управления.

Руководитель системы управления любого масштаба объективно оказывается приемно-передающим информационным центром. Практически весь рабочий день, весь процесс управления — это прием и выдача информации, различной по содержанию, от разных источников и по разным каналам, в разных формах. Вся она требует внимательного восприятия, анализа и оценки, преобразуется, например, из ориентирующей в организационно-нормативную, директивную или стимулирующую. Исходящая от руководителя информация адресуется исполнителям, материализуется в различных формах: в приказах и распоряжениях, стратегических или оперативных целях и задачах, в принципах управления и др. Из этого следует, что информация — еще один предмет управленческого труда, поскольку выполняет важнейшую социальную функцию — ориентирует поведение людей, существенно предопределяет их организационное поведение.

Сложен и многогранен еще один предмет управленческого труда — социальные отношения, которые объективно складываются в любой социальной системе управ-

ления. Это отношения, возникающие между людьми, прежде всего, как субъектами труда (функциональные, формализованные), межличностные или межгрупповые (менее формализованные) взаимоотношения на основе разделяемых или неразделяемых норм и ценностей, отношения в зависимости от восприятия и понимания друг друга субъектами взаимодействия. В итоге, высокая организованность системы управления как продукт управленческого труда возможна тогда, когда руководитель обеспечивает ответственное отношение сотрудников к своему труду, к коллегам, к трудовой организации в целом, когда владеет системой методов регулирования многообразных отношений между всеми структурными элементами системы.

Особенно сложный предмет управленческого труда — условия жизнедеятельности людей (условия труда, быта, отдыха, возможности для развития личности, правовая и экологическая защищенность, уверенность в будущем и др.). Все эти параметры отражают жизненно значимые для каждого человека потребности и потому не могут быть вне внимания руководителя и «выпадать» из процесса и содержания управленческого труда. Работа с этим предметом обязывает руководителей всех уровней постоянно учитывать закон возвышения потребностей, памятуя, что отношение избирателей, граждан, сотрудников к органам власти и управления, к их руководителям напрямую зависит от их ориентированности на этот предмет и умения, в конечном счете, добиваться заметного улучшения условий жизнедеятельности людей.

Профессионализм в управлении проявляется в умении руководителей видеть желаемое будущее состояние, образ своей организации и способности обеспечивать развитие и движение системы управления к достижению промежуточных и стратегических целей.

Матрица управленческого труда (табл. 3.1) дает систематизированное представление о многогранности и сложности его содержания, показывает объективную и социально острую необходимость профессионализации этой разновидности общественно значимого труда, от которого напрямую зависит качество жизни многих людей.

Таблица 3.1

Матрица управленческого труда

Субъект труда	Цели	Предмет труда	Средства труда
Представитель разновидности умственного труда Обладатель властных полномочий Генератор идей и целевых установок Социокультурный потенциал субъекта управления	Стратегические, тактические, оперативные Человек как мера всех вещей Промежуточные и конечные Личные, коллективные, групповые, общественные	Информация Сознание, психика сотрудников Поведение Отношения, взаимодействие в системе управления и с внешней средой	Власть Нормативные акты Человек в организации (цель и средство) Организация Аппарат управления

Субъект труда	Цели	Предмет труда	Средства труда
<p>Мировоззрение</p> <p>Профессионализм</p> <p>Психологический потенциал</p> <p>Организаторские способности</p> <p>Обладание лидерскими качествами</p> <p>Степень соответствия психогаммы требованиям профессиональной деятельности (профессиограммы)</p> <p>Самосознание субъекта управления (Я-концепция)</p> <p>Коррекция ролевого поведения</p> <p>Симптомы противопоказаний к руководящей деятельности: «размытые личные ценности» субъекта управления и др.</p> <p>Следование закону необходимого разнообразия и быстрей действия</p> <p>Признаки профессионализма</p>	<p>Системные, сегментные (по сферам жизнедеятельности)</p> <p>Организирующий потенциал целей</p> <p>Закон возвышения целей</p> <p>Предвидение условий и необходимого на пути к цели</p> <p>Целевая ориентированность сотрудников системы</p> <p>Целевые программы, управление по целям, по результатам</p> <p>Субъективизм в управлении, в целеполагании: «смутные личные цели» руководителя</p> <p>Следование закону возвышения потребностей и целей</p>	<p>Условия жизнедеятельности сотрудников системы управления</p> <p>Предметы и продукты (результаты, ценности), создаваемые трудом управленцев</p> <p>Качество управленческого труда и качество жизни людей</p> <p>Следование закону соответствия</p>	<p>Целевое, информационное и социальное сопряжение уровней управления</p> <p>Ненасильственные средства влияния</p> <p>Слово, речь</p> <p>Средства массовой информации</p> <p>Информационно-аналитическая и организационная техника</p> <p>Традиции, нравственные нормы</p> <p>Специальные</p> <p>Следование закону соответствия</p>

Продолжение таблицы 3.1

Методы труда	Рабочие	Результаты, продукты труда	Критерии оценки качества управленческого труда
<p>Административные</p> <p>Правовые</p> <p>Организационные</p> <p>Экономические</p> <p>Социально-психологические</p> <p>Педагогические</p> <p>Прямого и косвенного воздействия</p> <p>Следование закону соответствия</p> <p>Владение системой методов как признак профессионализма</p>	<p>Прием информации</p> <p>Анализ, распределение и воспроизводство информации</p> <p>Выработка управленческой информации</p> <p>Планирование</p> <p>Процедуры принятия решений</p> <p>Выбор альтернатив</p> <p>Организация исполнения решений</p> <p>Осознание цены ошибок управленческих решений</p>	<p>Результаты совокупного труда всех сотрудников организации</p> <p>Результаты собственно управленческого труда: концепция, принципы управления; качество управленческих решений;</p> <p>целевая, правовая, информационная, социально-психологическая сопряженность уровней управления;</p>	<p>Устойчивость, выживаемость системы управления (адаптивность)</p> <p>Гармоничность отношений в системе (внутренняя интеграция)</p> <p>Степень соответствия полученных результатов целям управления</p> <p>Знание и реализация принципов и законов управления</p>

продолжение ↗

Таблица 3.1 (продолжение)

Методы труда	Рабочие	Результаты, продукты труда	Критерии оценки качества управленческого труда
	Диагностика признаков кризиса управленческого и исполнительского труда Мотивация Мониторинг состояния системы управления и внешней среды Контроль за выполнением решений Обратная связь, прием и анализ информации Коррекция решений и действий Следование закону необходимого разнообразия и быстродействия	информированность персонала, сознательность, инициативность сотрудников организации; организованность коллектива, способность к самоуправлению; удовлетворенность сотрудников условиями, возможностями удовлетворения основных потребностей; удовлетворение запросов партнеров и потребителей; эффективность системы; воспроизводство социокультурного генотипа личности; развитие социальной системы	Факторы развития системы (экстенсивные—интенсивные) Динамичность системы Продуктивность системы Эффективность системы Качество жизни людей конкретной системы управления Возможности для развития и самореализации личности Удовлетворенность людей условиями жизнедеятельности в конкретной системе управления

Примечание. Диалектика управления проявляется в том, что кризис управленческого труда потенциально заключен в составляющих этих блоков, и наоборот, повышение эффективности — в этих же блоках, в совершенствовании их содержания.

§ 3.1.3. ОТНОШЕНИЯ ВЛАСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Процессы управления невозможны без наличия у руководителей прерогатив власти или властных полномочий. Действительно, каким образом можно скоординировать действия людей с разными целями, потребностями и интересами? Каким образом можно осуществлять контроль за поведением, который необходим для организации, но далеко не всегда понимается и принимается рядовыми работниками? Только используя властные полномочия руководителя.

Однако изучение властных отношений связано со значительными трудностями, которые в первую очередь обусловлены различной трактовкой сущности власти. Можно сказать о существовании трех основных подходов к определению сущности власти.

1. **Признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности.**

Психологический подход к проблеме формирования и развития отношений власти не лишен теоретического и практического (с точки зрения психоанализа) интереса, однако в настоящее время его применение в практике управления крайне ограничено из-за отсутствия технологий его реализации.

2. Трактовка власти как специфического типа межличностных отношений.

Понимание власти как специфического типа человеческих взаимоотношений заключается в том, что для организации совместной деятельности (например, руководитель—подчиненный) невозможно принимать решения и совершать значимые для организации действия без взаимодействия.

Наиболее распространенным в рамках этой идеи является классическое определение власти, данное М. Вебером. Согласно этому определению «власть есть возможность волевого преобразования социальных отношений субъектом, вопреки сопротивлению, независимо от того, в чем эта возможность выражается» [7, с. 136].

Несмотря на широкое распространение, классическое определение власти, данное М. Вебером, не лишено многих слабостей. Во-первых, полностью игнорируется возможность того, что властные отношения могут быть отношениями соглашения (компромисса). Вероятнее предположить, что власть можно рассматривать в контексте достижения коллективных целей, и, в отдельных случаях, для удовлетворения частных интересов.

Во-вторых, при таком подходе полностью выпадает из поля зрения влияние на отношения власти социальных структур, со стороны культуры, рассматриваемой как система норм, социальных ролей и многих других факторов, без которых невозможно изучать отношения власти.

Концепции власти с точки зрения межличностных отношений определяют широкий диапазон форм властных отношений в зависимости от подхода к содержанию феномена власти. Такие видные исследователи, как Р. Даль и Дж. Юлиман, видят власть как подавляющий, наступательный аспект человеческих отношений. В связи с этим основной упор в отношениях власти они видят в осуществлении жесткого контроля через принуждение или подчинение в силу внушения поведения, основанного на высокой степени социального страха [13, с. 213]. Последователи такого подхода к применению власти считают, что основанием любых властных отношений в организации являются отношения господства и подчинения. На практике мы очень часто сталкиваемся с таким подходом к власти руководителя. Особенно это касается организаций, где нет устоявшихся отношений между ее членами, организаций с низкой культурой производства, где нет необходимости в заинтересованности членов организации относительно конечного результата их работы.

В настоящее время в организациях на практике все в большей степени склоняются к «мягкому» использованию власти, т. е. власти, основанной на влиянии и через действие морального авторитета. При этом не отрицаются и насильственные методы, но они рассматриваются как крайняя мера в случае, когда все остальные способы воздействия на поведение подчиненных исчерпаны.

3. Власть признается только как свойство социальной системы, рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представляемой в виде социальной системы.

В соответствии с подходом к власти с точки зрения социальной системы власть, существующая в организации, не зависит от межличностных отношений между ее членами; более того, она вообще лишена какого-либо личностного контекста. Системный подход предполагает обязательное наличие власти в организации и ее подразделениях в силу необходимости координации усилий участников, требований интеграции и выполнения функций управления. С этой точки зрения недостаток власти или неэффективное ее использование приводит к появлению дисфункций в организации и в конечном итоге может закончиться анархией, дезинтеграцией и невозможностью выживания данной организации во внешней среде. Другими словами, власть представляет собой обязательное условие существования не только организации, но и ее подразделений независимо от того кто конкретно будет осуществлять властные функции.

Дифференцированный подход к использованию власти руководителями организаций неизбежно приводит к вопросу о том, какие ресурсы можно использовать для наиболее эффективного применения власти в различных ситуациях. Для ответа на этот вопрос Дж. Френч и Б. Рейвен предложили схему способов применения властных ресурсов, которая в настоящее время считается классической. Они выделили 8 способов властного воздействия, которые назвали основаниями власти:

1. Власть принуждения. Ее сила определяется ожиданием подчиненного применения власти в той мере, в какой руководитель способен наказать его за нежелательное поведение блокадой удовлетворения его потребностей. В организациях такая власть выглядит как соглашение между руководителями и подчиненными.
2. Власть связей. Основана на связях применяющего власть менеджера с влиятельным или обладающим крупными ресурсами лицом.
3. Власть эксперта. Ресурсом власти, позволяющим руководителю изменять в нужную сторону поведение подчиненного, является совокупность его знаний, навыков, интуиции и умений. В этом случае руководитель выглядит экспертом в некоторой профессиональной области. Власть в данном случае ограничена определенной ситуацией, областью компетентности руководителя.
4. Референтная власть (или харизма). Сила власти в данном случае зависит от желания объекта воздействия власти быть похожим. Властное воздействие в данном случае легко воспринимается. Харизма, таким образом, это власть, построенная на силе личностных качеств и способностей лидера. Как отмечает Д. Коттер, «как правило, чем в большей степени руководитель является для кого-то идеалом, тем в большей степени проявляется уважение подчиненных к такому руководителю. Уважаемому и обожаемому руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником [13, с. 273].

5. Нормативная власть. В этом случае власть, основанная на нормах и формализованных правилах, является наиболее предпочтительной для руководителей, так как не требует дополнительных управленческих ресурсов, направленных на контроль за выполнением нормативных требований. Кроме того, такие нормы действуют в течение достаточно большого промежутка времени.
6. Информационная власть. Сила власти в данном случае основана на владении информацией, представляющей для объекта управления достаточно ценной. В настоящее время информация как ресурс власти приобретает в деятельности организаций все большую силу как в сфере межличностного общения, так и в сфере взаимодействия между организациями, а также между организациями и социальными институтами общества.
7. Власть вознаграждения. При использовании этого основания власти руководитель должен иметь ресурсы для удовлетворения какого-либо мотива подчиненного и ему известна сила воздействия на этот мотив.
8. Власть через участие (привлечение) подчиненных к процессам управления. В данном случае руководитель не навязывает свою волю, предлагая принять участие в формулировании целей организации или ее подразделений, а затем в ее реализации в одной «команде». Однако такое основание власти может применяться руководителями лишь при достаточно высокой культуре подчиненных.

§ 3.1.4. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Любой недостаток или отсутствие контроля за процессами и структурными единицами организации, а также недостаток контроля за факторами внешнего окружения организации расценивается как неопределенность в сфере управления. Следует отметить, что явление неопределенности, по мнению многих исследователей, является самым важным фактором, от которого зависит распределение и перераспределение власти в организации и ее отдельных подразделениях. Д. Чайлд полагает, что неопределенность в сфере управления в организации может появиться при возникновении трех условий:

- а) отсутствие у руководителя необходимой информации о внутренних и внешних факторах, связанных с ситуацией принятия решения;
- б) незнание последствий принятого управленческого решения, т. е. как много ресурсов потеряет подразделение или организация в том случае, если решение будет неверным;
- в) неспособность определить вероятность влияния отдельного фактора или влияния на успех или неудачу принимаемого решения.

Неопределенность в отношении внешней среды организации, как правило, приводит к потере суммы власти, которую имеет организация в целом и которую

она может использовать при воздействии на некоторые компоненты внешнего окружения. Внутреннюю неопределенность обычно принято разделять на три основных вида:

1. Политическая неопределенность, связанная, прежде всего, с распределением власти и возможностями использования властных ресурсов. Например, руководитель делегировал властные полномочия на более низкий уровень управления, но понял, что для осуществления контроля ему необходимо реорганизовать структуру подразделения. Вместе с тем он не знает, хватит ли его собственных полномочий для проведения такой реорганизации.
2. Технологическая неопределенность, основанная на незнании или невозможности использования управленческих, коммуникационных, технических и других способов достижения организационных целей. В таких случаях руководитель просто не знает, что творится с деятельностью вверенного ему подразделения. Он, в частности, не представляет, какие усилия должны затрачивать его подчиненные для выполнения поставленных задач, какими средствами они должны выполняться, сколько времени должно быть затрачено на выполнение заданий. Это приводит к тому, что подчиненные сами назначают время выполнения задания, сами разрабатывают нормативы, сами устанавливают себе вознаграждение за выполненную работу. Наиболее часто такая ситуация встречается при использовании руководителем узких специалистов, работу которых трудно представить в деталях.
3. Культурная неопределенность, основой которой являются различия между приверженностью подчиненных тем нормам корпоративной культуры, которые не соответствуют их потребностям. Кроме того, такого рода неопределенность может возникнуть из-за недостаточно полного освоения подчиненными своих ролей в силу низкого культурного или профессионального уровня.

Очевидно, что все эти типы неопределенности в организации самым тесным образом связаны между собой и могут иметь серьезные последствия. Потеря власти может привести, в данном случае, также и к появлению неформальных лидеров, забирающих власть у официальных структур. В крайнем случае возможен вариант, когда ресурсы власти теряются организацией и переходят в другие системы, что может привести к значительному снижению функциональной автономии организации в целом.

Одно из важных научных обобщений, сделанных в ходе изучения различных организаций, системы организационных статусов, а также профессий и специальностей, состоит в том, что властные позиции в организации могут занять те, кто контролирует наиболее важные, необходимые, «критические» области неопределенности в деятельности организации. Следует отметить, что власть в условиях неопределенности может перераспределяться как на нижних, так и на верхних уровнях управления организации. На некоторых предприятиях, например, ремонтные рабочие обладают, в совокупности, большей властью, чем остальные. Если каждый рабочий на линии выполняет достаточно рутинную работу, ремонтники подключаются в момент сложной поломки или в случае непредвиденных обстоя-

тельств. В некоторых ситуациях только ремонтники знают, что нужно предпринять, чтобы вернуть предприятие или цех к нормальной работе. Они делают свою работу быстро или медленно, сами назначают цену, поскольку больше никто не знает о степени серьезности проблемы. В целом они повышают при этом степень своей функциональной автономии.

Но не все эксперты могут иметь такую власть. Их влияние на руководителя во многом зависит от ясности проблемы и от определенности путей ее решения. Если данный тип решаемой проблемы встречался в деятельности руководителя, он значительно быстрее и легче может найти пути ее решения. В этом случае, несмотря на то, что знания руководителя могут, в значительной степени, уступать знаниям узкого специалиста, он минимизирует неопределенность в этой области деятельности и минимально теряет свою власть, контролируя ход работы по данной проблеме в целом. Особенно эффективным способом сохранения власти для руководителя является получение алгоритмов решаемой проблемы, «дорожки шагов», последовательности действий подчиненных ему специалистов. Такой подход позволяет руководителю даже в случае незнания конкретных деталей решаемой проблемы осуществлять достаточно эффективный контроль за ходом работ.

В изложении проблем власти и условий неопределенности необходимо отметить, что в современной отечественной социологической литературе наиболее системно она представлена в работах С. Фролова.

§ 3.1.5. МЕЖКУЛЬТУРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Получившие развитие во второй половине XX в. процессы глобализации и интернационализации актуализировали такой аспект социальной коммуникации, как взаимодействие в межкультурной среде. Соответственно, когда речь идет о совместной трудовой деятельности двух и более людей, это означает наличие общих целей, задач, потребностей, лежащих в основе осуществления совместной деятельности членов группы. В устремлениях членов группы выражаются, прежде всего, общие для всех и индивидуальные для каждого задачи и цели, а также реализуются конкретные интересы, отвечающие запросам каждого члена группы в отдельности или группы в целом. Наличие общих целей ориентирует участников группы действовать в определенном, постоянно выдерживаемом направлении, регулировать совместные усилия.

Однако контакты представителей разных культур порождают множество проблем, которые обусловлены несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения индивидов, осуществляющих совместную трудовую деятельность в рамках полинациональных компаний.

В нынешнее время господствует взгляд, что категоризация по национальному признаку аморальна, поскольку не позволяет индивиду самому определять свое место в обществе. Критическое рассмотрение проблематики различий, однако, оправдывает себя, вне зависимости от этических сомнений по поводу категори-

зации «чужеродного», поскольку помогает определить специфику протекания процесса межкультурного взаимодействия в условиях столкновения различных ценностных и поведенческих установок участников взаимодействия. К примеру, в процессе совместной трудовой деятельности, в которой участвуют представители различных этносов, подобного рода обобщения (именование коллег «русскими», «турками» и т. д.) могут повлечь такие негативные последствия, как снижение доверия к потенциальным или нынешним коллегам, партнерам, более низкая оценка их труда, предъявление повышенных требований к качеству выполняемой ими работы по сравнению с соотечественниками.

Межкультурное взаимодействие, т. е. «равноправное взаимодействие различных культур, а также возможность создания общих форм культурного самовыражения на основе диалога и взаимного уважения» [2, с. 2–65], стало одним из прогрессивно развивающихся направлений как за рубежом, так и в современной России.

Например, чрезвычайно важные функции в процессе межкультурного взаимодействия выполняет невербальная коммуникация. Используемые здесь знаки и символы могут иметь различное значение для его участников и оказывать влияние как на процесс взаимодействия, так и на его результаты. Так, значения используемых в общении жестов, интонаций, символов, элементов одежды и аксессуаров в различных культурах могут не совпадать. Например, в Турции совершенно нормальным считается вести беседу громким голосом, что русскими часто воспринимается как попытка предъявить какую-либо претензию либо как эмоциональная неустойчивость собеседника. В то же время представители итальянской культуры, напротив, считают русских чрезвычайно равнодушными к предмету беседы и собеседнику ввиду менее интенсивного использования жестикуляции их российскими партнерами.

Барьерами межкультурного взаимодействия могут выступать и особенности этнического сознания представителей разных культур. Особый интерес в этом контексте представляют следующие аспекты сознания: наблюдаемая тенденция к этноцентризму — склонность негативно оценивать представителей другой культуры сквозь призму стандартов собственной; стереотипизация этнического сознания, проявляющаяся в формировании упрощенных образов представителей своей и других культур; предрассудки как результат избранных включений в процесс межкультурных контактов, в том числе чувственного восприятия, негативного прошлого опыта и т. п. Так, многие турки в ответ на вопрос «что вы знаете о России», произносят лишь три слова: «Сибирь, водка, коммунизм», считая Россию страной, находящейся чуть ли не круглый год под покровом снега, в которой большинство жителей являются алкоголиками. В то же время многим русским свойственно обобщение выражения их отношения к выходцам из Азии понятием «чурки», произносимым часто с оттенком неприятия и враждебности по отношению к азиатам. Эти явления особенно важны как потенциальные барьеры межкультурных взаимодействий на первых стадиях взаимодействия в ситуации неполной информации о личности партнеров. Ожидание большей степени различий между представителями разных культур по сравнению с членами собственной группы приводит к стремлению ограничения взаимодействий с «чужими». Ограждая себя от новой информации,

человек только усиливает предрассудки и теряет возможность осознания ложности некоторых стереотипов. По данным исследований ВЦИОМ, в массовом сознании населения российского общества нашли отражение эти явления, о чем свидетельствует устойчивое восприятие «другого», обобщенного партнера заранее и заведомо как нежелательного на фоне относительно скромного интереса к культурам разных народов [6]. Однако продолжительное и достаточно интенсивное межкультурное общение часто устраняет этот барьер взаимодействий.

Не менее важное место в формировании предпосылок появления барьеров межкультурного взаимодействия занимают принятые в каждом конкретном обществе ценности, традиции, которые формируют мировоззрение индивидов, являющихся членами общности, в рамках которой действуют данные стандарты. Следует, однако, оговориться, что речь идет в основном об индивидах, первичная социализация [5, с. 328] которых проходила именно в этом обществе, так как формирование основных позиций происходит на этом этапе. Что же касается эмигрантов, то брать их в расчет имеет смысл только тогда, когда их высокая численность достигает масштабов, затрудняющих их рассредоточение среди коренных жителей, тем самым значительно осложняя процесс ассимиляции, либо же если эмигранты, объединяясь в организации, оказывают существенное влияние на социальную ситуацию в обществе.

Однако не стоит также забывать, что поведение человека в интернациональной среде детерминировано не только принадлежностью к определенной культуре и религии, но и личностными характеристиками участников взаимодействия. Многое зависит от изначального настроения, от установок человека, который готовится осуществлять межкультурный контакт или уже его осуществляет. Основными барьерами, которые снижают эффективность интеракций, являются различия когнитивных схем, используемых представителями разных культур. Наиболее ярко дифференциация моделей восприятия проявляется при столкновении с иным мировоззрением, мироощущением и т. п. Оказавшись за пределами своей культуры, индивиды имеют возможность наиболее полно ознакомиться с особенностями языковых и невербальных систем, элементами общественного сознания иной культуры. Именно в такую ситуацию попадает индивид, осуществляя совместную трудовую деятельность с представителями иной культуры, поскольку в пределах рабочего места осуществляется активное взаимодействие с ними.

Известный социолог и специалист по теории управления Г. Хофстеде в результате проведенного им в конце 70-х гг. XX в. большого исследования сумел сформулировать признаки, которые описывают национальные культуры по их положению друг относительно друга (рис. 3.1). Исследование состояло в анкетировании тысячи сотрудников мультинациональной корпорации, имеющей представительства в более чем ста странах, на предмет их отношения к работе и поведения на рабочем месте.

Так, исследование ценностей русской и турецкой культур путем проведения контент-анализа списка из 450 русских и такого же количества турецких пословиц, были выявлены барьеры межкультурного взаимодействия русских и турок.

По частоте встречаемости барьеры межкультурного взаимодействия распределились так.

- У российских респондентов: стремление турок к материальной выгоде, повышенная эмоциональность, стремление к показной роскоши, использование лжи в качестве средства коммуникации, наглость, недопущение иронии в свой адрес, культурный эгоцентризм.
- У турецких респондентов: праздность русских, низкая коммуникабельность, культурный эгоцентризм, низкая сплоченность, отсутствие трудолюбия, чрезмерная открытость одежды российских дам, низкая заинтересованность русских в качественном выполнении собственной работы, низкая заинтересованность русских в будущем компании-работодателя, склонность к потреблению алкоголя на рабочем месте, а также барьер понимания, возникающий вследствие сравнительно меньшей готовности русских, нежели турок, к осуществлению активных действий, направленных на решение возникающей проблемы.

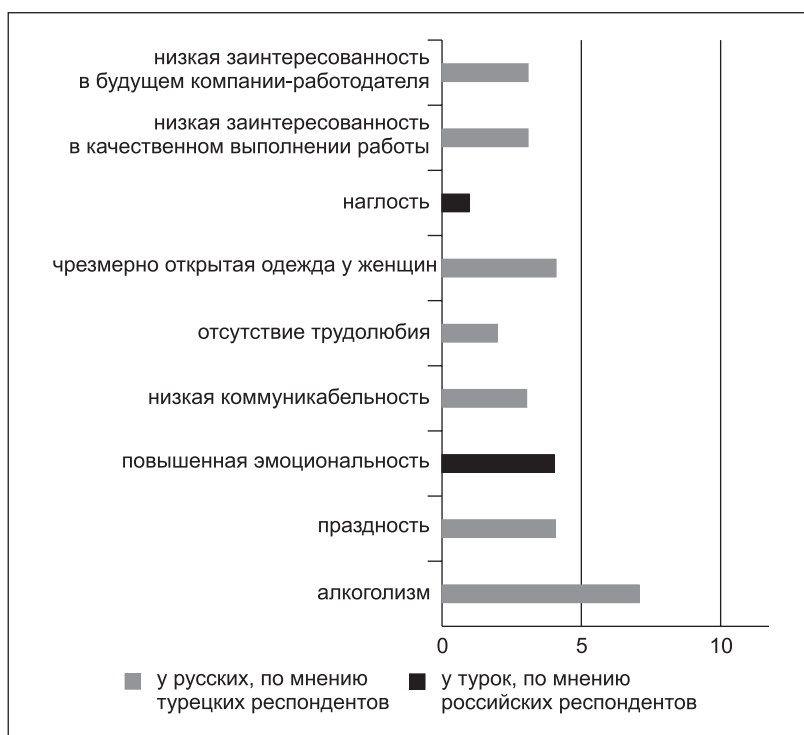


Рис. 3.1. Оценка актуальности барьеров межкультурного взаимодействия русских и турок, выделенных ими самими в ходе экспресс-опроса

§ 3.1.6. СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

Сущность социальной адаптации в различных концепциях зачастую определяется как достижение равновесия между взаимодействующими субъектом и средой. Равновесие рассматривается как пассивное принятие человеком норм, установленных в обществе, организации. Эта позиция присуща авторам и последователям теории ролевой концепции, которые рассматривают человека как функционера социальных отношений, исполнителя социальных ролей. Социальная роль интерпретируется как функция, нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, занимающего ту или иную позицию, и фиксируется в «социальных нормативах», в «институциональных стандартах», в «системе значений», имеющих место в организации или воплощенных в общественном, групповом сознании.

С другой точки зрения адаптация определяется как вещественно-энергетическое взаимодействие с внешней средой, одно из функциональных условий существования социальной системы наряду с интеграцией, достижением цели и сохранением ценностных образцов. Т. Парсонс считает основой общества «организованный нормативный порядок, который осуществляет коллективную организацию жизни людей». Через выполняемую роль человек связывается с социальной средой, с окружающими людьми, так как с точки зрения деятеля его роль определена нормативным ожиданием членов данной группы, сформированным в ее социальных границах. Овладевая той или иной ролью, индивид усваивает различные культурно-исторические ценности. Социализация рассматривается в данной концепции как процесс производства некоего стандартного индивида с готовой системой ролей, отвечающих «потребностям общества». В рамках такого представления любое отклонение индивида от среднего уровня объясняется его недостаточной социализованностью, а тяготение к стандарту представляется естественной потребностью личности. Суть человеческого существования, тем самым, сводится к адаптации индивида к нормам, обязанностям и функциям, заданным социальной средой, к пассивному приспособлению к социальной системе.

Ролевая концепция, как и многие другие в социологии и психологии — бихевиоризм, гуманитарная ориентация в социологии, интеракционизм рассматривают адаптацию только на уровне и с точки зрения индивида как субъекта адаптации. При этом не берется во внимание возможность участия в адаптационном процессе групп, организаций и других коллективов, которые выступали бы как единый активный субъект адаптационного процесса, направленного на индивида как на объект.

Социальная адаптация в российской литературе изучается многими авторами (Б. Парыгин, И. Милославова, О. Зотова, И. Кряжева, Л. Ростова, Е. Таранов и др.).

В прошлом она рассматривалась преимущественно как процесс приспособления индивида к среде. В последние годы наметилась вполне отчетливая тенденция уменьшения признания роли приспособительного начала в адаптации. Приспособлению, по мнению многих авторов, носящему заведомо пассивный характер, противопоставляется активное воздействие личности на социальную сферу, ее преобразовательная способность, которые служат важным механизмом социальной адаптации.

Некоторые авторы считают социальную адаптацию одним из механизмов социализации, позволяющим личности (группе) активно включаться в разные структурные элементы социальной среды путем стандартизации повторяющихся ситуаций, что дает личности (группе) возможность успешно функционировать в условиях динамичного социального окружения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каково содержание понятий «управление», «самоуправление», «социальное управление»?
2. В чем состоит специфика социологического подхода к управлению?
3. Охарактеризуйте основные структурные элементы системы управления: объект, субъект, управленческая деятельность.
4. Сформулируйте задачи социологии управления.
5. Каковы основные этапы развития управленческой мысли?
6. В чем заключается вклад в развитие науки управления мыслителей XVIII–XIX вв.?
7. Труды каких социологов-классиков оказали значительное влияние на становление науки управления?
8. Охарактеризуйте основные школы управления. Укажите временные рамки их существования.
9. В чем особенность каждой из перечисленных в разделе школ управления?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие системы и процессы не нуждаются в управлении ими извне?
2. В чем заключается специфика такого вида труда, как управление?
3. По схеме способов применения властных ресурсов Дж. Френча и Б. Рейвена что подразумевается под понятием «референтная власть»?

4. Что называется барьером межкультурного взаимодействия?
5. Кем в российской литературе изучается вопрос социальной адаптации?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Что значит профессионализм в судьбе индивида? Напишите для себя ответы по методу «незаконченного предложения»:
 - «Профессионализм — это моя интеллектуальная собственность...»
 - «Профессионализм позволяет... повышает... и др.»
 - «Недостаток профессионализма...»
2. По такой же методике напишите о значении профессионализма в управлении конкретной системой (из практики вашей организации) или абстрактной системы, например в масштабе общества.
«Профессионализм в духе рассмотренной в пособии концепции...»
3. Какие, по вашему мнению, ключевые проблемы необходимо решать для преодоления дефицита профессионализма в управлении? Напишите.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксененко Ю. Н., Каспарян В. Н., Самыгин С. И., Суханов И. О. Социология и психология управления. Ростов н/Д.: Феникс, 2001.
2. Андреев С. С. Теория социального управления. Объективная необходимость и сущность социального управления / Социально-гуманитарные знания, 2000, № 6.
3. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. М.: Инфра-М, 2001.
4. Бабосов Е. М. Социология управления. Минск: ТетраСистемс, 2001.
5. Васильев А. В. Социокультурная эволюция и социальное управление. М., 1997.
6. Василькова В. В. Порядок и хаос в развитии социальных систем. Синергетика и теория социальной самоорганизации. СПб.: Лань, 1999.
7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Зборовский Г. Е. История социологии. М.: Гардарики, 2004.

9. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.: Академический проект, 2005.
10. *Кравченко А. И., Тюрина И. О.* Социология управления. М.: Академический проект, 2005.
11. *Насибуллин Р. Т.* Управление как социальное явление. Вторая Всероссийская научная конференция: Сорокинские чтения. М., 2005.
12. Российская социологическая энциклопедия / Под. ред. Г. В. Осипова. М.: Норма-Инфра-М, 1998.
13. *Фролов С. С.* Социология организаций. М., 2001.

Глава 3.2

ТРУДОВАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 3.2.1. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ТРУДОВОЙ ГРУППЫ

Исследования малых групп прошли ряд этапов, каждый из которых привносил нечто новое в саму трактовку сущности малой группы.

В самых ранних исследованиях, а они были проведены в США в 20-е гг. XX в., выяснился вопрос о том, действует ли индивид в одиночку лучше, чем в присутствии других, или, напротив, факт присутствия других стимулирует эффективность деятельности каждого. Акцент делался именно на факте простого присутствия других, а в самой группе изучалось не взаимодействие (интеракция) ее членов, а факт их одновременного действия. Результаты исследования таких «контактных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида.

Второй этап развития исследований знаменовал собой переход от изучения контактных групп к изучению взаимодействия индивидов в малой группе. Так, в ряде исследований было показано, что при условии совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более корректно, чем при их индивидуальном решении: особенно на ранних стадиях решения задач группа совершает меньше ошибок, демонстрирует более высокую скорость их решения.

На третьем этапе исследования малых групп стали значительно более разветвленными. Начали выявлять не только влияние группы на индивида, но и характеристики группы: ее структуру, типы взаимодействия индивида в группе; сложились подходы к описанию общей жизнедеятельности группы. Совершенствовались и методы измерения различных групповых характеристик.

Безусловно, значительный интерес исследователи проявляли именно к рабочей группе.

В соответствии с моделью Джоржа Хоманса любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной и технологической. Эти окружения формируют деятельность и взаимодействия внутри группы. В свою очередь деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Три перечисленные среды окружения получили общее название «внешней среды», поскольку члены группы не вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодей-

ствуют друг с другом, тем относятся друг к другу все более положительно. Верно и обратное, чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существованию группы, внешняя среда влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что можно назвать «внутренней средой», включающей групповые нормы, способы взаимодействия в совместной деятельности.

Тем не менее, внешняя и внутренняя среды находятся в определенном взаимодействии. Изменение технологии приводит к последствиям внутри группы, новые способы совместной работы затем могут быть превращены в новые технологии.

Психология группы — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимодействия потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т. д.

В рамках анализа содержания отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Среди факторов, определяющих степень зрелости рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать, можно условно выделить:

- 1) технологические факторы, включающие особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.;
- 2) экономические факторы, т. е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.;
- 3) организационные факторы и, прежде всего, используемые отношения в системе руководитель—подчиненный;

4) ценностно-мировоззренческую и психологическую совместимость работников.

Любая рабочая группа — это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т. д. Но вместе с тем ему присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда — особая роль руководителей в рабочей группе).

§ 3.2.2. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ

По мнению многих исследователей, классификация типов взаимоотношений в рабочей группе основана на комбинации двух главных параметров — внимании к человеку (степени учета интересов людей) и внимании к производству (степени учета интересов дела). Выделяют пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя и о производстве, и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность.
2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.
4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.
5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, способствовать объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Многие проблемы трудовой группы могут быть объяснены исходя из этапов ее развития. Развитие вообще является объективной потребностью как самой произ-

водственной системы, трудовых групп, так и людей, в них объединившихся. Одно из главных условий развития трудовой группы заключается в том, что каждый ее участник должен разделять планы руководства и стремиться к максимизации прибыли предприятия.

Если соотнести группу с процессом членства в ней человека, может получиться схема, подобная разработанной Р. Морлендом и Д. Ливайном в 1982 г. Перед вхождением в группу происходит ее исследование, затем вхождение, социализация (освоение ее норм и ценностей), затем принятие норм, затем постепенное отторжение норм, ресоциализация, выход из группы. И, наконец, наступает стадия реминисценций (воспоминаний). Действительных результатов можно добиться, лишь совместно пройдя этапы развития группы.

§ 3.2.3. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В ТРУДОВОЙ ГРУППЕ

Формирование рабочей группы, которую можно было бы назвать командой, осуществляется на вполне определенных принципах. Их как минимум два: принцип коллегиальности и принцип произвольности.

Принцип коллегиальности гласит, что ориентация на новые ценности должна разделяться всеми сотрудниками организации. Это означает, что нельзя принять решение о смене приоритетов исключительно руководством организации. Новые приоритеты должны быть вынесены на групповое обсуждение не как рекомендуемая или требуемая данность сверху, а как следствие изменения внешней или внутренней среды организации. И каждый из сотрудников вправе внести те или иные предложения, которые обязательно будут обсуждены в трудовой группе.

Принцип произвольности состоит в том, что ни одна из новых ценностей не может быть дана в готовом виде. Они могут быть предложены сверху, всего лишь, как проблема для обсуждения. И администрация должна быть готова к тому, что окончательные формулировки могут не иметь ничего общего с тем, что предлагалось первоначально. Единственное ее требование должно состоять в том, что ценности, будучи принятыми коллективом, приобретают характер закона, который должен максимально соблюдаться. Вне реализации этих принципов вряд ли новые цели и ценности, провозглашенные руководством, будут приняты трудовой группой, и единственный способ их все же внедрить — это полная смена коллектива, когда каждый вновь прибывший сотрудник знакомится с ними как с данностью и на первых порах действуют процедуры контроля за стремлением сотрудников следовать провозглашенным руководством ценностям.

Безусловно, построение команды в бизнес-организации — это технология. Подход здесь один: лидер делает команду, а команда делает лидера. Эти процессы взаимосвязаны. Первое, что важно — это формирование в группе сознания того, что ее члены принадлежат к чему-то большому, что их поддерживает, придает им силы и объединяет. У каждой компании есть миссия, и эта миссия должна быть созвучна

интересам каждого сотрудника. Миссия и дает возможность лидеру группы создавать атмосферу принадлежности к большой команде, к организации в целом.

Второй очень важный момент — это взаимодействие внутри команды. Есть очень важный постулат: люди очень любят и ценят то, что создают сами. Очень важно, чтобы команда вместе с лидером участвовала в процессе создания чего-то, безусловно, общего для них, например общего рабочего пространства. Если они вместе обустроили его, то оно становится их общим домом. Необходимо многое делать вместе, к примеру свое печатное издание, семинары по обмену опытом, подготовку торжественных мероприятий, праздников. И естественно, что праздник и отдых должны занимать большое место в жизни вашей команды. Для лидера каждый праздник, каждое мероприятие — это тоже большая и ответственная работа.

Для того чтобы построить эффективную команду, необходимо, чтобы каждый в этой команде нашел свое место. В своем поведении люди в организации очень сильно отличаются друг от друга. Есть категория людей, которые являются «генераторами идей». У них много идей, но сами воплотить свои идеи, как правило, такие люди, к сожалению, не могут. Другая категория людей — это «творческие люди». Они умеют все вокруг украсить, могут продумать, как сделать это разными способами, как все преподнести, наполнить смыслом, красками и т. д. Еще есть категория людей, которых можно называть «аналитиками» — это люди, которые любят все просчитывать, которые хотят знать все до мелочей, а для того чтобы они могли действовать, должен быть четкий план. И есть люди — «поддержки» — это тихие, всегда готовые прийти на помощь. Полноценная жизнь команды происходит только тогда, когда каждый находит свое место согласно темпераменту и качествам. Ни хорошо и не плохо быть «поддержкой» или другим типом — просто в команде целесообразно принимать друг друга такими, как есть. Только тогда получается гармоничное взаимодействие: люди должны чувствовать, что они нужны.

Еще один этап формирования команды — это совместное создание свода правил, процедур, этических принципов, норм и традиций.

В современной науке социального управления лидерство характеризуется неоднозначно, но можно выделить следующие основные подходы к его трактовке:

- лидерство — это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек;
- это руководящая должность, управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений;
- это способность оказывать постоянное, руководящее, приоритетное над другими и опирающееся не на прямое применение силы, а на авторитет (признание правомерности) руководства влияние;
- это символ общности и образец поведения группы.

Если подвести итог, то лидерство — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Современный менеджмент невозможен без индивидуального, инновационного подхода к изменяющимся обстоятельствам для достижения новых перспективных

направлений развития, т. е. менеджмент невозможен без лидеров. В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации. Управление и лидерство — не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы стать менеджером. Лидер — это тот, кому удастся превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя.

Управление в организации как процесс межличностного общения включает в себя отношения менеджер—сотрудник. При этом те, кто управляет, и те, кем управляют, находятся во взаимодействии. Поэтому необходимо рассматривать природу лидерства с учетом взаимодействия между людьми, так как управляемый взаимодействует с управляющим.

Однако в обыденном сознании понятия «лидер» и «менеджер» практически не различаются. Тем не менее, работники, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции.

Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении.

Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе.

Лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей.

Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Исследования психологии личности, в которых предполагается постановка вопросов о психологических свойствах самих лидеров и др., представляют особый интерес для решения проблем лидерства.

Эффективные ответы на поставленные вопросы могли бы привести к решению целого списка конкретных практических задач, среди которых качественный подбор и обучение руководителей, обучение персонала, рациональная расстановка кадров, повышение эффективности в принятии управленческих решений и многое другое.

Следует признать, что однозначных ответов на эти вопросы психология не дает. В частности, это связано с тем, что, как уже было отмечено, лидерство не есть функция только свойств лидера, но социальное отношение со многими переменными. Поэтому ответы на вопросы в основном носят вероятностный характер. Тем не менее, в отборе кандидатур на руководящие посты весьма ценными оказываются тестовые методики, разработанные в русле исследований личностных черт, например тесты Р. Кэттелла и Д. Роттера, У. Томаса и Ф. Фидлера.

Таким образом, руководство или менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический. И в этом — основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего. Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов

социальной группы, средством управления ими. Во-вторых, менеджер совместно с лидером реализует процессы социального влияния в группе (коллективе). В-третьих, этим феноменам присуща субординация отношений, проявляющаяся достаточно отчетливо в деятельности менеджера и менее отчетливо — лидера.

Согласно концепции власти и теории группового подхода к деятельности лидера, выделяются следующие основные функции, отличающие его от формального руководителя:

- формирует, устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения;
- установив нормы, обычаи, традиции, мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Таким образом, отличие понятий «лидер» и «менеджер» достаточно велико. Лидер не подменяет собой менеджера (руководство), а дополняет его. Наибольший эффект управления достигается в ситуации, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках. В настоящее время хороший руководитель организации — это человек, который одновременно является менеджером и лидером, следовательно, эффективно управляет организацией, ее формальной и неформальной средой.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании — две отдельные, дополняющие друг друга системы. Каждая имеет свою функцию и характерные виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

Разумеется, не каждый способен быть классным лидером и грамотным менеджером одновременно. У некоторых людей — талант к управленческой работе, но не хватает лидерских качеств. Другие обладают явными задатками лидера, но по разным причинам не способны стать эффективными менеджерами. Если руководитель достаточно умен, то в его компании будут ценить и тех и других и постараются, чтобы эти талантливые люди стали частью коллектива.

Однако когда дело доходит до подготовки специалистов на высшие руководящие должности, главы компаний откровенно игнорируют предупреждения психологов о том, что человек не способен быть одновременно менеджером и лидером. Они пытаются воспитать лидеров и менеджеров в одном лице. И их можно понять. Но возможно ли это? Ведь менеджеры и лидеры — люди совершенно разных типов. И чтобы действительно суметь подготовить таких корифеев, компаниям надлежит уяснить основное различие между лидерством и менеджментом.

Что касается лидерства, то оно связано, прежде всего, с умением достойно справляться с переменами. В последние годы лидерство приобрело особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью.

Поскольку основная функция лидера — быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызвать в людях энтузиазм. Именно он помогает преодолеть неизбежные барьеры на пути к организационным преобразованиям. Выбор стратегического курса задает курс развития, а способность убедить людей стать вашими союзниками побуждает их сознательно встать на этот путь. Точно так

же верная мотивация дает людям уверенность в том, что у них хватит сил преодолеть все преграды.

Настоящие лидеры владеют разными технологиями мотивации. Во-первых, излагая свое видение будущего компании, они всегда учитывают, какие моральные ценности и традиции присущи той аудитории, к которой обращаются. Это делает работу более значимой в глазах сотрудников. Во-вторых, лидеры регулярно подключают членов коллектива к обсуждению возможных путей осуществления своего замысла (или той его части, которая более всего по душе конкретному работнику). Благодаря этому люди чувствуют, что к их мнению прислушиваются и что они оказывают влияние на жизнь организации. Еще один важный метод мотивации — всячески поддерживать усилия сотрудников по воплощению корпоративного идеала в жизнь: давать наставления, сообщать свое мнение об их работе и самому служить примером достойного поведения. Подчиненным это помогает расти в профессиональном плане и повышает их самооценку. Наконец, грамотные лидеры ценят личные достижения своих сотрудников и не забывают их поощрять. Это дает людям не только радость успеха, но и сознание того, что они — часть организации, в которой их ценят. Если лидер следует всем этим правилам, сама работа становится для его подчиненных источником вдохновения.

Когда трудности, с которыми сталкиваются организации, действительно требуют появления личности недюжинного масштаба, то отбор и обучение таких людей продолжает сильно зависеть от стечения обстоятельств. Мы не знаем способов гарантированного воспитания великих лидеров. К тому же, помимо фактора случайности, существует и более серьезный вопрос: как соотносятся между собой потребность в квалифицированных менеджерах и нехватка выдающихся лидеров? Условия, необходимые для подготовки достаточного количества людей, способных решать практические управленческие задачи, могут оказаться неблагоприятными для развития выдающихся лидеров. В то же время их присутствие в организации способно помешать профессиональному развитию менеджеров, которых в атмосфере неупорядоченности, часто создаваемой вокруг себя лидерами, обычно охватывает растерянность.

По отношению к задачам лидеры действуют в прямо противоположном направлении. Если менеджеры стараются ограничить число возможных вариантов, то лидеры, наоборот, изобретают новые нестандартные подходы к решению давнишних проблем и дают выход новым идеям. Если лидер хочет добиться успеха, он должен уметь облекать свои мысли в зажигательные речи, способные вызвать в людях энтузиазм, и только после этого может делать выбор и решать, как именно эти идеалы будут воплощаться в жизнь.

Деятельность лидеров всегда сопряжена со значительным риском. Да и по своему психологическому складу они часто предрасположены к риску и опасностям, особенно если перспективы кажутся им заманчивыми, а вероятность благоприятного исхода — высокой. Тяга человека к риску или, напротив, склонность к осторожности больше зависят от особенностей личности, нежели от его сознательного выбора. У того, кто становится менеджером, тяга к риску заглушается инстинктом самосохранения, которому, кстати, обычно сопутствует и вполне терпимое отношение к будничной, практической работе. Лидеры же, наоборот, воспринимают рутину как сущее наказание.

§ 3.2.4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Менеджеры относятся к людям в соответствии с ролью, которую те играют в ходе каких-либо событий или при принятии определенных решений. Другое дело лидеры: их больше захватывают мысленные образы, и в общении они чаще проявляют тонкое чутье и участливость. Проще говоря, разница между этими двумя типами в том, что менеджеров заботит то, как выполняется работа, а лидеров — что значат те или иные события или решения для их участников.

Недаром подчиненные часто характеризуют менеджеров как скрытных и бесстрастных манипуляторов. Такое восприятие возникает оттого, что подчиненные чувствуют себя звеньями цепи — процесса, призванного сохранить хорошо управляемую структуру, рациональную и беспристрастную.

Напротив, описывая лидеров, подчиненные часто используют экспрессивно окрашенные выражения. Настоящие лидеры вызывают в людях сильные чувства — солидарности или протеста, любви или ненависти. Человеческие отношения в коллективе, где властвует лидер, часто кажутся неровными, эмоционально насыщенными и порой даже хаотичными. Такая атмосфера усиливает индивидуальную мотивацию и часто приводит к непредвиденным результатам.

Ощущение себя как личности, чувство сопричастности или, наоборот, отчужденности имеет практическое значение, поскольку определяет профессиональное поведение менеджеров и лидеров. Менеджеры рассматривают себя в качестве хранителей и инспекторов существующего порядка, они ощущают с ним внутреннее единство и черпают из него силы и радость. Их самооценка растет, когда они заняты поддержанием и укреплением традиционных устоев — выступают в роли, соответствующей их идеалам долга и ответственности.

Лидеры, как правило, относятся к другому типу личности. Это люди, которые чувствуют свою оторванность от окружающего мира. Они, конечно, могут работать в коллективе, но никогда не ощущают себя его частью. Их восприятие собственного «я» не зависит от принадлежности к тем или иным группам, должностного статуса и других показателей, характеризующих место человека в обществе.

§ 3.2.5. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ В ТРУДОВОЙ ГРУППЕ

Внимание к проблеме социально-психологического климата в трудовом коллективе объясняется его важнейшей ролью в системе производственных отношений. Климат в коллективе является одним из важнейших факторов оптимизации производственной деятельности каждого отдельного работника и любого — производственного, научного, учебного, самодеятельного — коллектива. Благоприятный социально-психологический климат является непременным условием повышения производительности труда. Формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе — постоянная практическая задача менеджера любого уровня.

Поэтому не случайно социально-психологический климат коллектива в научных исследованиях рассматривается и как продукт предметно-практических отношений, складывающихся в совместной деятельности, и как условие эффективности. В первом случае акцент делается на зависимости социально-психологического климата от материальных и организационных условий, во втором — подчеркивается влияние социально-психологического климата на функционирование личности в коллективе.

Социально контактная часть любой организации представляет собой сложную систему компонентов, выражающихся в такой интегральной качественной характеристике, как социально-психологический климат (СПК) коллектива. Выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Говоря о психологическом климате, необходимо учитывать, что речь идет об относительно устойчивой системе отношений, сложившейся в течение определенного времени и имеющей возможность изменения и развития.

Социально-психологический климат — это сложившийся в условиях совместной деятельности относительно устойчивый эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива при личных контактах. Этот эмоционально-психологический настрой появляется в результате того, что при непосредственных личных контактах работников все связи между ними приобретают эмоционально-психологическую окраску, определенную ценностными ориентирами, моральными нормами и интересами членов коллектива.

Сущностной характеристикой социально-психологического климата является настроение членов коллектива. Одной из составляющих настроения является самочувствие каждого члена коллектива. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, которая и определяет социально-психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

На формирование социально-психологического климата оказывают влияние ряд факторов: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, этнические факторы. К этим факторам относится и комплекс технических, санитарно-гигиенических и организационных элементов на рабочем месте.

Из множества личностных качеств руководителей, черт личности, влияющих на эффективность управления и на создание социально-психологического климата, наиболее существенными являются:

- доминантность;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;

- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать.

Так, если говорить о механизме влияния опрошенных руководителей на организационно-психологический климат через призму черт личности, то можно отметить такие факторы, как «надежность» и «стремление к достижениям», как наиболее значимые.

§ 3.2.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ И КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

Коммуникация представляет собой сложный многокомпонентный процесс.

Существуют различные определения организационных коммуникаций.

В самом общем виде корпоративные, организационные коммуникации представляют собой совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

В современной литературе существуют различные модели процесса коммуникации. Мы остановимся на модели, описанной С. Фроловым.

С. Фролов выделяет следующие компоненты процесса коммуникации:

1. Отправитель — лицо, создающее сообщение. Отправитель является генератором той или иной идеи. Соответственно, отправитель кодирует информацию, выбирает канал, по которому он планирует передать сообщение, передает сообщение, таким образом, начинает процесс коммуникационного обмена.
2. Сообщение — подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов (слов, специальных знаковых символов, рисунков, жестов, подтекста и т. д.).
3. Канал передачи информации — средство, способ передачи информации. Различают следующие каналы передачи информации:
 - речевой канал (собрания, разговоры);
 - передача письменных материалов (документация, письма);
 - электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т. п.).
4. Получатель — лицо (группа, организация), которому передана информация.

5. Результат (эффект) коммуникационного воздействия — изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя, изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении), изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т. д.) [7, с. 204].
6. Обратная связь — оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено — информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним.
7. Шум — элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации; это те внешние или внутренние факторы, которые искажают смысл сообщения.

В литературе, посвященной исследуемой теме, выделяют следующие виды организационных коммуникаций (рис. 3.2):

- Внешние коммуникации — это коммуникации между организацией и средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации.
- Внутренние коммуникации — это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

В свою очередь внутренние коммуникации можно разделить на:

- неформальные коммуникации. В литературе данный вид коммуникации определяют как «слухи»;
- формальные коммуникации. Определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации, осуществляются по формальным каналам.

Формальные коммуникации могут быть разделены на:

- горизонтальные коммуникации между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности этих подразделений;
- вертикальные коммуникации, когда информация перемещается с одного уровня иерархии организации на другой.

Вертикальные коммуникации подразделяются по типу направления коммуникативного потока на:

- восходящие коммуникации — от подчиненного к руководителю, в виде отчетов, объяснительных записок, заявлений;
- нисходящие коммуникации — от руководителя к подчиненным, в виде распоряжений, приказов, служебных записок и т. д.

В научной литературе выделяют четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации.



Рис. 3.2. Виды организационных коммуникаций

С помощью коммуникативности осуществляется регулирование (контроль) поведения членов группы: в организациях существуют принятые нормы, правила, а также существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники обязаны придерживаться, любое отклонение или нарушение правил в большинстве случаев пресекается, а иногда наказывается. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и др.

Коммуникативность в группе — это механизм, который позволяет членам группы выражать свое отношение к происходящему. Таким образом, коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и помогает реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет также функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки решений.

В других источниках также выделяют следующие функции организационной коммуникации с учетом коммуникативных потребностей и целевых ориентиров на уровне организации:

1. Информационная функция, включающая информирование о результатах деятельности и планах организации, информационное обеспечение жизнедеятельности организации.
2. Познавательная функция, обеспечивающая обучение, получение дополнительных знаний, профессиональное развитие, увеличение интеллектуального капитала, прогресс деятельности.
3. Интегрирующая функция, позволяющая организации включиться в структуры и связи более высокого порядка.

4. Административная функция, предусматривающая управление и руководство деятельностью персонала и структурных подразделений.
5. Регулирующая функция, предполагающая упорядочение и налаживание нормальной деятельности организации и направляющая ее развитие.
6. Координационная функция, связанная с развитием сотрудничества, согласованием и целесообразным соотношением между организационными действиями.
7. Побудительная функция, формирующая мотивационную основу коммуникационной среды, заставляющая действовать в нужном направлении, активизирующая персонал.
8. Социальная функция, позволяющая удовлетворить многообразные социальные потребности в общении, уважении, признании, психологическом комфорте и климате.
9. Представительская функция, предусматривающая отражение интересов организации, демонстрирующая авторитетность и влияние ее в деловом мире.
10. Ритуальная функция, включающая передачу организационных ценностей, сохранение традиций, совершение организационных церемоний.

Как известно, коммуникация — это процесс обмена информацией (идеи, факты, мысли, чувства и ценности) между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию. Таким образом, возникновение барьеров на пути передачи информации естественно и неизбежно.

Учесть всю совокупность искажающих информацию факторов практически невозможно, поэтому многие научные деятели классифицируют и систематизируют их.

В психологической литературе принято выделять четыре типа коммуникативных барьеров:

- фонетический — невыразительная быстрая или медленная речь, речь-сороговорка, акцент, речь с большим количеством звуков-паразитов и т. д.;
- семантический — возникающий из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде, а также при многозначности слов;
- стилистический — несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и психологического состояния партнера по общению;
- логический — сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений и принятие/непринятие этой логики и аргументов партнером.

В теории коммуникации в качестве оснований классификации коммуникативных барьеров выделяют: среду (внешние условия) коммуникации, технические средства коммуникации и самого человека как главного действующего лица любого коммуникативного акта.

К барьерам, обусловленным факторами среды, относятся характеристики внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- акустические помехи;
- отвлекающая окружающая обстановка;
- температурные условия;
- погодные условия.

В технической литературе для обозначения технических барьеров чаще всего используется понятие «шумы» — все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и в результате влияет на сообщение в целом.

«Человеческие» барьеры коммуникации разделяют на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры — это такие барьеры, которые могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т. д. Также на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики. Отечественный психолог Б. Парыгин выделяет барьеры, связанные как с безличными механизмами социально-психологического взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга, так и влиянием личностных индивидуальных особенностей коммуникантов. Примером первых могут служить стереотипы восприятия партнера по общению. Примером вторых являются индивидуальные особенности личности, например ее интровертированность [6].

Кроме перечисленных, к распространенным формам психологических барьеров относятся нервное напряжение, которое может привести к эмоциональному срыву, некоторые психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, повышенная впечатлительность и др.).

В повседневной жизни мы общаемся с десятками людей, которые являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т. д., что порождает их социокультурные различия. Поэтому при таком общении могут возникать социокультурные барьеры. В первую очередь порождают коммуникативные барьеры социальные факторы, обусловленные принадлежностью людей к различным группам или организациям.

В литературе, посвященной социологии и психологии организаций, среди наиболее существенных коммуникационных барьеров исследователи выделяют следующие:

- Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации по межуровневым коммуникациям, смысл сообщений искажается.
- Информационные перегрузки. Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация предоставляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций, в результате чего сотрудник вынужден отсеивать ту часть информации, которую он считает наименее важной.

- Неудовлетворительная структура организации. Среди наиболее существенных коммуникационных барьеров на организационном уровне неудовлетворительную организационную структуру компании можно поставить на первое место.
- Перцептивно-интерпретационный барьер обусловлен особенностью восприятия. Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном из психологических исследований делается, например, вывод: «Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется». Но «кажется» он каждому по-своему.
- Диспозиционный барьер обусловлен различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен.
- Статусный барьер возникает вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Известен факт, что «большому руководителю» трудно понять нужды «простого рабочего».
- Семантический барьер возникает по причине того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности и наличием ряда смысловых оттенков.
- Барьер обратной связи — неэффективная обратная связь не дает отправителю достаточно информации о корректности восприятия сообщения.
- Плохо сформулированное сообщение. «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона, косноязычие — все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины искажения информации.
- Фальсификационный барьер. Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не «беспристрастных» передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой «передатчик» не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой — изощренно, нежели человек.
- Барьер преждевременной оценки связан с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщения, не дождавшись его окончания.
- «Барьер страха». Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

Все вышеперечисленные барьеры коммуникации можно свести в одну таблицу, разделив их по компонентам коммуникационного процесса (отправитель, получатель, канал, сообщение, среда), а также выделив отдельно барьеры, вызванные факторами внешней среды и особенностями организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2
Коммуникативные барьеры

Компоненты коммуникативного процесса	Коммуникативные барьеры	Примеры
«Отправитель»	Психофизиологический	Невыразительная быстрая или медленная речь, акцент, нарушение артикуляции
	Семантический	Различное толкование значений одних и тех же слов коммуникантами
	Стилистический	Несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения, стиля общения и психологического состояния партнера по общению
	Логический	Сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений и принятие/непринятие этой логики и аргументов партнером, «туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие неопределенных понятий
	Социокультурный	Принадлежность людей к различным группам (религиозным, профессиональным), организациям, слоям, классам, различия в социальных, профессиональных и жизненных установках людей
	Статусный	Различия в организационном статусе коммуникантов
	Барьер страха	Боязнь, страх отправителя в предоставлении информации получателю
	Психологический	Психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, повышенная впечатлительность, интровертированность), искажение информации в силу затруднений в межличностных контактах или из-за несогласия с коммуникативным сообщением, аттракция, антипатия и др.
Технический	Отсутствие навыков работы с соответствующей техникой для передачи информации, ошибка в адресе электронной почты и др.	
«Получатель»	Психофизиологический	Полная или частичная потеря зрения или слуха
	Семантический	Различное толкование значений одних и тех же слов коммуникантами
	Социокультурный	Принадлежность людей к различным группам (религиозным, профессиональным), организациям, слоям, классам, различия в социальных, профессиональных и жизненных установках людей

продолжение ↗

Таблица 3.2 (продолжение)

Компоненты коммуникативного процесса	Коммуникативные барьеры	Примеры
«Получатель»	Статусный	Различия в организационном статусе коммуникантов
	Психологический	Психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, повышенная впечатлительность, интровертированность), искажение информации в силу затруднений в межличностных контактах или из-за несогласия с коммуникативным сообщением, аттракция, антипатия и др.
	Информационные перегрузки	Отсеивание информации в результате получения большего количества информации, нежели необходимо для выполнения производственных функций
«Обратная связь»	Барьер обратной связи	Отсутствие или неэффективность обратной связи не дает отправителю достаточно информации о корректности восприятия его сообщения
«Канал»	Канал донесения информации/ технический барьер	Неправильный выбор способа (канала) для эффективной передачи информации
«Среда»	Акустические помехи	Шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье двери, звонки телефона
	Отвлекающая окружающая обстановка	Яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном
	Температурные условия	Слишком холодно или слишком жарко в помещении
	Погодные условия	Дождь, ветер, высокое или низкое давление
«Организация»	Неудовлетворительная структура организации	Недостатки в структуре организации, неправильное распределение функций и обязанностей, сложная иерархия

Потери информации в коммуникативных циклах включают два основных вида ошибок.

- Перегруженность сообщения. Если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую — витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за перегруженности сообщения теряется до 50 % всей коммуникативной информации.

- Сложная иерархия. Нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда — на еще более низкий уровень и т. д. — до уровня непосредственного исполнения. Доказано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30 % информации. Согласно исследованиям, лишь 63 % информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов; 40 % — до начальников цехов; 20 % — до рабочих.

КОНФЛИКТЫ В ЛИЧНОСТНО-РОЛЕВОМ ОБЩЕНИИ

Конфликты в личностно-ролевом общении подразделяются на:

1. Межиндивидуальные конфликты — между двумя индивидами, претендующими на выполнение роли.
2. Внутрииндивидуальные конфликты — противоречия между личностными чертами и функциями роли.
3. Межролевые конфликты — между ролями, выполняемыми одним индивидом.
4. Личностно-ролевые конфликты — между личностной системой ценностей и ценностями роли.
5. Роле-подавляющие конфликты — роль подминает под себя личность.
6. Роле-заполняющие конфликты — между требованиями ситуации и идентичностью роли и личности.

Организационные конфликты — это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

Можно выделить следующие особенности внутриорганизационных конфликтов [3]:

1. Если рамки, границы конфликта можно определить более-менее четко, то можно говорить о том, что конфликт является в организации наблюдаемым, соответственно, можно применять не только качественные методы, но и количественные для анализа существующей ситуации.
2. Групповая сплоченность в организации более выражена и убывает от первичного коллектива к вторичным коллективам.
3. На конфликт в организации оказывают влияние специфические факторы. Такие как характер работы, уровень профессионализма, оплата и условия труда, жизненные потребности индивида.
4. Немаловажное влияние оказывает сфера деятельности организации, размер организации.
5. Ведущее влияние на конфликты оказывает управление организацией.

ВИДЫ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

В организации как в сложной социальной системе возникают самые разнообразные конфликты. Исходя из тех или иных оснований можно выделить следующие виды [4]:

- в зависимости от количества участников — внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые конфликты;
- в зависимости от направленности воздействия — вертикальные и горизонтальные;
- в зависимости от степени выраженности — открытые и закрытые (латентные), потенциальные, локальные, масштабные и др.;
- в зависимости от воздействия на функционирование организации и последствий — функциональные и дисфункциональные, положительные и отрицательные, конструктивные и деструктивные;
- в зависимости от конфликтной установки и способов решения — антагонистические и компромиссные, абсолютные и институционализированные;
- в зависимости от причин возникновения — трудовые, бытовые, ролевые, статусные, позиционные, психологические и др.

Причинами возникновения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями в представлениях, целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Все причины внутриорганизационных конфликтов можно разделить на объективные и субъективные. В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации (плохая организация труда, несовершенство организации производства и управления, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т. п.). В основе субъективных причин — субъективные особенности членов организации и их поведение, например неправильные действия руководителя или подчиненных [2].

На стадии завершения конфликта мы можем анализировать, какие функции выполнял именно этот конфликт и как он повлиял на деятельность организации.

Варианты завершения конфликта можно представить в виде континуума, на одном конце которого следует поместить конфликты, завершённые в рамках модели выигрыш—выигрыш (когда сторонам удастся решить проблему на взаимовыгодной основе), а на другом — конфликты — завершённые в варианте выигрыш—проигрыш (ситуации, где целью взаимодействия является «победа» над противостоящей стороной, для чего применяются разнообразные средства, используемые при «борьбе с противником»). Между этими полюсами находятся множество различных вариантов завершения конфликта на компромиссной основе, отражающих различную степень урегулирования или разрешения возникающего противоречия.

Когда конфликтующие стороны стремятся избежать игры «с проигрышем», они заинтересованы в создании механизмов и договоренностей, способных привести к обоюдоприемлемому завершению конфликта.

Основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и блок деструктивных функций. Оценивая их, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства [5]:

- Неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высвечивают отсутствие четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов. Наличие таких критериев позволило бы наряду с оценками существующего характера отношений людей в коллективе получить и прогноз их возможного развития. Грань между конструктивными и деструктивными функциями, казалось бы, достаточно четко просматриваемая в теории, заметно теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта.
- Трудно дать обобщенную оценку положительной и отрицательной ролей конфликта. Подавляющее большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции.
- Конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными среди которых являются особенности процесса разрешения конфликта и, прежде всего, его результаты. Если конфликт разрешается цивилизованными способами, а в результате разрешения побеждает правая сторона или, еще лучше, когда в выигрыше остаются обе стороны, то такой конфликт будет конструктивным. В противоположном случае конфликт деструктивен.
- Степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития. Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль на одном этапе развития, в одних конкретных обстоятельствах и позитивную — на другом этапе, в другой конкретной ситуации.
- Необходимо учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого — деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта, либо разрешение противоречия без противостояния. В конфликте могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному. Учитывая эти обстоятельства, можно рассмотреть основные функции конфликтов по отношению к оппонентам и их социальному окружению. Вообще, функции конфликта можно рассматривать с двух позиций: с точки зрения последствий конфликта и с точки зрения влияния на стороны конфликта.

К положительным функциям конфликта можно отнести и то, что выплеск эмоций, произошедший во время конфликта, может снять господствующую в коллективе социальную напряженность. Также во время конфликта каждый из оппонентов может открыть в себе новые (в том числе и для оппонента) положительные качества, увидеть другого с новой стороны. В спорах и острых противоречиях мо-

жет быть найдено неожиданное и необходимое решение, которое было бы сложно отыскать при условиях гармоничного сотрудничества.

Конечно же, конфликт не всегда несет в себе только положительное значение, очень часто он может окончательно испортить отношения в коллективе. В ходе конфликта один или оба оппонента могут прибегнуть к жесткой критике, нецензурным выражениям, словесным или иным оскорблениям, а после этого бывает уже очень трудно сделать отношения гармоничными. Кроме того, частые конфликты могут стать причиной напряженной обстановки в коллективе, атмосферы всеобщей неприязни, что в свою очередь негативным образом сказывается на результатах деятельности персонала, так как успешная деятельность более возможна при благоприятном психологическом климате.

Таким образом, организационные конфликты — это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

§ 3.2.7. ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Под задачей обычно понимается данная в определенных условиях цель деятельности, которая должна быть достигнута путем преобразования этих условий. Обычно задача состоит из требования, условий и неизвестного элемента, который нужно сформулировать в процессе решения.

Авторы по-разному подходят к решению вопроса об определении сущности решения: групповое решение может рассматриваться как процесс, состоящий из спонтанных или целенаправленных действий, направленный на достижение определенного результата деятельности группы, где под результатом может пониматься прояснение позиций отдельных членов группы, формирование общей позиции, оценка существующей ситуации, определение путей их разрешения.

Последовательность взаимосвязанных действий, приближающих решение задачи, называется процедурой принятия решения. «Процедура — последовательность всех операций, общая система действий».

В современной науке существует множество подходов к выделению и описанию этапов принятия решения.

Обобщенное представление об основных этапах процесса группового решения можно представить следующим образом:

1. **Формулировка, диагностика конкретной проблемной ситуации.**

Основная задача этого этапа — сформулировать действительно саму проблему, а не ее симптомы или последствия.

2. **Анализ проблемы.**

На этом этапе важно собрать максимально возможное количество информации. Авторы выделяют три основных источника сбора информации: собственный опыт членов группы, информационные источники (библиотеки, фонды, периодические издания), опыт экспертов. Ошибка, которую часто допускают на этом этапе, — подробное обсуждение общеизвестной информации и заметное игнорирование редкой, уникальной информации.

3. **Выработка критериев и ограничений, которым должно соответствовать эффективное решение.**

Группа должна выбрать критерии, на основании которых будут отсеиваться не подходящие под них решения. При решении конкретной проблемы часто возникают ограничения (например, ресурсы), при отсутствии которых некоторые варианты могут оказаться нереалистичными. Другим примером ограничений являются условия, заданные формулировкой самой задачи.

4. **Нахождение возможных альтернативных решений проблемы.**

Результатом данного этапа должен стать максимально полный список возможных вариантов решения задачи.

5. **Оценка альтернатив.**

Этот этап целесообразно начинать только после составления максимально полного списка всех альтернативных решений. Оценка заключается в определении достоинств и недостатков каждой альтернативы. Очевидно, что для оценки необходим стандарт, эталон для сравнения — те самые критерии принятия решений, которые группа устанавливает на третьем этапе решения.

6. **Выбор альтернативы.**

Этот этап также называют принятием решения. В этот момент в группе происходит выбор из нескольких альтернатив наиболее подходящей или подходящих (если решение носит множественный характер) вариантов решения. «Принятие решения — процесс выбора одной из нескольких альтернатив» [1, с. 170].

На этом этапе очень важно, чтобы группа пришла к определенному уровню согласия, иначе процедура выбора значительно осложнится. Необходимой степени согласия группа может достичь, руководствуясь правилами принятия решений.

Процедура принятия решений обязательно должна сопровождаться согласованием мнений членов группы.

Групповое решение — процесс, в котором происходит движение от несогласованности позиций в сторону оптимального уровня согласованности; индивидуальные мнения членов группы объединяются в мнение, одинаково удовлетворяющее всю группу на основе соблюдения определенного правила.

Существует несколько правил группового принятия решения. Различия между правилами заключаются в том, в какой степени необходимо согласование решения со всеми участниками группы, и в том, сколько времени требуется на принятие решения.

- Правило экспертной оценки (после определения списка наиболее подходящих альтернатив решение выбирает один из наиболее компетентных членов группы).
- Правило усреднения мнения (каждый член группы составляет рейтинг из наиболее подходящих альтернатив, после чего считаются баллы и принимается решение, набравшее большее количество баллов).

- Правило большинства (участники группы голосуют за каждую из альтернатив, принимается та, которая получила большее количество голосов).
- Правило единодушного решения (обсуждение альтернатив происходит до тех пор, пока группа не примет единодушного решения по поводу одной из них).
- Правило консенсуса (решение принимается, даже если не все участники группы с ним согласны, но готовы его поддержать).
- Правило достижения истины (принимается то решение, которое логически доказано одним из членов группы (или несколькими ее членами), и остальные с доказательством согласны).

Для определения эффективности группового решения задачи выделяются следующие параметры: время, количество, качество содержания.

Групповое решение — процесс, состоящий из совокупности последовательных взаимосвязанных действий, направленных на решение поставленной перед группой задачи.

В настоящее время существует большое количество подходов к выделению факторов, влияющих на эффективность групповой деятельности.

Обобщая теоретические положения различных авторов, можно сказать, что основное условие эффективности группового решения задач: соответствие характеристик группы параметрам поставленных перед ней задач.

Обобщая имеющиеся представления, перечислим три основные характеристики группы.

1. Композиция группы.

К данной группе характеристик относят: индивидуальные особенности членов группы, чаще всего выделяют пол, возраст, образование, национальную принадлежность, социальное положение.

2. Структура группы.

Социометрическая структура показывает положение членов группы в неформальной структуре, в структуре межличностных предпочтений и отвержений. Социометрическая структура основана на эмоциональных отношениях, межличностной привлекательности и популярности.

Коммуникативная структура — совокупность связей между членами группы, возникших в процессе обмена информацией. Выделяются три характеристики коммуникативной структуры: положение индивида в системе коммуникаций, интенсивность и устойчивость каналов коммуникаций, а также тип коммуникативной сети.

Ролевая структура — совокупность связей между членами группы, основанных на распределении групповых ролей; изучение ролевой структуры показывает, какие ролевые функции в какой степени реализуются в группе.

Структура власти и подчинения — совокупность связей между членами группы, характеризующихся взаимовлиянием. Позиции власти показывают

положение членов группы по вертикали в зависимости от уровня возможности влияния одного члена группы на другого.

3. Групповые процессы образования и функционирования.

Процесс функционирования группы — процесс решения поставленных перед группой задач, т. е. достижение групповой цели, для успешного достижения которой необходимо усилие каждого члена группы, необходимо, чтобы каждый из них реализовал соответствующую его роли функцию. «Роли представляют собой определенные ожидаемые виды поведения, соответствующие тому положению, которое занимает человек в данной группе».

Мера согласованности ролей — показатель совместимости группы.

Процесс решения задач выдвигает требования к наличию таких ролей, как: инициатор, разработчик, координатор, контролер, оценщик, погонщик. Для оказания поддержки необходимы роли: вдохновитель, гармонизатор, примиритель, диспетчер, нормировщик, ведомый.

Исследования зависимости эффективности деятельности от структуры групповых ролей показали, что равномерное распределение ролей в группе оказывает положительное воздействие на эффективность в отличие от ситуации, когда некоторые роли остаются не реализованными в результате отсутствия членов группы, их замещающих. Также было выявлено, что на групповой процесс позитивно влияет объединение роли руководителя и генератора идей или эрудита. Исследователями было определено, что в группе роли имеют различный уровень власти и престижа. На основе этих характеристик в каждой группе выстраивается внутренняя иерархия ролей.

Выработкой и оформлением группового решения в основном занимаются члены группы, реализующие роли генератора идей, критика, эрудита, остальные же призваны обеспечивать этот процесс каждый со своей стороны. Таким образом, исполнение каждой роли способствует выполнению определенной функции, которая приближает достижение поставленной перед группой цели. Отсутствие в группе какой-либо роли ведет к невыполнению или некачественному выполнению определенного набора функций, что может негативно сказаться на итоговом результате, например привести к ошибке.

Наличие всех необходимых ролей не гарантирует качество групповой работы, важно, чтобы распределение ролей в группе было подвижным, гибким, чтобы члены группы, исполняющие определенные роли, могли замещать, дополнять функции друг друга. Говоря о влиянии ролевой структуры, нельзя не упомянуть о статусах.

Роли и статусы, которые занимают члены группы, оказывают значительное влияние на взаимоотношения в группе.

Влияние статусного параметра на процесс решения групповой задачи в первую очередь детерминировано атрибутивными процессами.

Участники с более высоким статусом обычно располагают большей информацией о происходящем, благодаря чему имеют возможность быстрее других диа-

гнозировать и решить проблему. Они проявляют высокую мотивацию, которая повышает активность, помогая разрешить проблемную ситуацию.

Большое влияние на характеристики группы может оказать принятый руководителем стиль лидерства. Однако наибольших успехов добьется тот руководитель, который сумеет вовремя сменить свой стиль лидерства на противоположный (более подходящий в данной ситуации).

В проведенных исследованиях было выявлено, что зависимость качества группового решения от схемы организации групповой деятельности детерминруется также уровнем сложности решаемой задачи. Для качественного решения простых задач оптимальной схемой организации групповой деятельности является организация индивидуального руководства, а для решения сложных задач — кооперативная организация.

Исследования влияния вида коммуникативных сетей на качество принимаемых решений получили широкое распространение.

Эффективность коммуникативной сети принято определять по трем критериям:

- количество сообщений, необходимое для выполнения задания;
- время, требуемое для решения задания;
- удовлетворенность данной сетью коммуникации.

При решении задач, требующих только сбора и сопоставления информации, наиболее эффективной является централизованная коммуникативная сеть, а при решении задач, где с информацией необходимо проводить дополнительные манипуляции, большей эффективностью обладает децентрализованная коммуникативная сеть.

Исследователи считают, что группы, находящиеся на высшем уровне развития, способны решать задачи любой степени сложности, любого характера, так как данные группы имеют максимально отлаженную систему внутригрупповых взаимодействий, которая позволяет максимально адекватно организовывать коммуникативные сети.

Совместимость членов группы ведет к возникновению сплоченности группы.

Существует мнение, что групповая сплоченность и единодушие — качества группы, положительно влияющие на ее эффективность.

Однако исследования некоторых специалистов показывают, что сплоченность далеко не всегда приводит к положительным для группы последствиям. Зависимость эффективности группового решения от уровня сплоченности носит криволинейный характер. Специалисты, исследовавшие этот параметр в процессе принятия группового решения, указывают на то, что с повышением сплоченности повышается эффективность групповой работы, обратная ситуация получается в мало сплоченных, так же как и в излишне сплоченных, группах, когда наблюдается снижение эффективности работы.

Исследования влияния на эффективность группы межличностных отношений показали, что предположение о том, что дружеские отношения положительно влияют на эффективность групповой работы, не состоятельно. В результате ис-

следований было выявлено, что группы, составленные из друзей, хуже справлялись с заданием, чем группы, члены которой относились друг к другу безразлично.

Вторым блоком характеристик, влияющих на эффективность группового решения, являются параметры задачи.

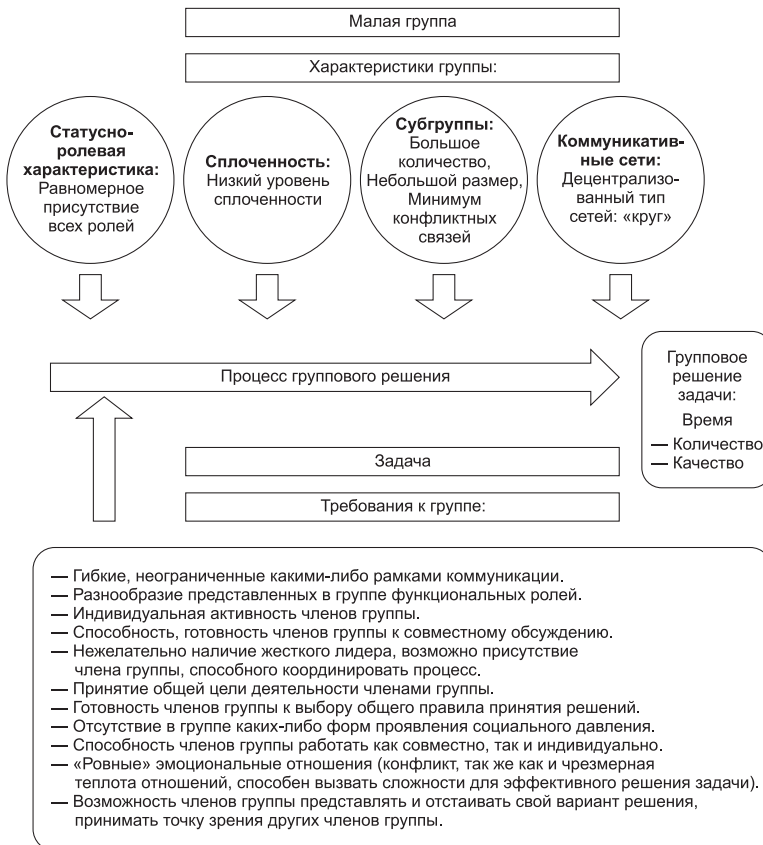


Рис. 3.3. Модель принятия эффективного группового решения

Данная модель (рис. 3.3) демонстрирует наиболее оптимальное для получения эффективного группового результата сочетание социально-психологических характеристик группы при решении определенного типа задач.

ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Деструктивное поведение — это разрушающее поведение. Значительное влияние на деструктивную деятельность человека оказывают социокультурные факторы. К их числу относятся, прежде всего, информационные различия между представителями отдельных социокультурных групп, а также растущее отчуждение чело-

века от природы и общества. Деструктивные тенденции усиливаются в условиях ценностно-нормативного и экономического кризиса в обществе. Потенциальным источником деструкции могут стать резкая нисходящая или прерванная восходящая социальная мобильность, сложные бытовые и семейные проблемы, обилие отрицательной, пугающей информации, обрушивающейся на людей.

Исследование деструктивного поведения в организациях важно в связи с вероятными негативными последствиями. Некоторые на первый взгляд незначительные нарушения могут при определенных обстоятельствах нанести непоправимый вред или финансовый ущерб для организации в целом.

ВИДЫ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Возможна следующая типология деструктивного поведения в организации:

- агрессивное поведение;
- нарциссическое (эгоцентрическое) поведение;
- ригидное поведение;
- неэтичное поведение;
- психически обусловленное деструктивное поведение.

ОБЩИЕ ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Причиной деструктивного поведения сотрудника может быть несоответствие его личностных качеств и умений требованиям должностной позиции. Например, при правильном подборе персонала для эффективного выполнения работы достаточно десяти человек, а при неправильном ту же работу будут выполнять пятнадцать, а качество работы может оказаться хуже, чем в первом случае.

К сожалению, в настоящее время далеко не каждая компания в России следует принципу тщательного подбора персонала, хотя в последние годы количество компаний с подобной стратегией увеличилось. Всегда существует вероятность столкновения на работе с такой проблемой, когда эффективность работы осознанно снижается сотрудниками этой же организации. Происходит это по разным причинам — в силу личностных качеств или социального давления. Такие ситуации могут превращаться в хаос, становится непонятно, как человек с несоответствующими духу компании взглядами, моральными принципами, убеждениями и действиями достиг столь высокой должности.

Одной из причин, по которой люди совершают некоторые деструктивные поступки, является конформизм. Деструктивное поведение может совершаться человеком вопреки собственным убеждениям под давлением более авторитетного индивида. Присутствие «носителя власти» может быть серьезной причиной подчинения и выполнения деструктивных действий вопреки собственному мнению о том, что эти действия противоречат нормам и правилам.

Причиной деструктивного трудового поведения может быть неправильная система стимулирования персонала. Для разных типов людей подходят различные системы стимулирования и при неправильном подборе этих систем индивид может

проявлять деструктивное рабочее поведение. Ю. Балашов и А. Коваль разделяют мотивацию на два типа: избегательную и достижительную. При избегательной мотивации человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения. При достижительной мотивации человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится. Соответственно, при наличии того или иного типа мотивации у человека система стимулирования должна быть разной, при неадекватности стимулирования человек будет вести себя деструктивно.

Причиной деструктивного поведения могут стать и расстройства личности, такие как синдром дефицита внимания и гиперактивность, тревожность, фобии, депрессия, посттравматическое расстройство, нервное истощение, алкоголизм и наркомания.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В каких средах существует любая группа в соответствии с моделью Дж. Хоманса?
2. Что такое лидерство?
3. Какие функции лидера отличают его от формального руководителя?
4. Какие компоненты процесса коммуникации выделяет С. Фролов?
5. По каким критериям определяется эффективность коммуникативной сети?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Нарисуйте свою модель принятия эффективного группового решения.
2. Приведите положительные и негативные примеры наличия неформальных лидеров в организации и их отношения с формальными лидерами.
3. Какие, по вашему мнению, наиболее эффективные способы решения межличностных конфликтов в организации? Напишите свои варианты.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев С. Н., Мельниченко Л. Н.* Основы некоммерческого маркетинга. М., 2000.
2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.

3. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления. М., 1997.
4. *Васильев А. В.* Социокультурная эволюция и социальное управление. М., 1997.
5. *Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.
6. Власть, бизнес и гражданское общество. М., 2002.
7. *Ивенский Л. М.* Сущность, генезис, метоуправление. Чебоксары, 1992.

Глава 3.3

ЛИЧНОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ

§ 3.3.1. СОВРЕМЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖЕР: СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

Руководитель как явление социальной жизни не возникает на «пустом» месте. Чтобы понять его потенциальные возможности, какой социальный заряд в него заложен, необходимо знать его социальную природу, необходимо осмыслить и понять его путь в руководство. С каким набором знаний, каким жизненным, профессиональным опытом он приходит в управленческую деятельность? Носителем какого образа жизни он является, к чему он более открыт? Что для него является, безусловно, понятным и ясным в этой действительности? Какие социальные, профессиональные приоритеты он для себя выстраивает? На какую социальную роль он способен, каково его социальное предназначение, каковы социальные последствия его деятельности? И, наконец, что он представляет собой как социальный тип?

Психолого-управленческие исследования в области менеджмента, получившие широкое распространение в зарубежной социальной психологии, направлены на поиск и анализ психологических факторов и особенностей становления, развития и функционирования менеджеров-профессионалов. В последние годы из-за возросшего спроса на подобную информацию психолого-управленческие исследования в области менеджмента приобретают популярность и в российской науке.

В зарубежной науке управления, в отличие от отечественной, существуют достаточно четкие концептуальные и терминологические различия между двумя основными понятиями «менеджер» и «руководитель». Эти различия обусловлены, главным образом, тем, что появление термина «руководитель» связано с существованием так называемого бюрократического (или технократического) подхода к управлению. В функции руководителя входят координация и контроль деятельности сотрудников как элементов жестко формализованной бюрократической системы. Когда выяснилось, что во многих случаях бюрократизм далеко не лучший способ повышения эффективности деятельности людей и организаций, рационализм в управлении стал уступать место другому критерию — поведенческому, основанному на знании фундаментальных положений социологии и психологии субъектов экономической, управленческой деятельности. Все это привело к появлению нового типа профессионального руководителя — менеджера, вбирающего

в себя функции и роли как формального, так и неформального харизматического лидера и опирающегося на «живое» взаимодействие с субъектами управления — работниками в организации.

В зарубежной психологии управления появился новый объект исследования — менеджер, рассматриваемый как тип руководителя, находящегося на более высоком уровне профессиональной подготовки.

Первоклассный менеджер исходит из убеждения, что каждый человек — личность, имеющая неотъемлемое право на свободное и естественное проявление индивидуальности. От профессионального мастерства менеджера зависит, насколько полно сможет раскрыться творческий потенциал его подчиненных в достижении целей организации. Работая с коллективом, менеджер должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования и воспитания.

В отечественной психологии управления ситуация обстоит несколько иначе, в работах отечественных исследователей в целом не существует особых концептуальных и терминологических различий между понятиями «руководитель» и «менеджер». В большинстве исследований «руководитель» и «менеджер» используются как взаимозаменяемые, синонимичные понятия.

Особую актуальность в последние годы приобрели исследования управленческих феноменов российского предпринимательства. В современных условиях развития рыночной экономики в России необходимо отметить высочайшие темпы становления и развития свободного предпринимательства. Соответственно, предпринимательство и дало толчок к развитию целого ряда научно-практических направлений в психологии и социологии управления. Можно говорить даже о том, что исследования менеджмента «вырастают» из исследований предпринимательства. Понятно, что содержательно такие термины, как «руководитель», «менеджер», «предприниматель», различаются прежде всего по предмету деятельности, однако в психолого-управленческой литературе критерии их различения весьма расплывчаты.

Для понимания того, что собой представляет современный российский руководитель, важно знать, какой организационно-правовой форме принадлежат предприятия и организации, где он работает. Среда, в которой он осуществляет управленческую деятельность, стала весьма разнообразной, одно дело небольшое частное предприятие и совершенно другое — государственное предприятие. С точки зрения условий эти реальности сильно различаются по особенностям организации управления (принятие управленческих решений, регламентация деятельности, соотношение формальных и неформальных методов управления, формы контроля, объем полномочий и прав, рабочее пространство и многое другое). Судя по статистическим данным, типичный российский руководитель работает или на предприятии с акционерной формой собственности, или на государственном предприятии, причем это предприятие или сравнительно небольшое по численности (до 50 человек), или относительно большое (более 1000 работающих). Обращает на себя внимание малая доля руководителей по отношению к общему числу работающих в частном секторе и на совместных предприятиях.

Одним из самых важных социально-демографических показателей, характеризующих менеджеров, является показатель возраста. Типичный российский

менеджер конца XX и начала XXI в. — человек в возрасте от 36 до 45 лет. Обращает на себя внимание тенденция к омоложению. Значительное число менеджеров представляет группу молодых людей от 26 до 35 лет. Более того, 7 % менеджеров и вовсе молодые люди до 25 лет, в то время как руководителей старше 60 лет крайне мало. Все это говорит о том, что в эти годы произошла смена поколений в управленческом корпусе в России. Сам по себе факт знаменательный, с далеко идущими последствиями. Главное, на наш взгляд, заключается в том, что основная масса руководителей стала руководителями и приобрела опыт управления уже в новых рыночных условиях.

Социально-демографическая типология российских руководителей была бы не полной без учета различий по полу. Согласно полученным данным, среди современных руководителей значительную долю составляют женщины. Данный феномен, безусловно, требует дополнительного исследования, но и сейчас ясно, что социально-экономические условия в России последних лет породили достаточно многочисленную, устойчивую и продуктивную генерацию женщин-руководителей. В контексте проблем, которые обсуждаются в этой книге, данный факт можно рассматривать как проявление типичной особенности такой социальной группы, как современные российские руководители.

Каково образование типичного российского руководителя? Подавляющее большинство в качестве базового имеет инженерно-техническое образование. Вне всякого сомнения, это хорошо подготовленные специалисты (инженеры, конструкторы, технологи и т. д.). Руководителями они становились, как правило, проработав какое-то время на инженерных должностях. Понятно, что, работая в этом качестве, они приобретали опыт управления производством, и руководителями назначались только потому, что успешнее и быстрее других специалистов этот опыт накапливали. Однако фундаментальными управленческими знаниями они тем не менее не обладают. В лучшем случае в период обучения в вузе они прослушали односеместровый курс по организации и управлению производством. Характеризуя российских руководителей с точки зрения образования, необходимо отметить три яркие особенности. Первая заключается в том, что появилось достаточно весомое число руководителей с экономическим образованием. Это явление вполне объяснимо, так как в современных условиях успешность деятельности организации на рынке услуг и товаров определяется не столько технологиями их создания, сколько знаниями самого рынка и условий его функционирования. Вторая особенность в том, что возникла достаточно весомая группа руководителей с гуманитарным образованием (в первую очередь филологическим и юридическим). В первую очередь это руководители появившихся в последние годы сервисных организаций (туристические, консалтинговые и т. п. фирмы), где знание юриспруденции и иностранного языка является первейшей необходимостью. И, наконец, третья особенность — известная доля руководителей оказалась с военным образованием. Их появление, конечно же, обусловлено состоянием российской армии, но главное, пожалуй, в другом, — знания в области управления, полученные в военном вузе, и практические навыки командования, сформированные в войсках, оказались вполне пригодными для работы на современных гражданских предприятиях.

§ 3.3.2. ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Типология российских руководителей по их жизненному пути и карьере в сфере управления проводится по следующим основаниям:

- наличие профессионального опыта до получения высшего образования;
- смена профиля деятельности;
- вид карьеры (поступательная, скачкообразная и пр.);
- наличие связи с научной деятельностью.

Наиболее типичным, характерным для России руководителем является руководитель-производственник, обладающий следующими характеристиками.

Это мужчина средних лет (в возрасте от 36 до 45 лет), имеющий высшее инженерно-техническое образование, но не имеющий дополнительного образования, часто со знанием иностранного языка, являющийся руководителем среднего звена на крупном предприятии (свыше одной тысячи человек), организационно-правовая форма которого — акционерное общество. Следовательно, руководитель-производственник обладает соответствующим менталитетом, позволяющим непосредственно осуществлять управленческие функции в условиях рыночных отношений, как внутриорганизационных, так и в связях с внешней средой. На протяжении жизненного пути такой руководитель не меняет профиль своей деятельности и до получения высшего образования какого-либо профессионального опыта не имеет, карьера его носит поступательный характер, и это специалист, не занимавшийся ранее научной работой. Следует иметь в виду, что большинство крупных российских акционерных обществ с численностью работников свыше одной тысячи — это приватизированные или государственные предприятия. Данное обстоятельство весьма важно для построения типологии руководителей, так как позволяет понять, например, поступательность карьеры руководителя-производственника, постоянство профиля его деятельности, устойчивость базовых социально-демографических характеристик.

Следующий тип — это руководитель-«экономист», т. е. человек, получивший экономическое или финансовое образование. Таких руководителей в России насчитывается около 13 %. Руководитель-«экономист» моложе, чем руководитель-производственник, его возраст колеблется в интервале от 26 до 35 лет. Это, скорее всего, объясняется тем, что популярность экономического образования возросла в начале 1990-х гг. в связи с увеличением спроса на специалистов данного профиля.

Две трети данного типа управляющих составляют мужчины. Преобладающее большинство из них знает один иностранный язык и в дальнейшем не получили дополнительного образования, 11 % имеет ученую степень, 5,6 % — второе высшее образование и около 3 % закончили курсы повышения квалификации. Каждый второй такой руководитель работает в акционерном обществе и занимает должность управляющего высшего или среднего звена. Основная часть, не имея профессионального опыта до получения высшего образования и не меняя профиля деятельности, сделали поступательную карьеру.

Примерно 9 % руководящих постов занимают руководители-«гуманитарии», закончившие вузы с гуманитарным профилем (педагогические институты, юриди-

ческие и др.). Такие руководители одинаково распространены как в Москве, так и в регионах, как среди мужчин, так и среди женщин. Представители данного типа руководителей чаще, чем другие, владеют несколькими иностранными языками, но не имеют никакого дополнительного образования (73,1 %). Те же из них, кто получил дополнительное образование, чаще всего ориентировались на специальности экономического, юридического, социологического и психологического профиля. Многие руководители-«гуманитарии» работают в структурах управления персоналом собственных предприятий.

Среди них самым популярным местом работы остается акционерное общество, треть работает в обществах с ограниченной ответственностью и 19,2 % — на государственных предприятиях. В основном это предприятия с количеством персонала от 10 до 200 человек. Всего лишь 7,7 % руководителей работают в организациях с численностью свыше 1000 человек. Скорее всего, это связано с тем, что на малом предприятии управленческие функции менее дифференцированы и четче ориентированы на конкретные группы подчиненных, товаров и услуг.

Представители данного типа руководителей занимают различные уровни должностей, сравнительно большое их число является специалистами (26,9 %) и руководителями среднего звена (34,6 %). В связи с гуманитарной направленностью полученного образования большинство из них поменяли изначальный профиль своей деятельности, поэтому их карьера носит как поступательный, так и скачкообразный характер.

Около 7 % в общей массе составляют руководители-«военные», т. е. уволенные в запас офицеры, получившие военное образование. Это мужчины в возрасте от 26 до 45 лет, чаще знающие один иностранный язык. Большая часть не имеет дополнительного образования; вместе с тем, многие руководители «военные» получили в училищах и академиях специальности, пользующиеся большим спросом в современных условиях: финансисты, инженеры-электронщики, инженеры по эксплуатации средств связи, автотранспорта, инженеры-строители, специалисты материально-технического снабжения, специалисты по системам безопасности (обычным и электротехническим). Многие руководители-«военные» в возрасте старше 35 лет имеют два диплома об окончании высших учебных заведений (высшее военное училище и военная академия). Немаловажно и то, что подавляющее большинство руководителей-«военных» за время обучения и службы в войсках получили устойчивые знания и навыки управления персоналом; причем не только военнослужащими, так как, начиная с уровня «батальон-полк» в подчинении у командира есть определенное количество гражданских специалистов. Более 30 % из них имеют второе высшее общегражданское образование или закончили курсы повышения квалификации.

Среди таких руководителей нельзя четко выделить тип предприятия, на котором они работают, а также занимаемую должность, так как среди них одинаково часто встречаются и руководители различных уровней, и специалисты. В большинстве случаев гражданская карьера подобных руководителей носит поступательный характер, хотя многие из них меняют род трудовой деятельности.

Можно выделить небольшую, но представляющую интерес группу лиц, ставших руководителями исключительно благодаря владению иностранными языками

ми, т. е. получивших профессиональное филологическое образование (назовем их руководителями-«филологами»). Основную их долю составляют женщины (62,5 %). Данный тип руководителя наиболее характерен для регионов РФ (62,5 %). Это единственный тип руководителя, обладающий, в большинстве случаев, знанием двух иностранных языков (75 %). Представители данного типа руководителей встречаются на различных должностных уровнях и на различных типах преимущественно малых предприятий. Следует отметить, что для руководителя-«филолога» характерна смена профиля деятельности, но карьера носит поступательный характер.

Интегральными характеристиками руководителей всех проанализированных типов являются нацеленность на результат, хорошие навыки ведения переговоров, рыночная ориентация личности, способность осуществлять стратегическое планирование и оперативное руководство, умение принимать эффективные управленческие решения, энергичность и высокая работоспособность. Большинство современных успешных российских руководителей способны ориентироваться в ситуации неопределенности и проявляют готовность к риску, восприимчивы к инновациям, устойчивы к стрессам и неудачам, полагаются на собственные силы, имеют выраженное стремление к профессиональному развитию, способны критически оценивать уровень своей профессиональной компетентности, умеют установить контакт и взаимопонимание с партнером по общению, способны работать в команде и готовы взять на себя ответственность за выполнение группового решения.

Типичными для российских руководителей следующего поколения будут нацеленность на результат, хорошие навыки ведения переговоров, рыночная ориентация личности, способность осуществлять стратегическое планирование и оперативное руководство, умение принимать эффективные управленческие решения, энергичность и высокая работоспособность. Большинство успешных российских руководителей будут способны ориентироваться в ситуации неопределенности и проявлять готовность к риску, восприимчивость к инновациям, устойчивость к стрессам и неудачам, полагаться на собственные силы, иметь выраженное стремление к профессиональному развитию, способность критически оценивать уровень своей профессиональной компетентности, умение установить контакт и взаимопонимание с партнером по общению, способность работать в команде и готовность принять на себя ответственность за выполнение группового решения.

§ 3.3.3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Согласно исследованиям С. Фролова, текущие и будущие изменения в современных организациях (и в частном, и в государственном секторах экономики) свидетельствуют о важности индивидуального подхода к личности каждого работника. Развитие новых технологий, представленных компьютерным интегрированным производством и гибкими производственными системами, требует ответственных

и профессиональных работников, способных справиться с заданиями в новых условиях.

Возможность снижения затрат организации и улучшения качества выпускаемых продуктов и услуг определяется качеством персонала в такой же степени (если не в большей), что и технологии. Реализация конкурентных стратегий, имеющих целью постоянное улучшение качества и повышение производительности, в наибольшей степени зависит от рядовых членов организации, которые заинтересованы в успехе так же, как и менеджеры, и получают соответствующее вознаграждение. Это обстоятельство решающим образом влияет на формирование основных направлений работы с членом организации, тактики применения индивидуального подхода.

Организация в работе с персоналом всегда сталкивается с вопросами, каким должен быть член организации, на какие основные характеристики личности следует обращать внимание.

Индивидуальный подход к работе с персоналом основан на определении понятия «личность» — именно в самом этом понятии содержатся ответы на многие вопросы.

Тип личности, личностные характеристики играют большую роль при назначении работника на конкретные должности, при прогнозировании поведения работника, выполняющего специфические организационные роли. Привлечение конкретных особенностей личности считалось и считается весьма убедительным аргументом при оценке того или иного работника. Когда требуется объяснить действия и поступки работника, часто используется представление типа «Иванов — это творческая (агрессивная, сильная, слабая и т. д.) личность». Но подобные утверждения — это лишь краткая и поверхностная характеристика наблюдаемого поведения; скорее описание, чем объяснение. Действительно, такие понятия, как приятный—неприятный, хороший—плохой, веселый—скучный, сильный—слабый и т. д., можно использовать только как описания человеческой личности. Американский ученый К. Лютенс полагает, что существует свыше 4000 слов, которые можно применить для описания личности.

Более 50 лет назад известный социальный психолог Д. Оллпорт определил личность как «динамическую организацию тех психологических систем внутри индивида, которые определяют его уникальную подстройку к окружающей среде». Однако это определение практически не применяется при изучении организационного поведения. В практике управления организациями широко распространена традиция использовать для оценки личности одну характеристику, например приятный, плохой, сильный, выдающийся и т. п.

Но, решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

- личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;
- человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

Актуальность проблемы оценки способностей и деятельности руководителей возникла в нашей стране более 70 лет назад, но до сих пор нет единого мнения относительно того, по каким параметрам следует оценивать руководителей.

Очевидно, что простое перечисление и проверка наличия личностных качеств не является универсальной оценкой. В развитых зарубежных странах уже давно отказались от такой оценки, ибо, как показала управленческая практика, совершенно не обязательно имеется связь между наличием этих качеств и успешной деятельностью руководителя.

В случае оценки не только личностных и деловых качеств, но и степени сложности и результативности труда также возникает ряд затруднений:

- во-первых, управленческая деятельность не является четко структурированной, т. е. ее нельзя разложить на отдельно взятые элементы, которые можно было бы измерить и оценить степень их сложности;
- во-вторых, при оценке трудно избежать субъективности, источник которой кроется в участии самих людей (психологов, экспертов) в этой процедуре.

Помимо этого, оценивают поведение руководителя в разных ситуациях, а также средства и методы его деятельности, соответствующие ситуации. Параметры оценки используют в различных сочетаниях в зависимости от цели и задач исследования.

Для оценки труда руководителя применяют следующие группы методов:

- а) описательные — базируются только на качественных характеристиках (награды, перемещения и т. п.);
- б) количественные — основаны на ранее разработанных показателях, характеризующих знания, опыт работы, уровень образования и т. п.;
- в) смешанные методы включают описательные и количественные элементы.

Способности и качество деятельности руководителя исследуют, используя такие социологические методы, как беседа, тестирование, деловые игры и т. п.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие функции выполняет менеджер?
2. Какие социально-демографические показатели являются самыми важными при характеристике менеджера?
3. Каковы основания для типологизации российских руководителей по их жизненному пути и карьере в сфере управления?
4. Что такое личность по Д. Оллпорту?
5. Что необходимо учитывать при решении задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Какой метод оценки способности и деятельности руководителя, на ваш взгляд, является наиболее эффективным? Обоснуйте свой ответ.
2. Напишите, какие, на ваш взгляд, основные различия между зарубежными и отечественными руководителями.
3. Напишите, каким вы видите российский менеджмент следующего поколения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме: № 1102-06 «Формирование социальной среды вуза» — гос. регистрация — 01200612114.

Раздел IV

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 4.1

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 4.1.1. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Вся профессиональная деятельность менеджера и происходящие в результате ее преобразования, так или иначе, представляют процесс объединения составляющих. Более того, все планируемые и осуществляемые действия персонала управления, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают собой, прежде всего, объединения определенных действий [14, 62]. Это обуславливает необходимость дифференцирования, идентификации и кооперации исключительно широкого разнообразия составляющих труда менеджера. Решение такой задачи лежит в сфере как естественного, так и целенаправленного разделения процесса профессионального руководства на обособленные виды деятельности.

Организация целенаправленного, программируемого труда работника всегда, в той или иной степени, основывалась на разделении, специализации, распределении и кооперации видов его деятельности [73, 96]. Природа, целесообразность, последовательность, производительность такой процедуры являются необходимыми основами понимания и построения менеджмента организации. Задача менеджера и заключается в том, чтобы целенаправленно определять, выстраивать, обеспечивать, сопровождать и оптимизировать выполнение необходимых видов действий, называемых функциями.

Первоначально функции руководителя выделялись или складывались эволюционно, становясь ответом на возникающие проблемы. Это обусловило выделение решения в качестве ключевой составляющей менеджмента [78, 65]. Принятие и реализация решения представляет основное содержание труда менеджера, что будет подробно рассмотрено в четвертом параграфе данной главы.

В составе, содержании, а главное, в последовательности принятия и реализации решений выражается логика постановки и достижения комплекса целей организации, представляемая стратегией менеджмента, которая будет рассматриваться в следующем разделе настоящего учебника. Здесь же мы сосредоточим внимание на первично выделяемых функциях менеджмента.

Зарожденные и активно развивающиеся в организации процессы разделения, специализации, распределения и кооперации труда обусловили выделение самых разнообразных функций, возникновение и становление функциональной органи-

зации. Причем, если феномен разграничения и разделения процессов, выделения и закрепления функций хорошо известен из объективных, природных примеров, то осознанное разделение содержания деятельности работника на составляющие, объединяемые в общую процедуру, которая обеспечивает целенаправленное функционирование корпорации в целом, свойственно только социальной организации.

Процесс становления функциональной организации в обществе имеет двойственную природу, обусловленную комплексом объективных и субъективных причин [13, 47]. Появление или создание любой корпорации осуществляется в процессе объединения индивидуальных составляющих, т. е. определенной социальной организации. При этом именно разделенное разнообразие функциональных составляющих (целенаправленные и производительные действия, выделенные и законченные операции, технологически взаимосвязанные стадии и т. д.) и определяет состав, содержание, варианты организации и, в конечном счете, ее результат.

Привлечение высокопрофессиональных и квалифицированных работников к участию в достаточно сложном процессе совместного труда объективно основывается на их все более и более узкой специализации. Именно она, в конечном счете, и обеспечивает разнообразие, необходимое для построения и осуществления процесса кооперации. Этим обусловлено выделение широкого спектра исключительно разнообразных функций вообще и менеджмента в частности [7, 22].

С другой стороны, любая целенаправленная деятельность менеджера складывается из последовательно осуществляемых действий, построение и выполнение цепочки которых представляет собой процесс постановки и достижения цели [77, 92]. Эта последовательность, распределяясь во времени и специализируясь по содержанию, закладывает основу функционального разделения менеджмента на обособляемые, но взаимосвязанные виды деятельности. Она открывает возможность планирования, предметного разделения, специализации в освоении, распределения в выполнении, кооперации в процессе целенаправленного руководства организацией.

Функциональная организация труда менеджера основывается на его представлении обособленными видами действий с целью освоения их состава и содержания, последующего распределения между исполнителями и кооперации участия в ходе постановки и достижения цели. Сами по себе функции, их содержание, освоение, исполнение представляют собой достаточно сложные составляющие — от видов действий до процедур, — изначально обуславливающие необходимость структуризации, последовательной дезинтеграции функций на содержательные подфункции, производительные процедуры, результативные этапы, технологические стадии, профессиональные операции и отдельные действия, обеспечивающие построение всей функциональной организации в целом. Объединение таких функциональных составляющих в общий процесс менеджмента будет подробно рассмотрено в третьей главе данного раздела.

Структуризация достаточно широкого и разнообразного состава функций менеджмента является необходимой основой разработки и представления как классических (от А. Файоля [114, 26] до Г. Тейлора [103, 74]), так и современных, традиционных и инновационных представлений (от У. Дункана [38, 51] до П. Друкера [37, 19]) основополагающих концепций структуризации менеджмента. Все

они, так или иначе, сходятся на необходимости выделения четко определенного состава функций менеджмента, структурируемых в зависимости от выбираемых подходов на несколько выделяемых и классифицируемых групп.

Большинство отечественных исследователей и практиков менеджмента с научных, учебно-методически обоснованных и практически востребованных позиций выделяют следующие группы функций менеджмента в организации:

- общие (основные);
- конкретные (структурные);
- прикладные (агрегированные);
- производные (комбинированные);
- частные (первичные).

Данная структуризация становится основой представления, исследования и применения абсолютного большинства функций современного менеджмента [21, 66]. Центральное место в ней занимают общие или основные функции, определяемые так потому, что, используя практически всеми менеджерами, уровнями и организациями, становятся общей для всех основой любого функционального построения.

Производные функции менеджмента, формируемые сочетанием ряда основных, становятся базовыми элементами проектирования, разработки, построения и осуществления программ, порядков, технологий и процедур постановки и достижения целей организации. В этом смысле дезинтеграция функционального содержания труда обеспечивает основные, конструктивные ресурсы и адаптивный потенциал построения и осуществления результативной и эффективной деятельности менеджера в организации.

Дифференциация действий менеджера и его подчиненных на конкретные функции становится необходимым этапом процесса освоения, закрепления, совершенствования и перераспределения исполнения всех выделенных составляющих этапов конкретными подразделениями, образованиями, объединениями и т. д. Это находит свое отражение в должностных инструкциях, положениях о формированиях, статусах, допусках, полномочиях и, в целом, в построении иерархической модели организации.

На основе выделения частных функций разрабатываются и осуществляются все последующие организационно-методические программы, от распределения и специализации, через коммутацию и комбинирование, до координации и кооперации действий менеджера и его подчиненных [17, 59]. Они позволяют формировать адекватный и комплексный процесс постановки и достижения целей организации в целом из профессионально освоенных, конкурентно закрепляемых и инициативно осуществляемых действий отдельных ее участников. Представленные выше группы выделяются на основе эмпирического подхода, отражающего практическое проявление составляющих, но не раскрывающих основополагающие элементы каждой из них. Эту задачу в разработке и представлении современной теории менеджмента выполняет классификация его функций.

Общие функции менеджмента традиционно определяют не только его концептуальное содержание, но и во многом формируют классификацию всех выделяемых

составляющих. Первой из них принято выделять планирование, обеспечивающее теоретическую разработку процесса предстоящего воздействия [18, 28]. Оно во многом представляет собой интеллектуальное моделирование организации в виде обусловленной последовательности определенных действий и формируемого ими нового состояния имевшейся или новой системы в целом. В этом понимании планирование определяет программу проведения как достаточно четко рассчитываемой организации, так и необходимой и возможной координации действий.

Выполнение запланированного, как правило, не ограничивается организацией и координацией, а поэтапно контролируется и стимулируется в зависимости от содержания и результатов участия в этих процессах конкретных исполнителей. Эти функции также являются общими в разработке и осуществлении процесса управления любой организацией, составляя периодически повторяющийся цикл последовательности определенных действий.



Рис. 4.1. Классификация общих функций менеджмента

В представленной на рис. 4.1 [89, 223] классификации каждая из общих функций декомпозируется рядом частных составляющих, отражающих палитру практических проявлений видов действий менеджера. Она представляет возможность формирования «функционального меню», из которого менеджер берет, комбинирует и использует те или иные действия. На практике в таком меню выделяется несколько сот позиций, применение которых основывается не только на детализации и разнообразии, но и на повторении одних и тех же составляющих в ряде прикладных и производных функций.

Таким образом, формирование и применение каждой из общих функций менеджмента обеспечивается достаточно разнообразной и сложной внутренней функциональной организацией. Она основывается на известных приемах разделения, специализации и комбинации составляющих, но включает в себя еще и очень важный механизм их инвариантной компоновки и инновационного взаимодействия. Суть действия такого механизма заключается в избирательности применения и широком спектре модификаций компоновки функциональных составляющих, обусловливаемых решаемыми задачами, объектами и условиями реальной организации.

§ 4.1.2. СООТНОШЕНИЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФУНКЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Между разными функциями менеджмента устанавливаются устойчивые соотношения, которые необходимо учитывать при разработке и реализации воздействия. Прежде всего в качестве одной из основополагающих агрегаций выделяется соотношение организации и координации. И действительно, разнообразие понимания, применения или даже подмена сущности координации на организацию встречаются в теории и практике менеджмента достаточно часто. Подобные тенденции, их оценки и осуществляющиеся по ним заключения постоянно актуализируют вопрос о теоретическом соотношении и практическом применении понятий организации и координации применительно к деятельности менеджера. Более того, они подталкивают ученых и практиков к предположению, что организация должна или может включать в себя содержание координации на уровне субъекта воздействия.

Реальное соотношение организации и координации проявляется в наличии или отсутствии и, в связи с этим, использовании или нет отношений иерархии. И действительно, организовать менеджер может только имеющиеся ресурсы или подчиненных, но конечный успех дела зачастую зависит еще и от того, чего у него нет, или от тех, кто ему не подчинен. В этом случае необходимым становится привлечение внешних ресурсов, достижение тех или иных договоренностей. Функция координации как раз и обеспечивает взаимную увязку совместных действий менеджеров самостоятельных подразделений или организаций по достижению общей составляющей самостоятельных целей. В таком проявлении функция координации не входит в организацию, но развивает, четко ориентирует и обеспечивает эффективное применение всего пакета функций менеджмента. Обоснованное и общепринятое разрешение этой проблемы необходимо для определения функционального

проявления координации в организации и может быть концептуально представлено в виде модели (рис. 4.2).

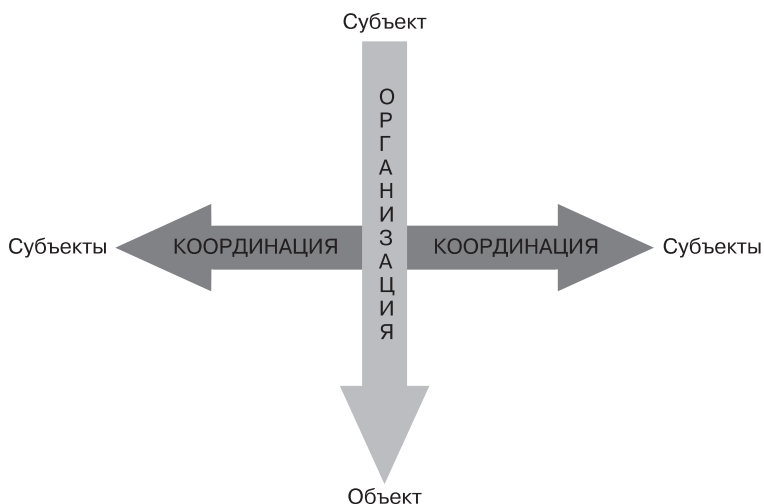


Рис. 4.2. Модель соотношения организации и координации

Анализ проблем складывающегося взаимодействия организации и координации в отечественной практике [52, 68] показывает, что формируемое воздействие часто необоснованно поднимается на более высокий уровень, для которого все участвующие в данном взаимодействии являются подчиненными. Содержание подобного воздействия, так или иначе, преобразуется в организацию, последовательно интегрируемую в единый механизм жесткого действия, что далеко не всегда оправдано ситуацией и эффективно обеспечивает решение стоящих задач.

В большинстве случаев совместные действия менеджеров, не подчиненных непосредственно, необходимо и возможно согласовывать, соответствующим образом координировать, но не организовывать [79, 43]. Их организация, чаще всего, становится неадекватным действием, тормозящей или выхолащивающей содержание административно-бюрократической процедурой. Так, замена координации организацией существенно снижает эффективность действий, сводит на нет неограниченные возможности использования кооперационного потенциала свободных, рыночных отношений.

В условиях свободы предпринимательства функция координации изначально позиционируется в качестве альтернативы организации, обеспечивая прямое, оперативное, равноправное взаимодействие между заинтересованными менеджерами. Оно складывается, развивается и осуществляется на паритетных началах, в режиме реального времени, в рамках единого социально-экономического и административно-юридического рыночного пространства, что позволяет обеспечить наиболее полный, всесторонний и независимый учет общих интересов. Содержание и результаты координации в значительной степени зависят от статуса и состояния корреспондирующих менеджеров. Таким образом, координация ла-

тентно или открыто эволюционирует в организацию, осуществляемую на основе приоритета статуса одного из менеджеров. Это может быть абсолютно неизбежным, но при сознательном использовании должно адекватно пониматься и использоваться в процессе функциональной организации.

Представленная конфигурация отражает соотношение организации и координации не только в исследовании, но и в воздействии на объект. С другой стороны, она позволяет обеспечить взаимодействие или даже трансформацию организации и координации с определенными целями и на конкретных уровнях менеджмента. Проблема комплексной реализации потенциала взаимодействия организации и координации в процессах и системах менеджмента далеко не решена и остается особо актуальной с позиций администрирования [8, 65].

Другой устойчивой агрегацией менеджмента становится соотношение стимулирования и мотивации. Формирование и реализация мотивации и стимулирования тесно взаимосвязаны, что допускает смешение этих понятий и даже подмену одного другим в классификации функций менеджмента. Между тем, содержание и последовательность их формирования, применения и взаимодействия известны и представляются в четко формализованном виде, наиболее полно отражаемом сравнительным анализом основных факторов их проявления (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Сравнительный анализ мотивации и стимулирования

№	Фактор	Мотивация	Стимулирование
1	Природа возникновения	Внутренняя	Внешняя
2	Порядок становления	Первичный	Производный
3	Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
4	Структура построения	Субъективная	Объективная
5	Методы применения	Частные	Общие
6	Форма действия	Опосредованная	Непосредственная
7	Сущность действия	Побуждение	Принуждение

Соотношение мотивации и стимулирования имеет особое значение для понимания менеджмента. В отличие от внутренних рычагов, представляемых, в той или иной степени, осознанными мотивами работника, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жестко принуждают его к конкретным действиям. Стимул как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но, вместе с этим, закладывает и развивает новые побуждения. Так, формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация. Вместе с тем, стимулы могут непосредственно принуждать работника к определенному поведению вопреки его личным мотивам. Разрабатывая миссию, реализуя корпоративные цели через

стимулирование работника, организация влияет на формирование и развитие его поведения, расширяя общую палитру мотивации и стимулирования.

Извращение рассматриваемого соотношения, активно навязывавшееся ангажированными стейкхолдерами, привело, например, к замене «стимулирования по результатам» на «бонусную мотивацию» топ-менеджмента крупных компаний, в оценке которой как никогда оказались едины отечественные и зарубежные эксперты (от Конгресса США до Правительства РФ). Стимулирование менеджмента должно обеспечивать достижение цели, соблюдение определенных норм, следование конкретным правилам, выполнение четкой программы действий. Состав и содержание таких программ могут быть различными и зависят от формируемых целей, устанавливаемых законов и признаваемых ценностей, системы власти, уровня развития самоуправления и культуры поведения. Выполнение подобных программ конкретным работником или группой носит субъективный характер, отражающий уровень развития мотивации и эффективность выбора, адаптации и применения систем материального и морального стимулирования.

Мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивидуума к активности является основным «приводным ремнем» организационного поведения. Понятно, что вся совокупность внешних воздействий на индивидуума, от среды и условий существования до целенаправленного принуждения также во многом определяет его действия. Но именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но, в ряде случаев, усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие индивидуумом внешнего воздействия.

Такое влияние мотивации на поведение индивидуума определяет ее центральное место и решающую роль в процессах социальной организации. Мотивы как внутренние, опосредованные побуждения к действию, формирующиеся первичными нуждами и развивающимися интересами индивидуума, во многом определяют его поведение в организации. Решающее значение в их формировании и реализации играет интерес как осознанная потребность, отражающая внешнюю ориентацию, склонность, увлечение. Интересы определяют целенаправленное и осознанное поведение человека, обуславливают проявление им внимания, осуществление действий.

Вместе с тем, под воздействием миссии и целей организации могут формироваться побуждения индивидуума, выходящие за рамки его собственных интересов. Эти рычаги целенаправленно передают корпоративную нагрузку, во многом обуславливая такие формы проявления организационного поведения работника, как субординация, подчинение, ответственность.

Содержание мотивации работника как определяющей системы и конструктивного процесса его поведения начинается с раскрытия сущности и содержания понятия «мотивация»:

- формирование базовой системы мотивов поведения индивидуума, адаптируемой к конкретной ситуации, — воспитание;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивидуума — инициирование;

- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности — активизация;
- выявление и исследование внутренних побуждений индивидуума, обусловивших его конкретное поведение, — мотивирование.

Эти проявления существенным образом определяют, насыщают и конкретизируют реальную мотивацию работника в рамках действия общего механизма руководства подчиненными. Становясь основой личностной ориентации, система мотивации в менеджменте формирует широкий спектр проявления самых разнообразных мотивов поведения подчиненного. Их трансформация, обусловленная как объективными, так и субъективными причинами, представляет прикладную специализацию и производную адаптацию функций менеджмента.

§ 4.1.3. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Разделение менеджмента на функции направлено на выделение таких составляющих, восприятие, освоение и выполнение которых осуществляется понятнее, прозрачнее, профессиональнее, а значит, и эффективнее. Основой этого становится специализация отдельных менеджеров и подчиненных на выполнении пакета функций, определяемых их должностными обязанностями. В этом смысле разделение содержания труда менеджера и персонала управления на функциональные составляющие является необходимым условием его дальнейшей целенаправленной и эффективной организации.

В реальной организации прикладная специализация основывается на уже сложившейся для большинства исполнителей профессиональной подготовке, формируемой ранее в ходе их обучения, стажировки или практической деятельности. Причем эта специализация чаще всего становится определяющей как для менеджера, так и для работника на весь период его деятельности в организации. Далеко не всегда такое закрепление оказывается оправданным и обеспечивает построение процесса постановки и достижения цели. Гораздо эффективнее бывает абстрагироваться, в той или иной степени, от базовой профессиональной ориентации исполнителя, обеспечивая конкурентную среду в процессе распределения функций.

Такой подход позволяет не только определить наиболее эффективного исполнителя, специализировать и совершенствовать его в выбранном виде деятельности, но и активизировать работу, инициативу и предприимчивость всех подчиненных менеджера. При этом он не только не универсализирует исполнителей, но создает условия для развития их специализации, в ряде случаев вне сферы позиционирования прежних профессиональных интересов.

Наиболее наглядно в профессиональном руководстве подчиненными выделяются агрегированные составляющие менеджмента, ассоциирующиеся с соответствующими им видами действий, традиционно выделяемых в других профессиональных и общественных сферах деятельности. Такие привычные агрегации, как мотивация, регулирование или консультирование, реализуются практически

во всех сферах деятельности современного человека. Выделение и применение состава и содержания таких производных функций менеджмента достаточно разнообразно, но в общем виде может быть представлено достаточно устоявшейся последовательностью, отраженной в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Формирование производных функций менеджмента

Выделяемая функция	Содержание агрегируемых видов деятельности
Мотивация	Формирование, мобилизация и модернизация опосредованных, устойчивых, внутренних побуждений личности к активной деятельности
Диспетчеризация	Выполнение программы, адаптируемой в условиях изменения: а) целей, б) ресурсов, в) среды и т. д., по содержанию, объему и срокам и пр.
Администрирование	Распределение, закрепление и исполнение комплекса прав, обязанностей и ответственности персонала на основе системы строгой регламентации и контроля
Регулирование	Обеспечение выполнения принятой программы действий разработкой и реализацией адаптированной процедуры, измененных условий и факторов
Консалтинг	Квалифицированное, специализированное, методически адаптированное научно-практическое сопровождение функционирования и развития организации

Агрегированный и комбинированный подходы к выделению, формированию и применению функций создают необходимые условия для обоснования, разработки, постановки и использования современных программных продуктов, интерактивных механизмов и других инновационных ресурсов менеджмента.

Внутреннее содержание функциональной организации менеджмента представляет собой самостоятельную и достаточно специфическую область, раскрывающую исключительное разнообразие его функциональной специализации. На практике это выражается, в том числе, и в частных проявлениях общих функций, объединяемых соответствующей группой классификации составляющих менеджмента организации. Общая функция планирования может представляться такими частными проявлениями, как комплексный, стратегический, оперативный, финансовый и другие планы, а контроль — инвентаризацией, учетом, сверкой, аудитом, ревизией и т. д.

Частные функции обеспечивают деятельность работников и подразделений необходимыми им для этого функциональными ресурсами. На их основе в реальной организации целенаправленно и специализированно формируются конкретные функции менеджмента, для осуществления которых выделяются или вновь образуются соответствующие структурные подразделения. Состав, содержание и последовательность формирования наиболее часто выделяемого пакета конкретных функций менеджмента можно представить в виде схемы (рис. 4.3).

1. Проектирование [ноу-хау]	
2. Подбор, подготовка, расстановка кадров [персонал]	С
3. Финансирование [инвестиции]	
4. Комплексное обеспечение [снабжение]	Л
5. Программное функционирование [действие]	
6. Производственная кооперация [взаимодействие]	У
7. Реконструкция и конверсия [маневр]	
8. Обеспечение качества труда и результата [качество]	Ж
9. Оплата труда [зарплата]	
10. Реализация результатов [маркетинг]	Б
11. Обеспечение эффективности [эффект]	
12. Комплексное развитие [перспектива]	Ы

Рис. 4.3. Конкретные функции менеджмента в организации

Перечисленные на рис. 4.3 или дополнительно формируемые конкретные функции определяют не только состав служб и организационную структуру в целом, но и, что особенно важно на практике, административную организацию менеджмента. Выделяемое, формируемое, закрепляемое и осуществляемое функциональное взаимодействие обуславливает необходимость организации самостоятельной системы обеспечения его проведения и контроля исполнения. Получив название административной, такая система целенаправленно организует функционирование подразделений и служб аппарата управления на базе универсально применяемой общей процедурной технологии. Данный процесс получил название «администрирование» и используется в качестве функциональной основы построения и исполнения деятельности менеджера и аппарата управления любой формализованной организации.

Становясь основой структуризации процесса постановки и достижения цели, конкретные функции непосредственно определяют, формируют и координируют работу отдельных подразделений и служб организации. В свою очередь, комплексность стоящих и решаемых в данной организации задач, необходимость обеспечения конструктивного взаимодействия между ее подразделениями на постоянной основе обуславливают формирование производных функций. Их состав и содержание во многом определяются спецификой конкретной организации, условиями и особенностями процесса ее функционирования. Так, возможности автоматизации документооборота и делопроизводства в формате СЭД обусловили выделение функции сопровождения решений, программ, проектов, обеспечивающей оперативное выявление и устранение отклонений.

В целом, представленная функциональная декомпозиция отражает один из возможных вариантов классификации состава и содержания выделяемых и кооперируемых функций менеджмента. Классификации, рассматриваемые в этом учебнике и аналогичные им, важны, прежде всего, как основы понимания, освоения и применения состава и содержания функционального проявления менеджмента, определения видов профессиональной деятельности менеджера.

Понятно, что классификацию функций менеджмента применительно к конкретной организации необходимо продолжать, специализировать и адаптировать. Приведенные в настоящем учебнике функции позволяют представить основные направления такой классификации. Вместе с тем, можно предположить и дальнейшее формирование, в той или иной степени, самостоятельных подходов, по-разному раскрывающих и использующих потенциал развития функций менеджмента. Важно понимать, что в каждой конкретной организации целесообразна та конструкция функционального разделения и кооперации менеджмента, которая позволяет наиболее результативно и эффективно достигать поставленных целей.

§ 4.1.4. МЕСТО И РОЛЬ РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Большинство современных концепций менеджмента, так или иначе, выделяют решение в качестве центрального звена, ключевого вида, главной составляющей деятельности менеджера. Вне зависимости от того, представляет оно выработку плана действий на основе складывающихся оценок, принимаемый вариант или выработанную оценку и выводы из произошедшего, именно решение становится доминантой процесса постановки и достижения цели организации, во многом его определяющей и раскрывающей. Это обуславливает необходимость как детального, так и комплексного анализа места и роли решения, форм и методов его реализации в менеджменте.

Решение, представляющее адаптируемую программу деятельности организации, является формой реакции менеджера на происходящее. Формирование решения как теоретический процесс выработки и принятия варианта действий представляется процедурой деятельности организации. Результатом осуществляемого процесса становится разрешение проблем формирования, функционирования и развития организации. На самом деле не важно, относится ли такое решение к целенаправленному воздействию на внешнюю систему или же решение является новым вариантом самоорганизации, в любом случае решение представляет модель построения и осуществления деятельности организации.

Вместе с тем, прикладное формирование такой модели организации не завершается на уровне принятия решения. В процессе его практической реализации решение становится продуктом предметной адаптации, а в ряде случаев и реорганизации. Это означает, что на самом деле в конкретном процессе реализуется не принятая ранее модель деятельности организации, а некая ее производная, осуществление которой потребовало тех или иных изменений по ходу выполнения. Эти изменения, как правило, обеспечиваются организационными процедурами,

разрабатываемыми и реализуемыми менеджером в режиме реального времени [61, 77].

В сознании менеджера или на других информационных носителях, как правило, остается первоначальный, разработанный и принятый вариант деятельности организации. Именно к этой, первоначально разработанной и зафиксированной, процедуре осознанно или непроизвольно обращается менеджер в аналогичных ситуациях, что вновь порождает необходимость их корректировки в процессе реализации. Рано или поздно это вырабатывает у менеджера устоявшуюся процедуру построения и осуществления процессов, адаптируемую и применяемую им, как правило, на подсознательной основе.

Данное обстоятельство сформировало необходимость такого понимания и применения решения, как накапливаемого менеджером опыта планирования и осуществления деятельности. Его значение в организации деятельности менеджера, определяющее его профессиональный уровень, трудно переоценить. Именно опыт как основной ресурс разработки и осуществления решений становится определяющим фактором адекватного восприятия реальной оценки и эффективной реакции на происходящее, собственно и представляющие собой содержание менеджмента.

Большинству профессионалов хорошо знакомо осуществление тех или иных процессов «по накатанной схеме», «с закрытыми глазами», отражающее не что иное, как применение опыта предыдущих процессов разработки и реализации аналогичных действий в подобных ситуациях. Опыт менеджера представляет собой определенный банк апробированных и адаптируемых вариантов, в котором черпаются аналоги и прообразы разрабатываемых, принимаемых и реализуемых решений.

Представленная на рис. 4.4 модель универсально и исчерпывающе раскрывает и отражает весь спектр проявления, восприятия и применения понятия «решение» в процессе постановки и достижения целей организации.

В профессиональных концепциях современного менеджмента управленческое решение проявляется, рассматривается и применяется как:

- Р-1 — решение, отражающее теоретический процесс разработки и принятия варианта действий в организации;
- Р-2 — решение, отражающее принятый, но еще не реализованный вариант осуществления действий в организации;
- Р-3 — решение, отражающее практический процесс адаптации и реализации принятого варианта действий в организации;
- Р-4 — решение, отражающее фактически осуществленный вариант действий в организации.

В реальной ситуации среди менеджеров среднего звена разделение решений на эти виды, от Р-1 до Р-4, обуславливает следующие отношения:

- 25 % профессиональных менеджеров воспринимают решение, прежде всего, как Р-1, т. е. процесс исследования проблемы и выработки базового, но еще не принятого варианта ее разрешения;

- 55 % – ассоциативно понимают под решением Р-2 принятый, но еще не реализованный вариант осуществления их собственных действий и деятельности организации в конкретной ситуации;
- 15 % – обращают приоритетное внимание на Р-3 как на процесс практической адаптации и реализации принятого варианта действий;
- 5 % – акцентируют внимание на Р-4 как на фактически разработанном, принятом, адаптированном и успешно осуществленном варианте признанных необходимыми и оправданными действий.

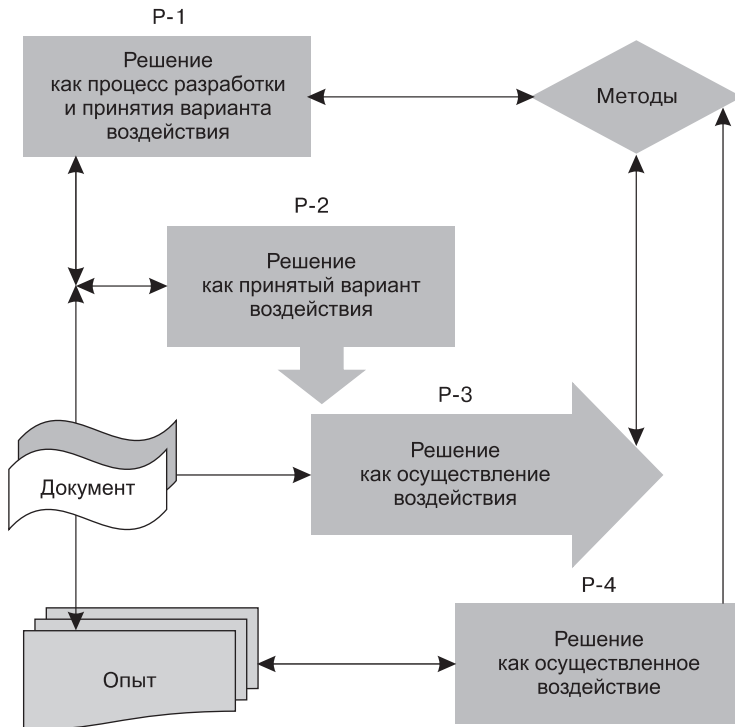


Рис. 4.4. Место и роль решения в менеджменте

Анализ этих данных показывает, что процессуальной фазе решения приоритет отдают только 40 % менеджеров, несмотря на то, что именно она во многом определяет общий успех дела. Это объясняется целым рядом специфических факторов и особенностей отечественного менеджмента:

- 1) излишне высокая структурная и процедурная централизация деятельности менеджера по принятию решения;
- 2) неоправданно большой удельный вес штатных, типовых, формально «штампуемых решений» в составе полномочий менеджера;
- 3) низкая эффективность систем регистрации и анализа процессов разработки и реализации решений менеджером;

- 4) исходная латентность и сложность построения и исполнения процедур выработки, принятия и реализации решения;
- 5) ограниченные ресурсы и устаревшие программы профессиональной подготовки менеджеров (по сравнению с современными методами организации процессов выработки, принятия и реализации решений).

Эти факторы деформируют настрой отечественного менеджера на приоритетное и содержательное участие в процессах выработки, принятия и реализации решений, что, например, для японских компаний является определяющим и составляет более 80 % в ориентации менеджеров.

Стратегическая ориентация и активное, содержательное участие менеджера в теоретической и практической фазах выработки, принятия и реализации решения является основой построения процессов современного менеджмента. Сначала в теории, а затем и на практике решая стоящие перед организацией задачи, менеджер и осуществляет тот самый процесс постановки и достижения цели, который называется менеджментом. В этом смысле эффективное построение процедуры и осуществление процесса разработки и принятия решения менеджером становятся определяющими условиями и путями достижения цели организации.

При этом одной из определяющих тенденций специализации профессионального менеджмента в последнее время становится выделение фазы реализации решения. Как бы совершенен не был теоретический процесс, он всегда нуждается в естественном и важнейшем продолжении по его осуществлению практической деятельности менеджера. Причем между этими составляющими (теорией и практикой) устанавливаются, развиваются и совершенствуются исключительно сложные и многообразные связи.

Необходимо отметить, что в практической фазе последнее время все активнее разрабатываются и совершенствуются новые методы и формы, например на основе социально-психологических подходов. Мотивация, инициирование, стимулирование, активизация исполнителей в рыночных условиях по-новому определяют их место и обуславливают содержательное участие в процессе реализации принятого варианта действий. Это проявляется в делегировании все большего объема и содержания действий исполнителям, заинтересованным в конечном результате.

Разработка, принятие и реализация конкретного варианта действий менеджера в организации воспринимаются как решение стоящих перед ним задач, приводящее к результатам, отражающимся, например, в приказах и аналитических отчетах. Причем последние полно, всесторонне, своевременно и т. д. отражают и закрепляют достигнутые менеджером и организацией в целом результаты. Такое положение нередко приводит к тому, что правильное, ожидаемое и разделяемое большинством решение далеко не всегда становится эффективным в конкретной организации. Подобный диссонанс позволяет сделать важный вывод о том, что решение как процесс, например, адаптации и практической реализации не только обладает приоритетом, но и во многом обуславливает результативность и эффективность решения как результата.

Четкое разграничение представления и понимания решения в менеджменте совершенно необходимо, поскольку все последующие исследования и оценки, разработки и реализации должны применяться не к общему понятию решения, а к его

конкретному проявлению в том или ином виде. Так, методы и процессы, применяемые при разработке и принятии решения, существенно образом отличаются от продуктивно используемых при его реализации. Соответственно и принятое, но еще не реализованное решение требует постановки и применения особых методик и процедур анализа и оценки, существенно отличных от тех, которые используются при реализации или адаптации уже осуществленных вариантов действий и полученных результатов. Подходы к решению этих задач будут подробнее рассмотрены в следующих главах настоящего раздела.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы критерии выделения основных, прикладных, производных, конкретных и частных функций менеджмента?
2. Чем определяется состав и последовательность выделения основных функций менеджмента?
3. Как определяются, формируются и применяются производные функции менеджмента?
4. Что определяет состав конкретных функций менеджмента?
5. Каковы место и роль решения в менеджменте?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Определите и исследуйте выделяемые составляющие труда менеджера.
2. Проанализируйте выделение критериев классификации функций менеджмента.
3. Приведите примеры видов деятельности менеджера, не вошедших в рассматриваемые в данной главе классификации.
4. Предложите собственные определения выделяемым вами функциям менеджмента.
5. Оцените значение разделения труда менеджера на функции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 5025-03 «Разработка методологии, структуры и содержания комплекса организационных наук» — гос. регистрация — 01200412968.

Глава 4.2

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 4.2.1. СПОСОБЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Профессиональный подход к планированию, анализу, разработке и оценке руководства в значительной степени основывается не на том, что предпринимает менеджер, а на том, как он это осуществляет. Разрабатываемые подходы, используемые средства, применяемые способы постановки и достижения цели, в конечном счете, и определяют уровень совершенства менеджмента. Этим обуславливается необходимость представления и освоения всего комплекса методов современного менеджмента профессионально подготовленным руководителем и персоналом управления.

Метод как способ разработки и осуществления задуманного основывается на том или ином решении и представляет способ его конкретного воплощения. При этом менеджмент, предполагающий выбор и применение способа постановки и достижения цели, рассматривает и использует исключительно широкие и разнообразие методические основы. Этим определяется важность классификации состава и анализа содержания методов менеджмента.

Наиболее распространенное среди ученых и практиков определение понятия «метода» представляет его в качестве способа действия. Под действием понимаются две последовательно связанные между собой, основные формы его проведения — исследование и воздействие. Разработка и осуществление менеджером целенаправленного воздействия воспринимает, продолжает и завершает исследование. В этом смысле разнообразие методов менеджмента проявляется в разработанных и реализуемых способах достижения поставленной цели.

В процессах исследования и воздействия участвует не только менеджер, но и тот или иной состав специалистов и исполнителей. Вся совокупность их действий также основывается на использовании определенных методов, которые раскрывают палитру способов ведения менеджмента. Их состав и содержание определяются местом и ролью конкретных участников, вмененными им обязанностями и предоставленными полномочиями. Причем содержание применяемого метода и возможности его адаптации во многом определяются конкретным работником, его положением в организации. В большей степени это касается применения методов воздействия,

но выбор и адаптация способов исследования специалистом и исполнителем также могут ограничиваться.

При выборе и применении методов менеджмента необходимо понимать, что как исследование, так и воздействие разрабатываются и осуществляются на единой организационной основе. Вместе с тем, методическое наполнение действий менеджера в рамках последовательности исследования и воздействия самостоятельно, целенаправленно и поэтапно адаптируется им к объектной, предметной и содержательной основе. В этом проявляется еще одно методическое значение менеджмента, которое специалистам и исполнителям предлагает к применению принятая в организации система методов.

Так, производная функция регулирования, рассмотренная в предыдущей главе настоящего раздела учебника, по своей сути представляет не что иное, как определенным образом осуществленную компоновку исследования и воздействия в конкретно адаптированный процесс оперативного управления реальным объектом или поставленной задачей. Причем этот процесс изначально имеет не синтетическую, а эволюционную природу формирования, что непосредственно указывает на естественное проявление единства и преемственности методов исследования и воздействия. Такое единство основывается на общности субъекта и объекта исследования и воздействия, а преемственность обеспечивается использованием результатов исследования в процессе осуществления воздействия. Обоснованность, устойчивость и конструктивность органичного сочетания исследования и воздействия дают необходимую основу для классификации методов менеджмента.

Органичность подобного сочетания основывается на природе менеджмента, упорядочивающей взаимодействие и комплексную реализацию складывающейся последовательности исследование—воздействие. Более того, именно организационно-методические основы менеджмента позволяют объединить в режиме реального времени, с одной стороны, формирование, функционирование и развитие объекта, а с другой — исследование и воздействие на этот процесс.

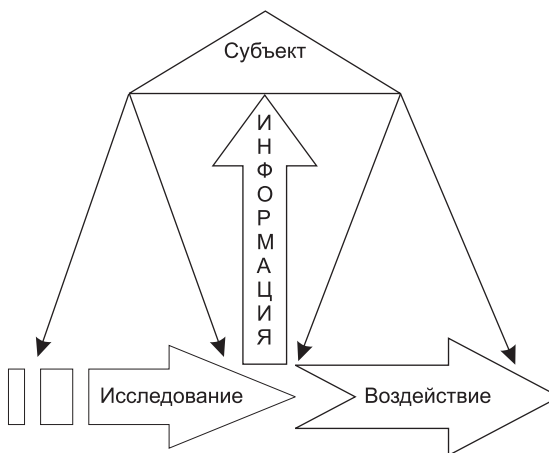


Рис. 4.5. Объединение исследований и воздействий менеджмента

В представленной на рис. 4.5 общей модели построения и реализации такого объединения выделяется причинно-следственная связь между исследованием и воздействием, четко раскрывающая сущность и последовательность, логически определяющая процедуру формирования и реализации деятельности менеджера. Эта связь становится основным конструктивным правилом проектирования, разработки и реализации всех менеджмент-процессов в организации. Причем как отдельные связи и последовательности, так и процедуры в целом, широко используют ресурсы этого соотношения. Модели таких связей, последовательностей, процедур, конфигураций широко и разнообразно используются в построении менеджмент-процессов, рассматриваются в третьей главе настоящего раздела.

Простота и однозначность рассматриваемой зависимости позволяют ряду исследователей возвести ее в статус закономерности или закона, что требует отдельного обоснования. Вместе с тем, анализ подчеркивает бесперспективность волюнтаристических попыток разработки и осуществления целенаправленного, конструктивного воздействия, не основанного на результатах исследования. Такая бесперспективность проявляется не столько в причинно-следственной связи, сколько в очевидной невозможности осуществления целенаправленного и конструктивного воздействия без учета существующего состояния, реально задействованных ресурсов, внешних условий и т. д.

В конкретной ситуации такой подход провоцируется ограниченными профессиональными знаниями руководителя в области постановки и применения специальных методов исследования. На самом деле это не только естественно, но иногда даже конструктивно, поскольку, обращаясь к экспертным разработкам и оценкам специалистов, менеджер не должен иметь предрасположенность к какому-то одному спектру методов. К сожалению, в реальной организации такое положение встречается чаще, что, как правило, обусловлено предыдущей функциональной специализацией менеджера.

В этом плане целесообразно выделять и реализовывать приоритет принципа необходимого разнообразия при формировании и подготовке состава специалистов и аппарата управления. Данный принцип должен применяться к построению и реализации процессов, выбору и применению критериев подбора персонала специалистов и исполнителей. Его применение призвано обеспечить необходимое разнообразие профессиональной подготовки, развития конкретных деловых качеств, освоения навыков административной работы. Причем специализация персонала в конкретных подходах, в том числе отличная или более глубокая, чем у менеджера, на практике только приветствуется.

К сожалению, многими компаниями и, прежде всего, их руководителями, в нарушение этого принципа, подбираются подчиненные по образцу и подобию, общности взглядов, подходов, мнений руководства, обосновывая это необходимостью формирования «команды единомышленников». С ними, действительно, надежнее (спокойнее) работать или общаться, но спрашивать у них совета не только бессмысленно, но даже опасно. Получив подтверждение того, что они думают так же, менеджер опирается на совет как на независимое экспертное заключение, забывая о том, что пригласил этих специалистов потому, что они «предпочитают его методы». Рассмотренная ситуация убедительно доказывает, что методическое

разнообразие является не только желательным, но и необходимым ресурсом менеджмента организации.

Характерна также ситуация, при которой специалисты прикладных исследований, составители отчетов, системные аналитики так или иначе заинтересовываются, ставятся в зависимость или прямо ангажируются пользователями их услуг, с целью обоснования необходимости осуществления уже запланированных менеджментом действий. Это свойственно подходу, в котором сам менеджер заинтересованно ищет и находит подтверждения необходимости задуманного, традиционного или более понятного для него метода. При этом результаты исследования и основанные на них выводы игнорируются, а применяемые методы искусственно деформируются и смешиваются. Основой разрешения этой ситуации является обеспечение независимости исследований и, главное, результатов от интересов субъектов воздействия.

Выбираемые методы воздействия также могут быть жестко ориентированы на получение необходимого, но далеко не реального представления в результате исследования. Такие тенденции ставят общую задачу обеспечения оптимального соотношения между выбираемыми, адаптируемыми и применяемыми методами исследования и воздействия. На профессиональном языке это квалифицируется классическим положением: «чистота исследования определяет результативность воздействия». На практике такая задача эффективно решается с помощью системы универсального и комплексного методического обеспечения исследования и воздействия, разрабатываемой и применяемой на основе устойчивых агрегатов и модулей комбинирования форм их взаимодействия и использования. Одним из важнейших направляющих начал ее разработки и применения становится обоснованная, адекватная и конструктивная классификация применяемых в менеджменте методов.

§ 4.2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Проведенный в предыдущем параграфе анализ позволяет конструктивно подойти к классификации методов менеджмента. Прежде всего это методы исследования, обеспечивающие определение состояния, и методы воздействия, изменяющие его. При этом важно понимать не только причинно-следственную связь, но необходимость обеспечения независимости от проведенного или планируемого воздействия на ход и результаты исследования.

Классическое представление состава и содержания современной организации выделяет в ней пять основных подсистем: техническую, технологическую, социальную, организационную, экономическую. Проводимая на основе объектно-предметного подхода классификация выделяет соответствующие группы методов исследования и воздействия. Первые две становятся прерогативой служб главного инженера, главного технолога и т. д. Непосредственным объектом исследования и воздействия менеджера является подчиненный ему работник, для которого социальные, организационные и экономические процессы являются определяющими.

В конечном счете воздействие менеджера может быть направлено и на технико-технологический комплекс, но его реализация будет осуществляться через подчиненных, а значит, и соответствующими их квалификации методами. Такой подход сформировал достаточно обоснованную и комплексную классификацию методов менеджмента (рис. 4.6).

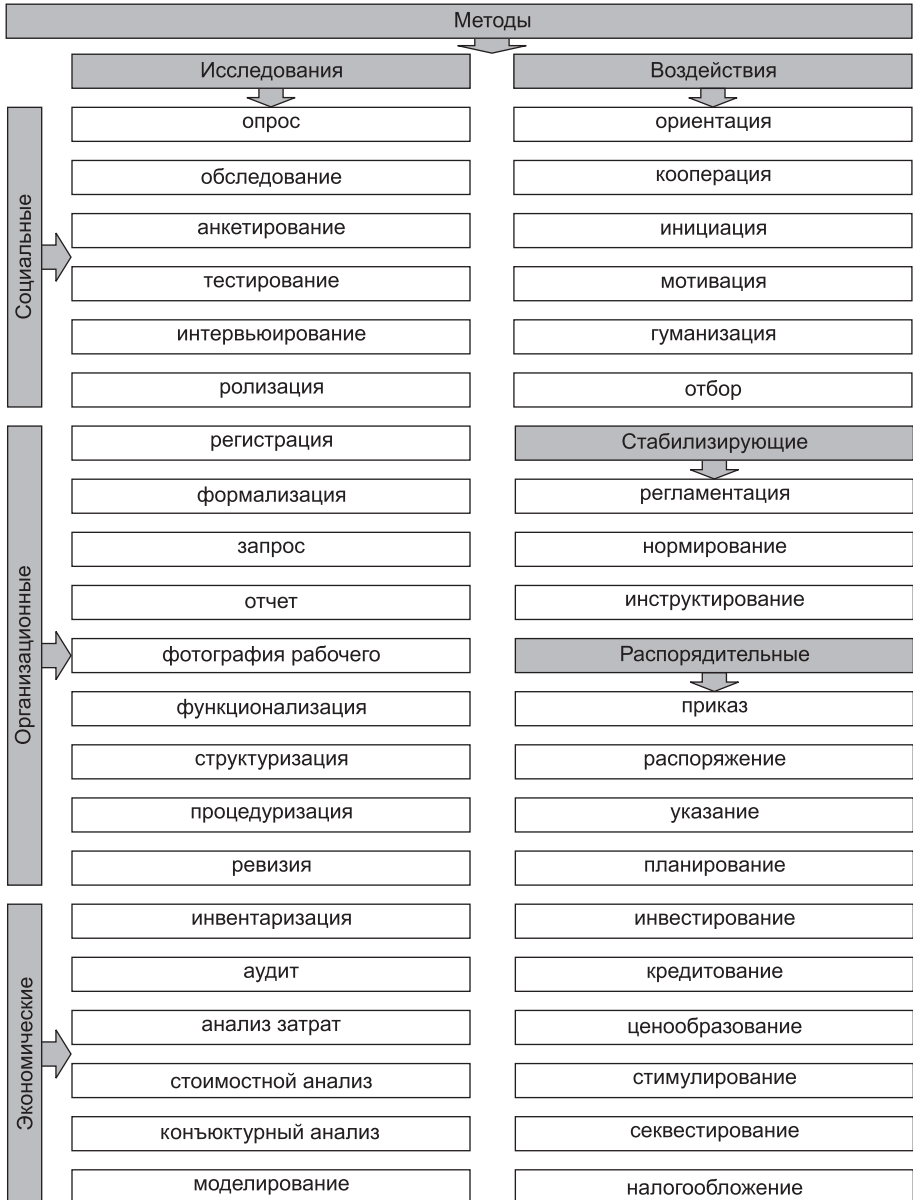


Рис. 4.6. Классификация методов менеджмента

Понятно, что представленная на рис. 4.6 классификация только в самом общем виде обозначает группы методов менеджмента и их содержание. Она изначально формировалась как открытая, что не только допускает, но ориентирует исследователей и пользователей на ее дополнение и совершенствование. Ее общая конфигурация позволяет систематизировать, адаптировать и адекватно выбирать, конструировать и применять методы исследования и воздействия, используемые менеджментом.

Подробный анализ состава и содержания каждой из групп методов, выделенных классификацией, требует не только объемного изложения, но и, что особенно важно, профессиональной специализации в соответствующих сегментах деятельности организации. Это обуславливает необходимость и обоснованность приоритетного рассмотрения группы организационных методов с учетом того, что социальные и экономические методы более подробно и всесторонне рассматриваются специальными дисциплинами. Такой подход объясняется еще и тем, что организационные методы и формируемые на их основе системы и процессы обеспечивают комплексное применение всей палитры методов современного менеджмента [108, 125].

Организационные методы, как и вся классификация в целом, делятся на способы разработки и проведения исследования и воздействия. Палитра методов организационных исследований представляет исключительно разнообразные ресурсы поиска, регистрации, анализа и построения параметрических комплексов, способных обеспечить разработку и реализацию эффективных воздействий. Так, программные продукты современных информационных технологий позволяют осуществлять регистрацию, хронометраж, последовательность и другие исследовательские операции на основе мониторинга в режиме реального времени с накоплением. Это обеспечивает эффективность документооборота, возможность персонификации участия исполнителей, оценки своевременности взаимодействия, применения контроллинга, рассматриваемых в пятом разделе настоящего учебника.

Актуальное развитие в корпоративных рыночных организациях получает метод функционализации, обеспечивающий не только разграничение и закрепление формализуемых позиций за конкретными персоналиями, но и целый спектр новых возможностей. Особенно перспективным представляется формирование должностных обязанностей методом модульной функционализации должностных инструкций. Он позволяет привнести рыночные механизмы конкурентной среды в процессы распределения, выполнения и оценки результатов функциональных обязанностей.

Представление построения и функционирования самых разнообразных систем методами структуризации привычно настолько, что многими уже не рассматривается в качестве способов организационных исследований. Между тем, профессиональный менеджмент разнообразно использует палитру этих методов именно в этих целях. Начало исследования строения организации с проектирования и анализа состава и содержания связей, а не с традиционного позиционирования изначально обозначаемых должностей или подразделений обеспечивает опережающее проектирование менеджмент-процессов. При таком подходе исследования архитектуры построения, пересечения, ветвления, взаимодействия менеджмент-процессов становятся основой позиционирования и идентификации необходимых

элементов структуры. Метод структурного закрепления эмпирически оптимизированных процедур используется не менее эффективно, что будет продемонстрировано в следующей главе настоящего раздела.

Применение методов исследования и осуществления программирования менеджмент-процессов должно быть хорошо знакомо не только менеджерам, но и постановщикам задач. В значительной степени именно они формируют определенные процедуры анализа и оценки у большинства профессионально подготовленных менеджеров. Распространение этих подходов на исследования менеджмент-процессов показывает обнадеживающие результаты. Так, информационно продвинутые менеджеры, формализуя параллельно осуществляющиеся процедуры постановки и достижения цели, получают возможность оптимизации их взаимодействия с позиций: последовательности введения, темпов развития, оптимизации загрузки персонала, рассредоточения кульминационных напряжений, реверберации потенциала управления, маневра ресурсным обеспечением, тиражирования модульных наработок и т. д. Все это позволяет раскрыть реальные возможности разработки и осуществления целенаправленного воздействия, существенно повысить эффективность менеджера в организации.

Любые проводимые в организации исследования не могут являться самоцелью и необходимы постольку, поскольку их результаты становятся основой разработки и осуществления целенаправленных воздействий менеджера. В организационных методах они приобретают наиболее контрастные и действенные проявления, первоначально разделяющиеся на стабилизирующие и распорядительные. В каком-то смысле сущность и содержание такого разделения сродни сопоставлению стратегии и тактики менеджмента, тесно взаимосвязанных и активно взаимодействующих друг с другом в процессе постановки и достижения цели.

Установление стратегической стабильности в сочетании с осуществлением возможности оперативного вмешательства обеспечивает разработку и применение универсального спектра методов организационного воздействия и при этом отражает противоположные стороны единого процесса организации. Прямые и обратные причинно-следственные связи, устанавливающиеся при этом, обеспечивают оперативное дополнение стабильности, формируемой распорядительными средствами. Так проявляется стратегия и тактика разработки и применения менеджером конкретных методов проведения организационных исследований и воздействий.

В сегменте стабилизирующих методов рассматриваемой классификации выделяются группы, объединяющие самые разнообразные способы регламентирования, нормирования и инструктирования организации. В группе методов регламентирования позиционируются способы воздействия, основывающиеся на установлении и строгом обеспечении соблюдения границ, рамок, ограничений, пределов, квот, полномочий, ответственности и т. д. Все они, в точном соответствии с названием, представляют жесткие регламенты, устанавливающие определенные параметры действия, исключаящие или безоговорочно санкционирующие их нарушения.

Широкий круг самых разнообразных действий определяется официально устанавливаемыми или фактически складывающимися нормами, привычными

ориентирами, ожиданиями, рекомендациями. Такие нормы изначально носят не только более мягкий, чаще адаптирующийся или изменяемый характер. Их действие обеспечивает нормализацию процессов и систем как приведение параметров их строения, функционирования и развития к ожидаемым уровням.

Особое место в стабилизирующих методах менеджмента занимает инструктирование. Оно далеко не всегда правильно воспринимается подчиненными и не всегда осуществляется менеджерами конструктивно. Дело в том, что традиционное для отечественного менталитета пренебрежение к требованиям инструкций, кажущимся «излишними» «бюрократическими» или «отжившими», обусловлено не только их несовершенством. Чаще отказ от требований инструкций связан с дилетантизмом исполнителей, что, в конечном счете, приводит к негативным последствиям. В период проведения радикальных рыночных преобразований на это наложились попытки ангажирования содержания инструкций с целью разработки и проведения «теневых схем» перераспределения и управления собственностью, налогообложения, оплаты труда и т. д.

Все это ни в коем случае не ставит под сомнение необходимость применения инструктирования как одного из основных стабилизирующих воздействий. Напротив, в рыночных условиях, априори более свободных, разработка, освоение и применение инструкций, апелляция к их содержанию и соблюдению, в том числе в «третейских» режимах, приобретают особое значение. Такое обращение определяет значительно большую ответственность за содержание, противоречия которого теперь не могут компенсироваться необязательностью исполнения.

Всем знакома ситуация, когда пренебрежение или высмеивание содержания инструкций основываются на излишне примитивном понимании их содержания («неужели и так непонятно?»). Между тем, арбитражная практика убедительно показывает, что абсолютная однозначность формулировок, рассчитанных на самый низкий уровень квалификации исполнителя, становится единственной гарантией от его апелляции к тому, что «...можно понять и так, и эдак». Профессиональная инструкция должна быть составлена так, чтобы ни у кого, в том числе и заинтересованного в этом лица, не было повода ставить под сомнение как ее содержание, так и обязательность исполнения. При этом необходимо понимать, что инструктированием должны предваряться, сопровождаться, обеспечиваться не все процессы и системы, а только те, которые своей сложностью, потенциальной кризисностью или ответственностью обуславливают необходимость его применения.

Стабилизирующие методы формируют, сопровождают и обеспечивают основополагающие правила, форматы и условия целенаправленного функционирования организации на длительный период времени. Они и названы так, поскольку призваны сохранить стабильность организации, обеспечивающую определенность планирования, реальность сопровождения, предсказуемость деятельности. Консервативно настроенный менеджмент стремится осуществить максимум организации, но вероятностный характер социально-экономических процессов в рыночных условиях обуславливает необходимость их корректировки. Такие задачи решаются распорядительными средствами, применяемыми «во исполнение», «в дополнение», «во изменение» положений, закрепленных стабилизирующими методами.

Классификация распорядительных методов выделяет три основные группы, условно определяющие их сущность и содержание: «приказ», «распоряжение», «указание». Первая группа «приказов» объединяет четкие, лаконичные, строгие требования, обладающие юридической силой воздействия, осуществляемые узким кругом высших руководителей организации. Группу методов «распоряжения» применяют как высшие руководители организации, так и все остальные менеджеры, осуществляя с их помощью постоянное воздействие в оперативной, устной или письменной развернутой форме.

В отличие от первых двух групп классическое «указание», как правило, не содержит в себе конкретных положений, но обязывает подчиненных самостоятельно разрешить проблему или устранить диссонанс, делегируя необходимые полномочия. Эти методы названы, поскольку именно они указывают конкретному исполнителю на необходимость разрешения, так или иначе, сформулированной проблемы доступными ему средствами.

Распорядительные методы действуют ограниченный период времени, обеспечивая оперативное воздействие, корректировку, изменение складывающейся ситуации или регулирующих ее положений. При необходимости сущность и содержание составляющих или самих положений, реализуемых распорядительными методами, закрепляются в документах через внесение изменений, принимаемых и закрепляемых опять же распорядительными методами. Это определяет органичный и эффективный механизм агрегирования и взаимодействия стабилизирующих и распорядительных методов менеджмента организации.

Решение прикладных задач организации требует выработки и применения специфических методов, которые объектно, предметно, функционально и т. д. ориентированы и основываются, в том числе, на тех же стабилизирующих и распорядительных началах. В предыдущей главе этого раздела рассматривались методы разработки решений, в следующей главе будет представлен механизм реализации принятых решений. Комплекс этих и других разнообразных прикладных задач разрабатывается и обеспечивается производными методами, агрегирующими составляющие всей методической палитры организационных, социальных и экономических способов действий.

§ 4.2.3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Разработка и применение инструментария менеджмента основываются на единстве и универсальности процесса воздействия, прикладном использовании его потенциала, содержания и результатов самым широким кругом менеджеров. Это позволяет исключить параллелизм, усовершенствовать процедуру, существенно повысить эффективность функционирования и развития организации, обеспечив координацию действий всех участников.

Универсальность инструментария менеджмента проявляется не только в разработке и применении единого и эффективного механизма или его целенаправлен-

ной коммутации с функциями менеджера. Она может самым непосредственным образом реализовываться в органичном и последовательном объединении исследования и воздействия менеджера на организацию. В этом плане универсальный инструментарий становится одним из специфических и, в то же время, наиболее часто встречающихся практических проявлений администрирования, позволяющих преодолеть противоречия между исследованием и воздействием.

В ходе практического применения инструментария менеджмента в рамках разработки и реализации конкретного воздействия необходимо четкое распределение полномочий и обеспечение координации между составляющими этого процесса. Инструментарий менеджмента основывается на применении сочетаний орудий, средств, способов, процедур воздействия, формируется и применяется в виде сложных конструкций, объединяющих отдельные составляющие в отлаженный механизм. В реальных условиях применяются настолько разнообразные инструменты, насколько специфичны решаемые ими задачи, но их выбор осуществляется на основе общей палитры (рис. 4.7).

На рис. 4.7 представлено построение инструментария менеджмента, применение которого обеспечивает определенное действие. На его основе менеджер выбирает, разрабатывает, комбинирует, адаптирует и направляет сформированное воздействие на определенный объект или группу объектов, обеспечивая четкое исполнение предусмотренных процедур. Приведенная модель имеет упрощенное построение, отражающее состав, содержание и наиболее распространенные конфигурации сочетания инструментов менеджмента на основе структуризации эшелона на створы, уровни и ступени. Такое воздействие менеджера специализируется и модернизируется по ходу разработки и адаптации, агрегирования и применения конкретного набора инструментов, что расширяет его возможности.

Эшелон инструментария менеджмента является исходной конструкцией формирования и осуществления любого воздействия, представляющего, в конечном счете, то или иное сочетание инструментов. Так же, как художник, представляя образ, комбинирует определенным способом те или иные краски, каждый менеджер, разрабатывая и осуществляя воздействие, выбирает средства, необходимые для достижения поставленной цели. Первым, с чего начинается этот процесс, становится представление инструментария, из которого формируется конкретное воздействие менеджера. Важно понимать, что представленная на рис. 4.7 модель приводит только ограниченную группу, пусть наиболее часто используемых, но далеко не всех инструментов.

В процессе планирования и осуществления конкретного вида воздействия особое значение приобретает сочетание выбранных инструментов на объединяющих их уровнях. Возможность развития, специализации, адаптации инструментария предполагают выбор и комбинирование средств, способов, процедур менеджмента на основе универсальной методики формирования воздействия. К сожалению, такой подход в отечественной практике не редко подменяется бесконечно повторяющимся использованием ограниченного круга инструментов, что выхолащивает сущность, ограничивает результативность, дезавуирует содержание воздействия.



Рис. 4.7. Построение инструментария менеджмента

Общие методические основы инструментального подхода понятны и привычны, поскольку используют известный и широко применяемый способ «выбора из меню». Вместо повторения прецедента на основе ранее принимавшегося в подобной ситуации решения предлагается выбор и комбинирование наиболее адекватных и действенных средств. Большинство из представленных на рис. 4.7 инструмен-

тов и возможности их применения привычны и понятны, поскольку многократно осуществлялись каждым менеджером. Так, позиционированный на первом уровне приказ уже собственным статусом определяет жесткость регламентирования и четкость разграничения, развиваемые содержащимися в нем требованиями осуществления тех или иных действий. Их основой становится разработка, раскрывающая формализацию и обеспечивающая программу действия команды. На этой основе формируется, адаптируется и применяется широкий спектр прикладных процедур, обеспечивающих эффективное достижение целей организации.

Горизонтально-вертикальное транспонирование модели развивается нисходящей и восходящей ступенчатой зависимостью, отражающей не только возможные контуры компоновки инструментов, но и, что особенно важно, их содержательно-качественную преемственность. Это позволяет углублять, акцентировать, специализировать менеджмент путем наращивания его содержания и действенности за счет, например, эффекта реверберации, достигаемого повторением содержания действия на новом качественном уровне. Закрепленные моделью варианты последовательностей или более сложных цепочек формирования и применения инструментария, при сохранении общей логики их построения, адаптируются, модифицируются и модернизируются в соответствии с изменением целей, объектов, условий.

Базовая конфигурация эшелона призвана отразить только общую палитру возможных сочетаний применения инструментов менеджмента в качестве модели или кондуктора целенаправленного конструирования и применения конкретного воздействия. Конфигурация инструментария потому и называется базовой, что в ходе разработки и применения в ней отразились сложившиеся, устоявшиеся, закрепившиеся и штатно используемые в качестве отправного алгоритма контуры построения новых модификаций. Так, разделение процесса организации на отдельные действия обеспечивает в правом створе эшелона формирование как распорядка, так и расписания, объектно-прикладная комбинация которых четко представляется графиком.

В реальном процессе управления в качестве самостоятельного, целенаправленного развивающегося или законченного агрегата этот контур широко и разнообразно дополняется, комбинируется и компоуется на основе применения модульного принципа построения и использования инструментария менеджмента. Такие, периодически повторяемые, комбинации отдельных составляющих или целые цепочки складываются в достаточно устойчивые процедуры, модульно компоуемые и применяемые в различных механизмах в виде рычагов и инструментов менеджмента.

Например, метод подряда, оптимизирующий формы, повышающий качество и сокращающий сроки работы, используется в самых разнообразных моделях хозяйствования. При этом в качестве инструмента может применяться универсальный механизм самокупаемости, обеспечивающий экономию ресурсов, заинтересованность и ответственность конкретных исполнителей за результаты работы. Вертикальная доминанта представленной на рис. 4.7 палитры инструментария выделяет широкий спектр специализации средств и методов, разнообразие и последовательность качественных преобразований в его формировании и применении.

С другой стороны, приведенная в первом створе последовательность: приказ — требование — предписание — постановление — решение — разрешение —

отрешение — утверждение — распоряжение — обременение — закрепление — регистрация — исполнение — воздействие отражает нарастание действенности администрирования, во многом определяющее эффективность менеджмента. Причем результат осуществления и применения такого выбора инвариантно развивается соответствующими цепочками последовательной специализации, детализации и адаптации инструментов, позиционированных в трех следующих створах модели. Так, регламентация — формализация — детализация — ранжирование представляют верхний, самый жесткий сегмент второго структурного створа модели, обеспечивающий дискретизацию, детерминирование и четкое представление состава и конфигурации применяемых инструментов менеджмента.

Позиционируя, выбирая и компоная отдельные инструменты в прикладные конфигурации, необходимо четко различать особенности сущности, содержания и применения каждого из них. Например, отличие временного и частного делегирования полномочий конкретного органа от структурно закрепляемой на постоянной основе передачи его функций другому подразделению. В таких различиях и заключаются критерии выбора и компоновки тех или иных средств в устойчиво и эффективно применяемые агрегаты конфигураций инструментария.

Применение отдельных инструментов рассматриваемой палитры имеет смысл только при условии четкого понимания и прикладного использования этих различий в процессе выбора, компоновки и осуществления действий менеджера. Вместе с тем, анализ таких различий, их амплитуды и соответствия выделенным в модели инструментам сам по себе служит фактором разработки и применения новых форм воздействий, обеспечивающих использование рассматриваемого разнообразия. С использованием этого подхода в палитре позиционированы инструменты: разведения — между разграничением и разделением, раскрытия — между регистрацией и сверкой и т. д. Этим выделяются уже не только нисходящие, прямые, но и обратные, восходящие, ступенчатые последовательности, отражающие более сложные конфигурации применения.

Понимание различий в сущности и содержании того или иного инструмента совершенно необходимо еще и потому, что именно оно обеспечивает выбор адекватных средств менеджмента. Так, превалирующие в отечественной практике руководства, приказы и распоряжения (более 65 %) как административные методы воздействия формируют организацию в качестве функции управления, централизующей разработку и принятие решения.

Они не только перегружают верхние уровни структуры разработкой содержания действий, которая впоследствии существенно деформируется исполнителями, но и, что более негативно, освобождают нижние уровни не только от участия в разработке, но и от ответственности за результаты исполнения принятых наверху решений. В отличие от приказа или распоряжения, применение указания в отечественных условиях (менее 12 %), в конечном счете, делегирует полномочия по поиску диссонанса, разработке, принятию и реализации решения исполнителю, т. е. практически обуславливает необходимость его самоорганизации.

Исключительно важно понимать, что в этом случае профессионально-квалификационный уровень исполнителя и всей организации в целом приобретает устойчивую тенденцию к росту, в отличие от приказной централизации, которая

со временем его девальвирует, последовательно снижая профессиональный потенциал как менеджмента, так и персонала организации. Проведенное сравнение не только выделяет существенное значение актуального для отечественного менеджмента перераспределения удельного веса применения приказов, распоряжений и указаний, но и обнажает действие одной из основополагающих закономерностей децентрализации.

§ 4.2.4. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Представленное в предыдущих параграфах универсальное, комплексное и, в то же время, открытое позиционирование методической палитры формирования и применения способов действий современного менеджера ориентирует его на непрерывное освоение, использование и совершенствование содержания способов. Такой процесс обуславливает не только освоение собственно методических ресурсов, но разработку и адаптацию индивидуальных модификаций прикладных комплексов применения методических приемов исследования и воздействия большинством профессиональных менеджеров. Причем навыки и опыт конкретного менеджера накапливаются, систематизируются и обеспечивают использование методов, чаще всего, в виде агрегированных и адаптированных комплексов.

Подобные тенденции не только неизбежны, но и исключительно конструктивны, поскольку позволяют персоналу организации и корреспондирующим структурам эффективно адаптироваться к прозрачно представляемой системе действий. Ее прозрачность, адаптируемость, предсказуемость становятся важнейшими факторами обеспечения эффективного взаимодействия всего персонала организации. В предыдущем параграфе такие процессы исследовались на примере выработки и адаптации инструментария, здесь же мы рассмотрим их с позиций формирования организационно-методического обеспечения менеджмента. Его состав, содержание, практика применения исключительно разнообразны, что обуславливает необходимость представления свода общих для него правил.

Рассматривая процесс постановки и достижения цели, необходимо, как отмечалось в первом параграфе данной главы, выделить коммутационное значение организационных методов, обеспечивающих в реальном менеджменте взаимосвязь разработки и осуществления любого действия как на стадии исследования, так и на стадии воздействия. Это обусловлено универсальным применением и всеобщим действием организационных методов как основы обеспечения всех действий. Иными словами, организационные методы обеспечивают разработку, постановку и применение всех групп социальных, экономических и любых других методов исследования и воздействия, используемых в организации. Наиболее полно и точно этот статус организационных методов определяется следующим правилом: «Все, что целенаправленно осуществляется менеджером организации, допускается регламентами, предусматривается нормами, раскрывается инструкциями, оформляется приказами, детализируется распоряжениями или делегируется указаниями».

Такая формулировка первого и наиболее важного правила организационно-методического обеспечения менеджмента объединяет представленную во втором параграфе данной главы классификацию в общий механизм. Позиционируя классифицированные методы стабилизирующего и распорядительного воздействия в рамках единой организации, этот механизм создает необходимую основу их адаптации и применения в реальных условиях.

В рамках конкретной организации стабилизирующие и распорядительные методы формируют комплексный механизм организационно-методического обеспечения менеджмента (рис. 4.8).

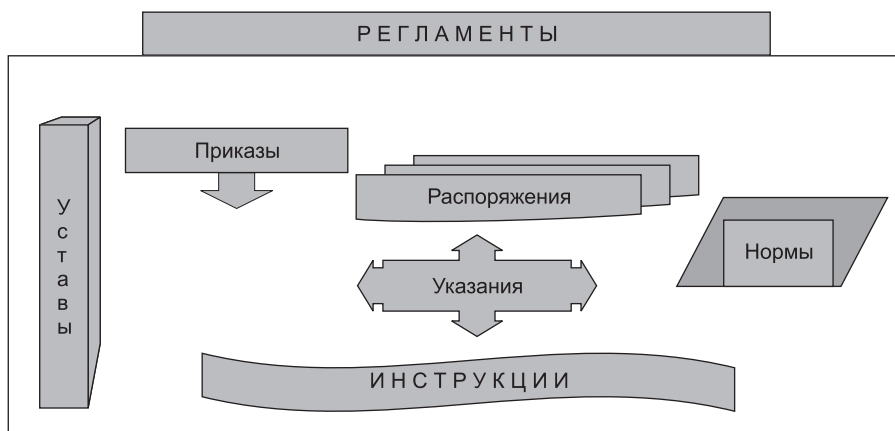


Рис. 4.8. Организационно-методическое обеспечение менеджмента

Приведенная на рис. 4.8 модель организационно-методического обеспечения менеджмента позиционирует классифицированные в предыдущем параграфе методы стабилизирующего и распорядительного воздействия в рамках единой организации. Это позволяет сформулировать три основополагающих правила организационно-методического обеспечения менеджмента, формирующих комплексное представление о его разработке, постановке и применении.

Первое правило обращает внимание менеджера на необходимость органичной взаимоувязки выбираемого и применяемого метода с организационно-методическим обеспечением менеджмента, уже сложившимся в организации на данный момент времени. В реальной организации такая ситуация обуславливает поэтапно накапливаемую исключительно сложную, многоуровневую, прозрачно-латентную систему параллельно-последовательного взаимодействия методов. Развитие подобной ситуации определяет необходимость выделения и учета первого правила организационно-методического обеспечения построения системы постановки и применения методов менеджмента организации. Формулируется оно следующим образом: **В менеджменте организации одновременно применяется комплекс взаимодействующих, переплетающихся и сталкивающихся между собой стабилизирующих и распорядительных методов.**

Следование этому правилу исключительно важно, поскольку способствует обеспечению того, чтобы вновь применяемые воздействия не могли противоречить, с одной стороны, ранее установленным регламентам, нормам и инструкциям, а с другой оперативно действующим приказам, распоряжениям и указаниям. Противоречия, возникающие и нарастающие в результате допускаемых нарушений данного правила, не только дезорганизуют процессы и системы, но и полностью дезавуируют собственно менеджмент организации, поскольку, так или иначе, разрушают его организационно-методические основы.

В идеале организационно-методическое обеспечение менеджмента должно представлять собой комплекс содержательно взаимоувязанных, взвешенно позиционированных и оптимально взаимодействующих методов. Нарастание этого комплекса должно строго подчиняться содержательным требованиям действующих положений или корректироваться введением новых, оперативно адаптируемых к изменяющейся ситуации. Это особенно важно, поскольку, как уже отмечалось выше, посредством организационных методов реализуется вся совокупность реальных процессов осуществления исследований и воздействия организации.

Второе правило устанавливает процедурно-иерархическое ранжирование способов построения организационно-методического обеспечения менеджмента, определяющее приоритеты воздействия этих способов друг на друга и наиболее распространенные конфигурации взаимодействия следующим образом: **Приоритеты взаимодействия определяются позиционированной последовательностью, проведенной классификацией ранжирования: регламент — норма — инструкция, приказ — распоряжение — указание.**

Этим правилом предусматривается обязательность согласования содержания инструкций с действующими нормами, а тех, в свою очередь, с утвержденными регламентами не только по степени жесткости, но и по составу, распределению, ответственности и т. д. Аналогичным образом данный принцип устанавливает прямое или косвенное соподчинение содержания указаний распоряжениям, а их основных положений, в свою очередь, букве и духу приказа.

Подобное, статусно-иерархическое, ранжирование позволяет не только четко установить координирующие приоритеты, но и обеспечивает применение единых правил построения процедур реорганизации. Именно такие процедуры закладывают общую процессуальную основу, сохраняют стабильность, обеспечивают преемственность методического сопровождения менеджмента организации в ходе ее целенаправленной модернизации или, что еще более важно, эволюционной трансформации. По сути, жизненный цикл организации на всем его протяжении объединяет последовательно сменяющиеся стадии в значительной мере именно на такой, общей, процессуально-методической основе.

Соблюдение приведенного правила организационно-методического обеспечения приобретает особое значение в разработке и реализации современных процедур администрирования. Это естественно, поскольку организационно-методические положения со временем устаревают и нуждаются в корректировке, модернизации или коренном пересмотре.

Третье правило организационно-методического обеспечения менеджмента **определяет и раскрывает условия построения и реализации процедур реоргани-**

зации в ситуациях изменения действия положений, устанавливаемых стабилизирующими методами. Стабилизирующие методы устанавливаются распорядительными, применяемыми в рамках существующих стабилизирующих воздействий на момент принятия.

Применение данного правила обеспечивает проведение необходимых корректировок и коренных изменений содержания регламентов, норм, инструкций путем принятия или утверждения новых редакций в форме соответствующих приказов или распоряжений. С этой целью допустимо даже использование указаний на «...необходимость приведения в соответствие» и т. д. в условиях соблюдения действующих на данный момент стабилизирующих и распорядительных положений.

Это создает необходимые предпосылки и расширенные возможности совершенствования и развития организационно-методического обеспечения менеджмента организации в рамках действующих положений. Оно становится необходимой основой разработки и осуществления любых программ реформирования организации, позволяет контролировать, оценивать и корректировать происходящие в ней трансформации.

В целом организационно-методическое обеспечение менеджмента объединяет всю палитру методов работы менеджера в единый, оптимально взаимодействующий комплекс.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как взаимосвязаны методы исследования и воздействия в менеджменте?
2. Чем определяется классификация методов менеджмента?
3. Каковы основы построения инструментария менеджмента?
4. Как соотносятся методы, инструменты и рычаги менеджмента?
5. Что обеспечивает применение основных инструментов менеджмента?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Перечислите наиболее часто и результативно применяемые вами методы исследования и воздействия.
2. Сформулируйте критерии классификации методов менеджмента.
3. Определите соотношение между методами и инструментами менеджмента.
4. Оцените эффективность применения основных методов и инструментов современного менеджера.
5. Охарактеризуйте значение организационно-методического обеспечения менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 1056-02 «Разработка, внедрение и сопровождение применения организационно-методического обеспечения инновационной модели обучения комплексу управленческих дисциплин» — гос. регистрация — 01200309339.

Глава 4.3

ПРОЦЕСС И МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 4.3.1. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе, который осуществляется стихийно или целенаправленно в виде эволюционных изменений или действий менеджмента. Причем, как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательность определяемых ими преобразований отражают достижение поставленной цели. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера является процессуальная разработка и представление постановки и достижения целей.

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов, в конечном счете, выражаются именно в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах, подробно рассматриваемых в следующей главе.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет организацию традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым, состоянием и дает ему основание для конкретной оценки происходящего. В этом, двойственном, характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно-системной оценки менеджмента во многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, анализируя происходящее.

Необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие фактически отражает уже прошедшее состояние, на основе анализа которого менеджер разрабатывает программу предстоящих действий. Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той

или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач.

Так, реальное состояние организации и происходящих с ней преобразований отличается от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы осуществляющиеся в ней преобразования. В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемых и фактических состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия. Естественно, что эти вводные также представляются в системном выражении, привносящем все те же, существенные, деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления необходимых действий менеджера.

Сама деятельность каждого менеджера и всех создаваемых или управляемых им организаций наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной коммутации происходящих в них изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляемости, менеджер пытается только частично понять, ограниченно упорядочить или необходимо компенсировать реально произошедшие или теоретически прогнозируемые перемены.

Любой процесс, и бизнес в том числе, как последовательное изменение состояния, определяется, прежде всего, во времени и при выявлении сущности, состава, содержания наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий. Формированием и развитием причинно-следственных связей между объективными и субъективными переменными обуславливаются их место и роль в осуществлении и представлении любого процесса. Позиционируясь в качестве целенаправленного процесса менеджмент, необходимо исследует, учитывает, использует происходящие в организации и вне ее объективные изменения. Содержание менеджмента как процесса можно определить последовательностью происходящих в организации перемен. Причем наблюдаемые или осуществляемые перемены также можно классифицировать по природе или причинам их происхождения, на объективные, субъективные и смешанные. Естественно, что именно последние составляют большинство реально происходящих и учитываемых менеджментом изменений в рассматриваемых организациях.

Исторически в бизнес-организациях складывались и развивались три основных подхода к процессуальному построению менеджмента: эволюционный, прецедентный и инновационный, отражающие принципиально различную природу планирования, построения и осуществления процесса постановки и достижения цели. Выражая естественное сочетание объективных и субъективных начал любого процесса, они во многом определяют его характер, содержание, взаимодействие с окружающим. Так или иначе каждый менеджер является результатом, носителем и пользователем этих трех начал, в силу чего ему необходимо четко представлять их сущность, содержание, место и роль в построении и осуществлении менеджмента

организации. Становление и позиционирование этих подходов к процессуальному построению менеджмента представлено на рис. 4.9.

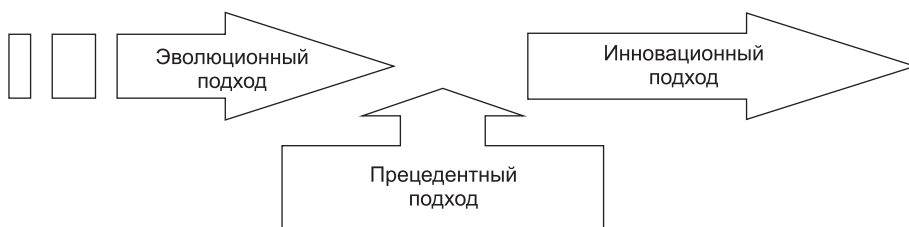


Рис. 4.9. Подходы к процессуальному построению менеджмента

Объективно складывающиеся и развивающиеся процессы выражают природу, сущность и результат последовательного взаимодействия случайностей и, уже в силу этого, воспринимаются как эволюционные. Неотвратимость и устойчивость этих преобразований всегда вызывают у менеджера ощущение их фундаментальности, всеобщности, обязательности, что обуславливает восприятие их в качестве основополагающих условий всех других перемен. Эволюционная модель менеджмента организации, наиболее полно реализующая это начало, формируется на основе восприятия, уяснения и следования складывающемуся процессу перемен. Нередко она отвечает принципу «будь что будет», основывается на наблюдении, непротивлении и безусловном принятии происходящего как данности. Опирается ли такой подход на общие идеалистические взгляды исполнителей или реализуется самостоятельно и осознанно, его суть заключается в адаптации организации к любым переменам на основе выработки конформистского стиля поведения.

В отличие от эволюционной, прецедентная модель менеджмента организации формируется гораздо практичнее, внимательно воспринимая, осваивая и при возможности повторяя уже имевшую место организацию. Она не только допускает, но и целенаправленно стремится к позитивному изменению происходящего, но использует при этом только хорошо зарекомендовавшие себя средства и способы. Основанное на чужом прецеденте решение менеджера идет существенно дальше, целенаправленно выстраивая последовательность наиболее эффективных процессов и систем. Опираясь на них, менеджер, все чаще реализует знание сложившихся зависимостей, последовательностей, опыт собственных действий, ранее успешно осуществлявшихся в подобных ситуациях.

Рассчитывая на приведение процесса к уже происходившей процедуре и строгое следование знакомой и понятной последовательности действий, менеджмент закрепляет их административно. Примером подобного подхода могут служить типовые, штатные, аналоговые процедуры разработки, принятия и реализации решений в самых разнообразных модификациях базовой ситуации. Именно они в свое время стали основой автоматизированных систем управления производством. В последующем такой подход позволил автоматизировать на основе современных информационных технологий подавляющее большинство рутинных

процедур систем управления, но в менеджменте не получил существенного развития.

Это объясняется различиями между менеджментом и управлением, которые собственно и обусловили формирование третьего подхода. Инновационная модель менеджмента организации изначально ориентирована на разработку и реализацию новых, никогда ранее не применявшихся последовательности и содержания действий, вырабатываемых каждый раз как самостоятельный ответ менеджера на новую ситуацию. Принципиально и модульно она может основываться на эволюционном и прецедентном процессе, но, в целом, обязательно представляет собой то, что создано впервые. Инновационный менеджмент позволяет обеспечить стратегию и тактику развития организации, радикальные преобразования бизнеса на основе собственного, уникального «ноу-хау». Именно этим обуславливается ее ведущее место и конструктивная роль в разработке и осуществлении концепций высококонкурентного позиционирования на рынке, устойчиво прибыльного функционирования, стратегического развития бизнес-организации.

§ 4.3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ-ПРОЦЕССОВ

Процессный подход к представлению и осуществлению менеджмента предполагает выделение последовательности основных, структурных, содержательных и иных составляющих, во многом его определяющих. Конкретное построение любого процесса необходимо основывается не только на последовательности и динамике, как отмечалось в анализе в предыдущем параграфе, но и в значительной мере на сущности, характере, особенностях и специализации его составляющих. Собственно последовательность процесса и представляется порядком и конфигурацией взаимосвязи таких составляющих, что и определяет их место и роль в его организации.

Первое и наиболее контрастное выделение такой составляющей происходит уже в самом определении понятия менеджмента как процесса постановки и достижения цели организации. С подобных позиций процесс представляется последовательностью проявлений решения, которая подробно раскрывается в четвертом параграфе первой главы настоящего раздела учебника. Содержание и дискретность подобных декомпозиций определяется, с одной стороны, исполняемой процедурой построения менеджмент-процесса, имеющей, как правило, общепринятый состав, а с другой стороны, конкретным участием в нем разработчиков, распорядителей и исполнителей. Это естественно, поскольку самые разнообразные участники, обладающие соответственно различным потенциалом, обуславливают значительные различия, расхождения, разбросы в составе и содержании конкретной дискретизации процесса. Понятно, что научно обоснованная и практически адаптированная дискретизация состава и содержания элементов типовой конфигурации менеджмент-процесса основывается на общепринятом представлении. Но в конкретной организации и, главное, адаптированной к ее условиям системе администрирования учитываются и специфические факторы.

В целом, выделение и позиционирование основных составляющих менеджмент-процесса, построения взаимосвязей между ними и последовательность их объединения основываются на следующих принципиальных положениях:

- формирование циклов позволяет установить периодичность повторения, последовательность, взаимодействие составляющих процесса;
- разделение на фазы используется для определения хода развития процесса на основе внешних наблюдений, позволяющих установить его общее состояние на данный момент времени;
- выделение этапов позволяет разграничить цикл на отдельные составляющие, характеризующиеся получением промежуточного результата, чтобы организовать механизм управления по оценке эффективности получения такого промежуточного результата;
- обозначение стадий отражает превалирующее на их протяжении содержание деятельности менеджмента, определяющее специализацию основных подразделений организации;
- операционное наполнение стадий определяет функциональную специализацию, профессиональную кооперацию и административное закрепление видов деятельности за соответствующими подразделениями организации;
- сочетание универсальных действий непосредственно формирует содержание профессиональных операций и обеспечивает построение всего процесса в целом.

Эти положения дифференцируют, детерминируют, структурируют процедуру менеджмента, позволяя оптимизировать процесс ее построения и осуществления.

Такой сущностно-содержательный анализ и предметная адаптация представления состава процесса позволили окончательно сформировать, апробировать и осуществить прикладной подход к пониманию и применению критериев определения основных составляющих базовой процедуры менеджмента.

Таблица 4.3

Критерии дискретизации процесса менеджмента

Составляющая	Критерии определения
Действие	Первичность, однозначность, законченность
Операция	Профессиональная ориентация и специализация
Стадия	Функциональная однородность и последовательность
Этап	Промежуточная результативность и управляемость
Фаза	Выделяющаяся и характеризующая образность
Цикл	Периодически повторяющаяся последовательность

Представленные в табл. 4.3 критерии определения позволяют не только более четко их идентифицировать, но и во многом предопределяют цели и содержание конкретного применения каждого из них. Им выделяется суть, квинтэссенция каждой конкретной категории составляющих процесса, позволяющие однозначно их идентифицировать, комплексно классифицировать, последовательно выстроить, содержательно ориентировать и целенаправленно кооперировать. Вместе с тем, детализация и детерминирование критериев определяет общую конфигурацию построения базовой процедуры менеджмента организации как устойчиво сложившийся, периодически повторяющийся цикл.

Простейшие действия, объединенные в профессиональные операции, обеспечивают целенаправленное формирование и последовательное осуществление производственными и управленческими подразделениями соответствующих функциональных стадий процесса менеджмента. Эффективное проведение стадий позволяет получить конкретные промежуточные результаты, выделяющие этапы, последовательно формирующиеся в фазы исследования и воздействия осуществляющегося цикла процесса постановки и достижения цели. Периодически повторяющаяся последовательность циклов складывается в единый процесс, который, тесно переплетаясь с другими параллельно и последовательно осуществляющимися процедурами, формирует общую деятельность менеджмента организации (рис. 4.10).

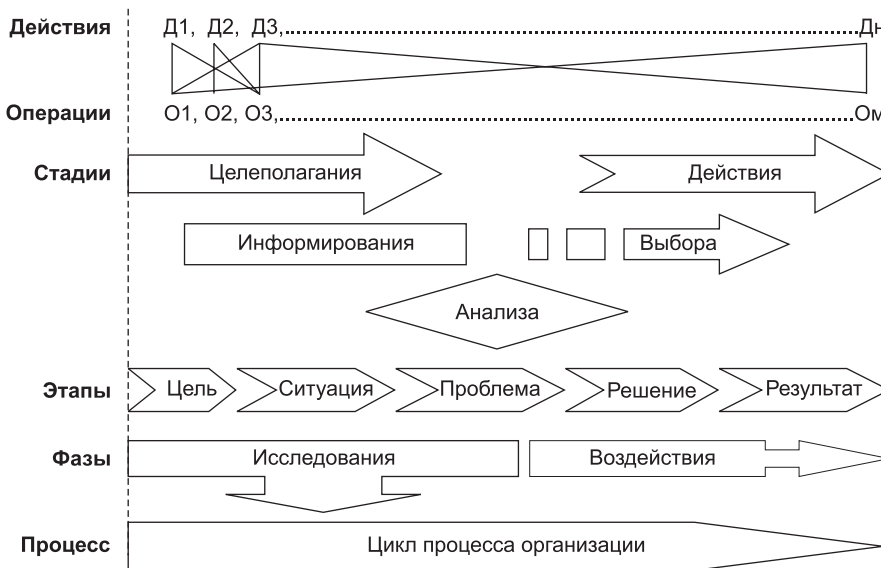


Рис. 4.10. Модель построения менеджмент-процесса

Как видно из рис. 4.10, первичным элементом построения процесса постановки и достижения цели, как и любого целенаправленного процесса вообще, объективно является действие, раскрывающееся исследованием или воздействием. Действие является и основным конструктивным элементом деятельности работника, которая

может быть представлена соответствующей процедурой. В последовательности объединения ее составляющих, как и в базовой модели проектирования процесса менеджмента, представленной на рис. 4.10, наиболее точно отражается конфигурация конструирования.

В ходе получения образования будущий менеджер осваивает выполнение простейших универсальных действий, например таких, как сравнение, умножение, распределение. Их не более двухсот, в зависимости от степени детерминирования и определяет общий уровень развития обучающегося. Затем, путем определенной компоновки, подобно тому, как из атомов строятся молекулы, из действий формируются определенные операции, осваиваемые каждым в процессе самостоятельного развития, профессиональной подготовки или работы по специальности.

Профессионально выполняемые операции, а с ними и другие структурные элементы процесса менеджмента последовательно объединяются, представляя: стадии как совокупности однородных операций, этапы как отрезки процесса, определяемые получением промежуточного результата, фазы как выделяющие части цикла процедуры по наиболее характерным внешним признакам и собственно циклы как периодически повторяющиеся последовательности. Это обеспечивает процедурный формат построения менеджмента, позволяющий целенаправленно разрабатывать, осуществлять и контролировать постановку и достижение целей организации.

Процессное представление менеджмента свойственно прецедентному подходу, выражающемуся в приоритете разработки и реализации целенаправленного воздействия. В нем наиболее заметны, опускаемые многими учеными и практиками, достаточно существенные различия между пониманием и организацией управления и менеджмента. В реально действующей организации они проявляются в приоритетной опоре управления на конструирование содержания процедур разработки, принятия и реализации решения, в отличие от менеджмента, стратегически ориентированного и оперативно тактически направляемого на достижение конечной цели самыми разнообразными, зачастую неформализуемыми способами. И действительно, менеджмент чаще и точнее всего определяется как искусство постановки и достижения цели, а управление как разработка, принятие и реализация решения, выражающего и обеспечивающего собой целенаправленное воздействие. Уже в сравнении приведенных определений проявляется различие в том, что в менеджменте в качестве ключевого звена выделяется цель, а в большинстве концепций управления — решение. С этих позиций в организации менеджмент-процессов выделяются две основные доминанты: цель и решение, во многом определяющие всю конфигурацию их разработки, представления и осуществления.

§ 4.3.3. МЕХАНИЗМ РУКОВОДСТВА ПОДЧИНЕННЫМИ

Постановка и достижение целей, осмысление результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие непосредственного окружения и конкретных субъектов управления, побуждают каждого менеджера адаптировать сложившуюся у подчиненных мотивацию к изменяющимся задачам и условиям. Это проявляется в новых взглядах, приоритетах ориентации, позиции,

активности и соответствующем уровне их развития, происходит в процессах и рамках формирования и функционирования конкретных организаций, в которых так или иначе позиционирует себя менеджер.

В ходе обеспечения необходимых условий существования, становления и развития личности, интеграции в общество и организацию каждый подчиненный первоначально эволюционно, а затем, начиная с определенного этапа, и целенаправленно организуется менеджером. Это происходит в рамках таких последовательно интегрирующихся, формальных и неформальных организаций, как группа коллег, коллектив подразделения, корпорация в целом, профессиональное сообщество. Причем эти процессы осуществляются в нескольких различных организациях параллельно, что оказывает определяющее воздействие на активизацию и осуществление его деятельности в данной организации.

Формирование отношения подчиненного к этим организациям определяется объективными условиями, воздействиями окружающей среды, логикой общественного развития и, в конечном счете, формированием и эволюцией персональной мотивации каждого. Отражая преемственность зарождения, становления и закрепления наиболее стабильных и эффективных форм первичных и производных мотивов, этот процесс позиционирует подчиненного в организации, обеспечивая активизацию его деятельности.

Практически во всех процессах функционирования и развития современной организации активизация играет все более возрастающую, а в определенных областях и решающую роль. Она все чаще обуславливает постановку цели и осуществление воздействия, которые могут привести к радикальной трансформации сложившейся организации. Более того, активизация подчиненного в организации, его ориентации на результативность взаимодействия с коллегами и контрагентами во многом предопределяют развитие организации. Этим определяется исключительная сложность обоснования, построения и представления комплексной модели механизма руководства подчиненными в организации.

Все программы активизации подчиненного основываются на организации эффективного взаимодействия между мотивами и стимулами как самостоятельными факторами формирования и реализации его потенциала. Проведенный анализ позволяет утверждать, что в современной бизнес-организации мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации. Их взаимодействие призвано решать комплекс важнейших задач формирования процесса функционирования организации. В реальной жизни оно развивает и объединяет воздействие таких социально адаптированных рычагов и механизмов, как воспитание, обучение, наставничество, адаптация, оценка и т. д.

В качестве инициатора представления, основы формирования и цели применения механизма руководства подчиненным выступает менеджер, причем одновременно как субъект и объект целенаправленного воздействия, осуществляемого индивидуально или в рамках различных организаций. Представленная на рис. 4.11 модель выделяет первичность самоорганизации подчиненного, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом обуславливающих формирование и становление личности в конкретной организации. В реальной жизни это проис-

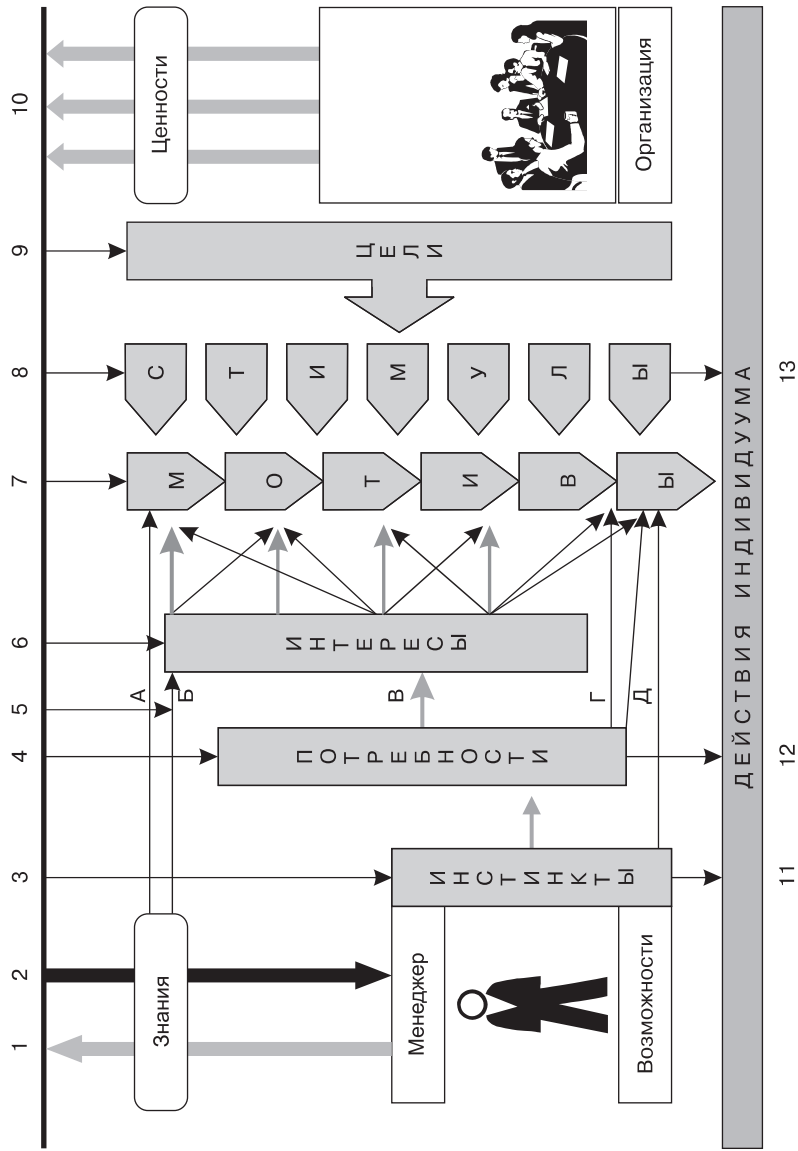


Рис. 4.11. Механизм руководства подчиненными

ходит в эволюционно закрепившейся и мало изменяющейся последовательности, одинаково характеризующей как менеджера, так и подчиненного. Это позволяет далее рассматривать деятельность последнего в качестве универсального объекта руководства.

Первоначально действия любого работника определяют генетически наследованные инстинкты, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например состояние раздражения или возбуждения (см. рис. 4.11, вектор 11). В ряде достаточно специфических, но не редких случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через формирование и реализацию простейших мотивов его поведения, например агрессию по отношению к окружающим (рис. 4.11, директория Д). Ассоциируясь с внешней средой, обеспечивая удовлетворение собственных нужд и желаний, работник закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных потребностей, непосредственно обуславливающих его активность, например удовлетворение чувства голода (рис. 4.11, вектор 12). Устойчивая реализация этой активности окончательно формирует процесс организации, восприятия и реализации работником первичных потребностей через постоянные мотивы, например обеспечение запасом продуктов питания (рис. 4.11, директория Г).

Формирование, закрепление, развитие и реализация субъективных мотивов разными работниками, рано или поздно, приводят к возникновению между ними противоречий, угрожающих стабильности существования и развития организации. Разрешение этих противоречий становится одной из постоянных тактических целей менеджера, достижение которой обеспечивается формированием системы определенных воздействий на подчиненного, например установление и соблюдение законодательных и общественных правил организационного поведения (рис. 4.11, директория А), обуславливающих социальную нормализацию активности.

С началом работы подчиненного (рис. 4.11, вектор 1) под воздействием окружающих (рис. 4.11, вектор 2), в результате воздействия инстинктов (рис. 4.11, вектор 3), осмысления совокупности проявившихся потребностей (рис. 4.11, вектор 4) и оценки приоритетов, наклонностей и возможностей формируется система интересов работника, обуславливающая большинство его последующих целенаправленных действий (рис. 4.11, директория В).

Как отдельные рычаги представленного механизма активизации, так и их возможные комбинации, раскрывающиеся по каждому из факторов достаточно широкой и разнообразной палитрой, оказывают вероятностное воздействие на поведение работника. В конечном счете, оно становится функцией исключительно широкого круга, в той или иной мере формализуемых, представляемых и вообще не идентифицируемых аргументов, что еще раз напоминает о первично органической природе позиционирования и функционирования работника в организации.

Представленный механизм определяет развитие научных представлений о позиционировании и функционировании работника в организации с определяющим значением человеческого фактора. Его активизация, конструктивное и эффективное взаимодействие с окружением, отраженные всем спектром векторов и директорий на рис. 4.11, во многом обуславливают жизнеспособность и действенность организации, перспективы ее поступательного развития. Они же, в свою очередь,

определяются эффективностью конкретных рычагов мотивации и стимулирования работника, адекватностью конфигураций их применения при решении конкретных задач функционирования и развития организации.

Механизм руководства подчиненным, действие рычагов и инструментов формирования и осуществления деятельности менеджера основываются не только на непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей работника, например получение признания (рис. 4.11, вектор 10 и 5), которое определенным образом мотивирует соответствующую активность, например общественно значимые достижения (рис. 4.11, директория Б). Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции работника в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия с менеджером, особенности построения взаимоотношений в корпорации в целом.

Ряд действий работника, формы проявления и содержание которых зависят от уровня развития его интеллектуальной организации и совокупности личных качеств, продолжают определяться непосредственно неосмысленными им потребностями и даже неосознанными инстинктами. Они также обуславливают и формируют определенные мотивы поведения, например разного рода страхи (рис. 4.11, директории Г и Д), которые в виде скрытых рычагов нередко побуждают его к частично или полностью неосознанным поступкам. Естественно, что подобные действия могут ущемлять интересы других работников или организации в целом, что соответственно побуждает их к противодействию и, в конечном счете, открытому столкновению. Прежде всего это выражается в резком изменении организационного поведения работника. Такое развитие ситуации разрушает сложившуюся систему отношений и вынуждает организацию принимать соответствующие меры по ее стабилизации и восстановлению.

Механизм активизации менеджера обеспечивает компенсацию развития подобных тенденций, осуществляя своевременное применение эффективных мер воздействия. Теоретически подобные меры могут включать достаточно разнообразный спектр как превентивных, так и оперативных реакций, но на практике, как правило, осуществляется в виде формирования и применения, в той или иной степени, жесткой системы внешнего принуждения работника к соблюдению определенных правил и норм поведения в организации (рис. 4.11, векторы 6–9, 13).

С целью обеспечения эффективной координации и гармоничного взаимодействия работников организация или общество в целом формируют систему внешних инструментов воздействия на (рис. 4.11, вектор 7). Она представляет собой универсальную палитру достаточно разнообразных стимулов, принуждающих каждого или целую группу к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся или установленных процедур. В целом, представленный механизм определяет общую модель воздействия менеджера на подчиненного, которая рассматривается организацией как основа построения всей системы управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем определяется необходимость процессного представления менеджмента?
2. В чем различия подходов к процессуальному построению менеджмента?
3. Каковы критерии выделения составляющих менеджмент-процесса?
4. На чем основывается организация менеджмент-процесса?
5. Как работает механизм руководства подчиненным?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Проанализируйте известные вам процессы постановки и достижения цели.
2. Выделите проявления основных подходов к построению менеджмента.
3. Обоснуйте последовательность организации менеджмент-процесса.
4. Перечислите факторы активизации работы подчиненных.
5. Исследуйте логику механизма руководства подчиненным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 5069-08 «Разработка методологии, структуры и содержания комплекса управленческих наук и дисциплин» — гос. регистрация — 01200804777.

Раздел V

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Глава 5.1

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРИРОДА МЕНЕДЖМЕНТА

§ 5.1.1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В первом разделе учебника в качестве предмета теории менеджмента определен весь комплекс общих отношений людей, групп, организаций. Всю гамму взаимодействия субъекта и объекта управления описывает система менеджмента. Одна из граней такого взаимодействия — информационная, присуща не только менеджменту, но более широкому понятию — управлению.

Поскольку менеджмент имеет дело с экономическими системами, то обычно такое взаимодействие осуществляется в рамках предприятий, фирм, объединений, удовлетворяющих те или иные потребности общества, занимающихся различной деятельностью и имеющих разный юридический статус и форму собственности. Любой такой объект, вне зависимости от его размеров, формы собственности, организационно-правового статуса, мы будем называть организацией. Под ней понимается стабильная формальная социальная структура, которая получает ресурсы из окружающего мира и перерабатывает их в продукты своей деятельности [2, 44]. Она в процессе функционирования вступает в определенные отношения с изменяющейся средой (в качестве среды для них выступают государственные органы управления, поставщики, потребители и т. п.) и состоит из множества различных взаимодействующих элементов (сотрудников, подразделений, самостоятельных организаций).

Всякая организация нуждается в управлении, которое обеспечивает достижение поставленных целей, позволяет в зависимости от особенностей конкретных организаций и целей управления стабилизировать, сохранить определенность, поддержать динамическое равновесие со средой, обеспечить совершенствование организации и достижение того или иного полезного эффекта. Таким образом, задача управления — координация деятельности людей и подразделений для эффективного решения стратегических, тактических и текущих задач организации. Каковы же основные положения, определяющие информационное взаимодействие субъекта и объекта управления?

§ 5.1.2. ИНФОРМАЦИЯ КАК РЕСУРС МЕНЕДЖМЕНТА

Можно утверждать, что практически любая деятельность человека основывается на информации. Информация — это многомерное понятие. Она является некоторой универсальной формой описания окружающего нас мира, выступающей как средство общения (устная речь, рисунки, письменность, визуализации и т. п.), инструмент организации и управления, инструмент познания. Информация является моделью окружающего мира, выстраиваемой человеком, принимающей различные формы (сообщения, формулы, тексты, картины, музыкальные произведения и т. п.), имеющей размер, ценность и способной вызывать действия.

Информация — сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т. д.), которые уменьшают имеющуюся о нем степень неопределенности, неполноту знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями (выраженными на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанными на материальном носителе), которые можно воспроизводить путем передачи людьми устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, вычислительных средств и т. д.). Из этого определения следует, что:

- информация — это не любые сведения, она несет в себе нечто новое, уменьшающее имеющуюся неопределенность;
- информация существует вне ее создателя, это отчужденное от ее создателя знание; знание — отражение действительности в мышлении человека;
- информация становится сообщением, так как она выражена на определенном языке в виде знаков;
- информация может быть записана на материальном носителе (сообщение является формой передачи информации);
- информация доступна для воспроизведения без участия автора, она передается в каналы общественной коммуникации.

Для эффективного управления организацией необходима достоверная информация об ее деятельности. Отсутствие информации вызывает информационную потребность — осознанное понимание различия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом.

Когда говорят об информации, то упоминают ряд ее свойств.

Информация достоверна, если она не искажает истинного положения дел. Информация адекватна, если с помощью полученной информации об объекте, процессе или явлении создается определенного уровня соответствия их образ. Информация полна, если ее достаточно для понимания и принятия решений. Информация выражена кратко и четко, если она не содержит в себе ненужных сведений. Информация ясна и понятна, если она выражена языком, на котором говорят те, кому она предназначена. Информация своевременна (оперативность информации), если она не потеряла актуальность и несет в себе сведения, необходимые в данный момент для понимания и принятия решений.

Кроме этих свойств, информацию можно оценивать. Под ценностью информации понимается мера расширения совокупности сведений, которыми располагает потребитель при ее получении и интерпретации, степень снижения состояния неопределенности. Информационное обеспечение менеджмента представляется, прежде всего, экономической информацией. Она определяется как совокупность сведений, отражающих социально-экономические процессы и служащих для управления этими процессами и коллективами людей в производственной и непроизводственной сфере. Экономической информации присущи следующие отличительные признаки:

- большие объемы;
- многократное повторение циклов получения и преобразования информации в установленные временные периоды (месяц, квартал, год и т. д.);
- многообразие источников и потребителей экономической информации;
- значительный удельный вес рутинных процедур при обработке экономической информации.

Экономическую информацию обычно классифицируют по расположению источника информации (внешняя и внутренняя) и по предназначению. К внешней информации относятся:

- информация о рынке, конкурентах, поставщиках;
- макроэкономическая информация;
- внешняя финансовая информация;
- институциональная информация.

К внутренней информации относятся данные о производстве, трудовых ресурсах, финансах и т. п. Принято считать, что организации используют информацию в следующих целях [10]:

- для создания возможности функционировать;
- для снижения риска и уменьшения неопределенности;
- для получения власти и средств воздействия на других (организацию можно рассматривать как совокупность групп влияния, борющихся за ресурсы);
- для контроля и оценки производительности и эффективности своей организации.

Информация отображает деятельность организации в оперативном (информация в виде данных, отражающих текущее состояние) и временных аспектах (информация в виде документов, сформированных на определенные моменты времени). Любые действия руководителей, будь то определение стратегических целей и задач организации, координация действий подразделений в достижении общих целей и т. п., осуществляется на основе такой информации. От указанных качественных характеристик информации непосредственно зависит эффективность управления и управленческой деятельности.

В определении информации мы использовали понятие «сообщение». Одним из способов превращения информации в сообщение является запись на материальном

носителе. Процесс такой записи называется кодированием. Если мы используем материальные носители, предназначенные для использования в компьютерной технике, мы имеем дело с данными. В таком случае кодированием информации является ее преобразование в условные сигналы с целью автоматизации хранения, обработки, передачи и ввода-вывода данных. В организации формируются данные, информация, знания (рис. 5.1). Это разные проявления одной и той же модели, которую представляет информация. Причем все эти понятия связаны с индивидуальным (субъективным) восприятием человека и целью такого восприятия.

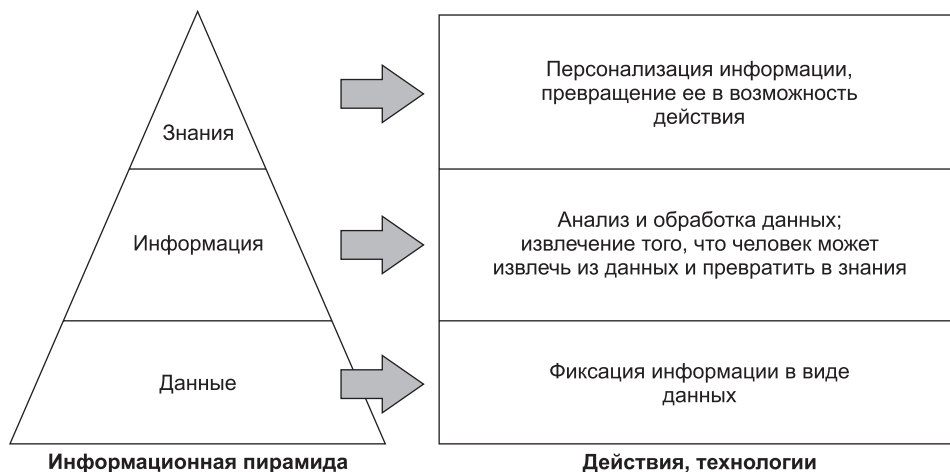


Рис. 5.1. Данные, информация, знания

Под данными понимают закодированную информацию, не уменьшающую меру неопределенности (не имеющую смысла для воспринимающего человека), например набор финансовых индексов для человека, далекого от менеджмента. Они зафиксированы на материальном носителе, отражают финансовые процессы, но не меняют для постороннего меру неопределенности. Для специалиста эти же данные превращаются в информацию, которая изменяет меру его неопределенности относительно поведения финансовых рынков. На практике трудно провести четкое разграничение между рассматриваемыми понятиями: то, что для одного является только данными, для другого может являться информацией, или даже источником знаний — все зависит от интерпретационных возможностей каждого индивида относительно информации.

Знания связаны со способностью работника использовать информацию в определенных целях, его действиями и умениями. Это результат отражения (интерпретации) информации интеллектом человека. С переходом от данных к информации, а затем к знаниям возрастает степень их упорядоченности, структурированности, а также роль человеческого фактора в их получении. Ценность информации и знаний зависит от цели, с которой они используются. На операционном уровне организации информация формируется в виде данных, на тактическом и стратегическом уровнях — в виде информации и знаний.

В любой организации можно выделить следующие формы представления знаний: индивидуальное и общественное знание, неявное (личностное) и явное (эксплицитное) знание. Носителями неявного знания являются сотрудники организации, явное знание формально задано в инструкциях, правилах, процедурах, и т. п. В организации это обстоятельство определяет степень ее формальности, ориентации в ее деятельности «на персонал» или на «нормы и правила».

§ 5.1.3. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ

Управление в любой организации выделяется в особую функцию, на выполнении которой специализируются некоторые элементы (подразделения) организаций. Это органы управления или субъект управления. Все действия органов управления по выполнению своих функций можно определить как управленческую деятельность. В рамках организации можно выделить управляемый процесс (объект управления, его границы, свойства). Совокупность объекта и субъекта управления определяется как система управления. Для управления органам управления требуется сопоставлять фактическое состояние управляемого процесса с требуемым состоянием, достижение которого является целью управления. Для этого необходимо получать информацию об управляемом процессе.

При этом потребность в информации неявно присутствует в каждом действии субъекта управления — менеджера. Все действия с информацией можно разбить на следующие этапы:

- сбор информации;
- преобразование информации из одной формы в другую;
- перемещение информации;
- обработка информации;
- хранение и накопление информации;
- организация доступа для поиска информации;
- использование информации — формирование информации для пользователей.

Органы управления оказывают на управляемый процесс определенные воздействия («управляющее воздействие»), оформленные в виде решений. Место и роль решений в менеджменте рассматривается в § 4.1.4, где шла речь об особенностях проявления, восприятия и применения понятия «решение» в процессе постановки и достижения целей организации. Получаемая объектом управления информация и принимаемые решения зависят от того, каковы методы контроля субъекта управления объектом управления и каковы методы воздействия на этот объект управления.

Ответы на эти вопросы содержатся в разделах этого учебника, рассматривающего менеджмент как особый род управления. Очевидно, что различные способы контроля объекта управления и воздействия на него формируют разную потребность в информации об объекте управления, требования к частоте получения такой

информации и принятия решений. Субъект управления может контролировать объект управления через отчетность (определив частоту и характер информации, получаемой от объекта управления, участвовать в оперативном управлении), через финансы (отказавшись от оперативного контроля за объектом управления и отслеживая только его финансовое состояние), через изъятие ряда функций управления у объекта управления путем их централизации (финансы, снабжение, сбыт и т. п.) и, наконец, формируя тотальное управление, при котором подавляющая часть функций реализуется самим субъектом управления.

Таким образом, управляющая и управляемая части взаимодействуют друг с другом. Причем такое взаимодействие осуществляется в виде передачи информации по информационному контуру, который образуют источники и потребители информации и информационные каналы для передачи этой информации.

В рамках информационного контура имеется и передается информация о целях управления, информация о состоянии управляемого процесса, информация об управляющих воздействиях. Информационный контур вместе со средствами сбора, передачи, обработки и хранения информации, а также персоналом, осуществляющим эти действия с информацией, образует информационную систему данной организации. Ее задача — информационное обеспечение управленческой деятельности. Информационный контур можно задать как для организации в целом, так и для ее частей (подразделений, групп). В этом смысле организация рассматривается как множество информационных контуров, т. е. она обладает множеством информационных систем. Эти системы образуются там, где целенаправленно действует организация и вовлеченные во взаимодействие с ней структуры. Менеджмент может управлять информационными системами, а можем позволять им развиваться стихийно, но они всегда будут возникать.

Информационные контуры организации различаются дискретностью. Под дискретностью понимается частота получения информации от объекта и принятия и реализации решения субъектом. Она в большей степени связана со скоростью изменения объекта. В общем случае мы можем утверждать, что существуют непрерывные и дискретные информационные контуры управления.

В непрерывных информационных контурах информация от объекта управления поступает непрерывно, соответственно непрерывно принимаются решения и осуществляются воздействия на объект управления. Фактически речь идет о мониторинге объекта управления. Организации с такими информационными контурами относятся, например, к нефтегазовой и металлургической отраслям. В таких системах нет места человеку в информационных контурах управления, поскольку необходимо получать информацию и принимать решения в агрессивных средах и с огромной скоростью. В этих случаях имеется направленность на автоматическое управление, когда информация в объекте формируется регистраторами информации, передается без участия работника, в качестве субъекта выступают автоматические системы регулирования, а исполнение осуществляют соответствующие механизмы.

Менеджмент осуществляется в дискретных организациях. Различные отрасли экономики характеризуются разной дискретностью. В машиностроении говорят о сменно-суточных заданиях, в строительстве изменения в объекте управления

отслеживают с дискретностью, равной декаде, и т. п. Та или иная дискретность определяется целями управления и скоростью изменения объекта управления. В рамках одной и той же организации мы имеем различную дискретность на разных уровнях управления. Например, в машиностроении директор предприятия получает информацию о производстве каждый день, начальник цеха — каждую смену, мастер же наблюдает за этим производством. Понятно, что, чем выше дискретность, тем чаще субъект управления получает информацию об объекте и может принимать и реализовывать решения. Различная дискретность определяет роль знаний в организации. Чем ниже дискретность, тем реже принимаются решения, тем важнее роль каждого из этих решений и тем значимее знания субъекта управления. Выделяют и гибридные организации, где имеются как дискретные, так и непрерывные процессы. Например, производство цемента относится к гибридному виду процессов.

В каждой дискретной системе управления существуют два вида запаздывания информации. Первое — запаздывание по выработке решения. Это означает, что информация, которой располагает субъект управления о состоянии объекта, является устарелой. Она соответствует прошлому состоянию объекта. И это прошлое отстоит от настоящего момента времени на величину такого запаздывания.

Второе запаздывание — по реализации решения. Принятое субъектом управления решение будет реализовано в объекте управления через временной период, равный запаздыванию по реализации решения.

Наличие этих запаздываний означает, что в дискретных системах субъект управления не может иметь информацию об объекте управления, соответствующую его реальному состоянию, а объект управления не может иметь информацию о решениях, принимаемых в данный момент времени субъектом управления.

Эта ситуация приводит к двум возможным способам воздействия. В первом случае в системе управления реализуется управление «по отклонению», при котором сначала возникает отклонение состояния объекта управления от заданного состояния, а затем возникает необходимость принимать решения по возвращению этого объекта в заданное состояние. Второй способ связан с использованием в системе управления идеи «упреждающего воздействия». В этом случае субъект управления по-прежнему не может иметь информацию о текущем состоянии объекта управления, но он осуществляет прогнозирование этого текущего состояния объекта управления. И, ориентируясь на этот прогноз, принимает решения, «упреждая» будущее состояние объекта управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите понятие информация. Укажите свойства экономической информации.
2. В чем разница между данными, информацией и знаниями?
3. Что такое информационный контур организации?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Придумайте пример запаздываний по выработке и реализации решений в организации.
2. Опишите информационный контур вашего учебного заведения.
3. Приведите пример данных — информации — знаний для любой организации.
4. Опишите систему управления с информационной точки зрения.

Глава 5.2

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 5.2.1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Информационное обеспечение менеджмента осуществляется предоставлением необходимой информации в требуемое место на основе установленных процедур с заданной периодичностью. Как отмечалось в § 5.1.1, в любой организации имеются данные, информация и знания, сохраняемые на материальных носителях и в знаниях сотрудников. Первую часть относят к формализованным, вторую — к неформализованным информационным ресурсам организации.

Часть формализованной информации оформляется в виде документов (планы, заявки, приказы, отчеты и т. п.) либо имеет недокументированный вид (звуковая информация, программы для ЭВМ, фото, кино, видеoinформация и т. п.).

Информационные ресурсы организации		
Формализованные информация и знания		Неформализованные знания
Документированная информация — комплекс взаимосвязанных документов, применяемых в процессе выполнения различных функций управления	Недокументированная информация	Знания, умения, навыки сотрудников

Рис. 5.2. Информационные ресурсы организации

В широком смысле под документом понимают материальный носитель с информацией, зафиксированной на нем в любой форме — в виде текста, звукозаписи, изображения и (или) их сочетания, который имеет реквизиты, позволяющие его идентифицировать, — и предназначенный для передачи во времени и в пространстве в целях общественного использования и хранения [15]. В практике управления документ определяется не так широко. Документ — информационное сообщение в бумажной или электронной форме, оформленное по определенным правилам и заверенное в установленном порядке, подтверждающее какой-либо факт или право на что-то, используемое для управления.

Сведения о работе организации в каком-либо аспекте характеризуются совокупностью показателей. Любой показатель обладает экономическим смыслом (на-

пример, объем продаж), имеет собственное название и числовую характеристику (сколько продали, когда). На основе показателей составляются документы, которые могут включать в себя один или несколько показателей. Перемещение документов и работа с ними в организации — ее документооборот. *Документооборот* — система создания, интерпретации, передачи, приема и архивирования документов, а также контроля за их исполнением и защиты от несанкционированного доступа (т. е. процедуры формирования и использования документов для управления).

Под процедурой понимается обусловленная последовательность действий с документами. Менеджер использует и недокументируемую информацию, для чего устанавливаются соответствующие процедуры. В информационном обеспечении менеджмента документы различают:

1) по наименованию:

- письма;
- инструкции;
- телеграммы, телефонограммы;
- заявления;
- приказы, распоряжения, решения, указания, поручения, протоколы;
- предписания;
- записки, акты, расписки;
- характеристики;
- справки;
- удостоверения и т. п.;

2) по типу материального носителя:

- бумажные (письменные, графические и т. д.);
- электронные документы.

По принадлежности к системе документации определенного вида деятельности (в процессе развития информационного обеспечения постепенно сложились определенные документные комплексы — системы документации). Можно указать на наличие следующих систем документации: система управленческой документации, система обеспечивающей документации, система документации по основной деятельности и т. п. Система распорядительной документации (часть системы управленческой документации), например, состоит из документов, фиксирующих управленческие решения (постановление, решение, приказ, распоряжение, указание, поручение), а обеспечивающая — из документации по бухгалтерскому учету и отчетности, включающих документы, отражающие движение денежных средств и материальных ценностей, и документации по личному составу, состоящей из документов, отражающих кадровую деятельность.

Множество разнообразных по видам и назначению документов, создаваемых в организации, предназначено, во-первых, для реализации внешних связей, во-вторых, используется сугубо для внутренней ее деятельности во всех разнообразных аспектах.

Таким образом, информационное обеспечение менеджмента осуществляется в рамках информационной системы организации (информационного контура) путем использования недокументированной и документированной информации, а также на основе неформализованных (личностных) знаний сотрудников, с помощью специальных технологий сбора, передачи, хранения, обработки и представления информации (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Информационное обеспечение управления

Информационное обеспечение управленческой деятельности должно учитывать существующие законодательные и нормативные ограничения, необходимость внутренней регламентации, обеспечивать необходимый уровень безопасности при использовании технических средств в рамках соответствующих информационных технологий и уровень информационной безопасности.

Нормативно-методическая база информационного обеспечения менеджмента — это совокупность законов, нормативных правовых актов и методических документов, регламентирующих технологии создания документов, их обработки, хранения и использования в текущей деятельности организации [6].

Нормативно-методическая база менеджмента включает в себя:

- законодательные акты Российской Федерации в сфере информации и документации;
- указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, регламентирующие вопросы работы с документами на федеральном уровне;
- правовые акты федеральных органов исполнительной власти (министерств, комитетов, служб, агентств и др.) как общепромышленного, так и ведомственного характера;

- правовые акты органов представительной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации и их территориальных образований, регламентирующие вопросы организации работы с документами;
- правовые акты нормативного и инструктивного характера, а также методические материалы по работе с документами учреждений, организаций и предприятий;
- государственные стандарты на документацию;
- унифицированные системы документации;
- общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;
- государственную систему документационного обеспечения управления. Основные требования к документам и службам документационного обеспечения (ГСДОУ);
- нормативные документы по организации архивного хранения документов.

§ 5.2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Информация позволяет принимать обоснованные и эффективные решения, она позволяет управлять. Но и самой информацией нужно управлять — управлять процессом ее получения и использования, управлять информационными ресурсами и информационным обеспечением. Эти задачи управления похожи для всех организаций. На уровне организации нужно изучать информационные потребности, планировать информацию и управлять информационными ресурсами и их эффективным использованием.

К целям и задачам информационного обеспечения менеджмента относятся:

- удовлетворение информационных потребностей органов управления, предоставление им информации в виде документов;
- формирование, размещение, наполнение, поддержка, актуализация и использование информационных ресурсов организации.

Управление информационными ресурсами и информационным обеспечением управленческой деятельности означает решение следующих задач [5, 6]:

- оценки информационных потребностей на каждом уровне и в рамках каждой функции управления, определение потребителей информации, состава информации, периодичности ее циркуляции (обеспечение информационного сопровождения управленческой, производственной и другой деятельности), форм представления информации (в виде диаграмм, графиков, текста, таблиц в форме, удобной для руководителей);
- определения источников информации, обеспечения доступа к информации из внутренних и внешних источников;

- унификации и организации процессов и средств сбора, фильтрации, регистрации, обработки, хранения, обновления, передачи и использования информации, распределения этих задач между подразделениями;
- организации потоков информации, обеспечения актуализации информации, формирование комплекса технических средств для организации информационных потоков (информационно-телекоммуникационных систем, систем диспетчеризации и мониторинга, развития и создания новых информационных и телекоммуникационных технологий и поэтапное формирование единого информационного пространства организации), обеспечения управления информацией в разнородных (многоплатформных) комплексах;
- создания систем управления данными, организации хранения массивов информации (преодоление проблем несовместимости типов данных, дублирования информации, обеспечение корректности (непротиворечивость данных), разработки системы классификаторов, систематизация и типизация знаний, информации и данных, хранение данных и информации в унифицированных форматах), обеспечения многократного использования информации;
- формирования унифицированной системы документации, разработка документооборота, разработка технологических процессов формирования документов, установления порядка составления, оформления, регистрации, согласования и утверждения документов, рационализация количества показателей и объемов информационных потоков (числа документов и объема документооборота);
- формирования и эксплуатации системы взаимодействия информационной системы и менеджеров, организации использования информации для оценки тенденций, разработки прогнозов, оценки альтернатив решений и действий, выработки стратегии;
- организации обратной связи — по информации, переработанной в организации, осуществлять коррекцию входной информации;
- обеспечении непрерывности процесса сбора и переработки информации, развития системы информационного обеспечения, разработки «Концепции создания единой информационно-телекоммуникационной системы организации» и «Программы совершенствования информационного обеспечения организации» для планирования информационного обеспечения управленческой деятельности. Процесс информационного обеспечения менеджмента предполагает действия с информацией, получаемой из внешних и внутренних источников.

Любая организация существует в некоторой внешней среде, образуемой государством, другими организациями, людьми, общественными объединениями и технологическими, социальными, экономическими, правовыми и другими отношениями между ними. Эта же организация порождает свою внутреннюю среду. Внутренняя среда формируется совокупностью структурных подразделений пред-

приятия и работающих там людей и технологическими, социальными, экономическими и другими отношениями между ними.

Информация порождается соответствующими средами и, как отмечалось выше, в § 5.1.1, в зависимости от источника ее возникновения в рамках организации выделяют внутреннюю и внешнюю информацию.

Внутренние источники информации представляют внутриорганизационные подразделения. Они порождают плановую, контрольную, учетную, научно-техническую, аналитическую и другую информацию. Эта информация передается и используется:

- транзакционными системами, предназначенными для операционной работы;
- системами внутрифирменного электронного документа;
- электронными хранилищами информации и документов;
- бумажным документооборотом и документами на бумажных носителях.

Информация внутренней среды, как правило, является точной, полной, отражает финансово-хозяйственное состояние. Ее обработка может осуществляться с помощью стандартных формализованных процедур. Примеры внутренней информации: о людях, продуктах, затратах, жалобах, услугах, технологических процессах, сферах применения продукта, методах сбыта и технике продаж, поставках, каналах сбыта.

Внешняя среда — экономические и политические субъекты, действующие за пределами предприятия, и отношения с ними. Это экономические, социальные, технологические, политические и другие отношения предприятия с клиентами, поставщиками, посредниками, конкурентами, профсоюзами, государственными органами и т. п. Внешними источниками информации могут выступать:

- законодательные и регулирующие органы (законы, постановления, сообщения налоговых органов и т. п.);
- клиенты и партнеры предприятия (технологическая и научно-техническая информация, содержащая научные знания, сведения об изобретениях, технологиях, информация от поставщиков, потребителей, партнеров, консалтинговых фирм, банков и т. п.);
- информационные агентства (общая информация о состоянии экономики и специализированная экономическая информация в информационно-аналитических материалах, специализированных журналах, газетах, интернет-ресурсах);
- конкуренты (информация о ценах, действиях и т. п.);
- органы статистического учета (информация статистических исследований).

Информация из внешней среды часто приблизительна, неточна, неполна, противоречива, имеет вероятностный характер. В таком случае она требует нестандартных процедур обработки. Примеры внешней информации: о рынке, конкурентах, тенденциях изменений в деловой среде страны и состоянии международных рын-

ков, покупателях, спросе, информация о ценах на товары, требованиях клиентов и конкурентов, изменении законодательства, оперативные экономические новости, оперативная информация с СЭЛТ/FOREX, биржевые индексы (АК&М, NIKKEY и пр.), информация по валютному, фондовому, вексельному, кредитному рынкам, аналитическая информация и т. п.

Использование различных внутренних и внешних источников часто не носит постоянного характера. В рамках информационного обеспечения ввод и передача информации возможны в рамках:

- глобальных сетей;
- корпоративных и локальных компьютерных сетей;
- систем передачи бумажных документов.

Основные требования к хранению информации состоят в обеспечении следующих свойств хранимых данных:

- целостность;
- предметная ориентация данных;
- историчность, интегрированность;
- неизменность во времени;
- многоуровневое хранение информации на основе правил организации информационных хранилищ, построение метаданных (данных о данных) на разных уровнях интеграции.

Удовлетворение информационных потребностей осуществляется на основе обработки и анализа информации. Эти действия совершаются как в плановом порядке, так и в рамках информационных запросов, представляющих:

- простые и сложные (многоаспектные) запросы;
- формализованные и неформализованные, нерегламентированные запросы.

Формализованные запросы характеризуются заданностью исходной и выходной информации, а также определенностью алгоритма получения последней из первой. Выделение таких процедур обработки информации позволяет их формализовать, а в дальнейшем и автоматизировать. Вопрос лишь в том, в состоянии ли используемые в организации информационные технологии обеспечить инфраструктуру для этого. Если формализованные действия автоматизированы, то гораздо проще обрабатывать неформализованные случайные запросы.

С информацией осуществляются следующие действия:

- преобразование, представление в нужной форме;
- интерпретация информации как совокупности бизнес-объектов (клиенты, договоры и т. д.);
- аналитическая работа, анализ неструктурированной и слабоструктурированной информации;
- прогнозирование;

- моделирование (информационные, финансовые, математические и эвристические модели, моделирование состояний и процессов, адаптивные модели бизнеса);
- поддержка принятия решений.

В результате обработки информации формируются документы и отчеты с недokumentированной информацией, которые предоставляются органам управления. Основные требования к данной фазе работы с информацией:

- необходимо понимать, что успех связан не только с содержанием, но и с формой представления информации;
- при организации информационного обеспечения необходимо сформировать правильные требования к пользовательскому интерфейсу;
- необходимо использовать презентационную графику.

Информационное обеспечение менеджмента является одной из важнейших задач для любой организации. Более того, в современных условиях для многих предприятий система информационного обеспечения решает и задачи организации технологического процесса и носит производственный характер.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое информационные ресурсы организации?
2. Определите понятия «документ» и «документооборот».
3. Укажите обобщенные цели и задачи информационного обеспечения.
4. Опишите процесс информационного обеспечения управления.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные действия с информацией в процессе информационного обеспечения управленческой деятельности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Опишите информационные ресурсы вашего учебного заведения.
2. Приведите пример документооборота для любой организации.
3. Опишите процесс информационного обеспечения вашего учебного заведения.
4. Приведите пример недokumentированной информации. Приведите примеры внешних и внутренних источников информации для управленческой деятельности. В чем разница в свойствах этих источников?

Глава 5.3

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

§ 5.3.1. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА И ТЕХНОЛОГИЯ

На современном этапе развития экономики выделяется тенденция информатизации. Это проявляется в масштабах всего мира, стран, регионов и отдельных организаций. Революции в технологиях трансформируют среду бизнеса, организации вынуждены меняться, реагируя на изменения среды и технологий, которые касаются моделей бизнеса, бизнес-функций, бизнес-процессов, организационных структур, форм конкуренции, стратегий, а также, разумеется, информационных систем (ИС) организаций и объема использования автоматизированных информационных технологий (ИТ) в этих системах.

Любая организация имеет информационную систему, успешное функционирование которой в значительной мере определяет развитие и успех бизнеса, что вынуждает организации постоянно совершенствовать ИС, заниматься проблемами создания все более эффективных ИС, обеспечивающих гармоничный рост бизнеса. Определение ИС (§ 5.1.3), использовавшее понятие «информационного контура управления», требует уточнения.

Информационная система существует в каждой организации, поскольку они не могут обходиться без информации, а следовательно, без процедур ее формирования, обработки и использования. Общность этого утверждения позволяет говорить об информационной системе как некотором едином контуре или, по определению Билла Гейтса, «нервной системе организации» [1]. Как организации в целом, так и отдельные подразделения имеют множество информационных систем. Под термином «информационная система» (ИС) далее будет пониматься вся совокупность информационных систем организации, если иное не оговаривается отдельно.

Прежде чем определить компоненты ИС организации, отметим, что ИС решает единственную и в некотором роде уникальную задачу для каждой конкретной организации — эффективное управление всеми ее ресурсами (материально-техническими, финансовыми, технологическими и интеллектуальными) для достижения целей организации, например получения максимальной прибыли и удовлетворения материальных и профессиональных потребностей всех сотрудников предприятия. Компоненты ИС организации в общем случае можно определить так, как показано на рис. 5.4.

Первый компонент ИС — цель. Формирование информационной системы организации предполагает формулирование целей функционирования информационной системы, которые определяют ее свойства и характер построения. Цель ИС — повышение эффективности использования ресурсов организации за счет производства необходимой информации, создания информационной и технической среды осуществления бизнес-процессов.

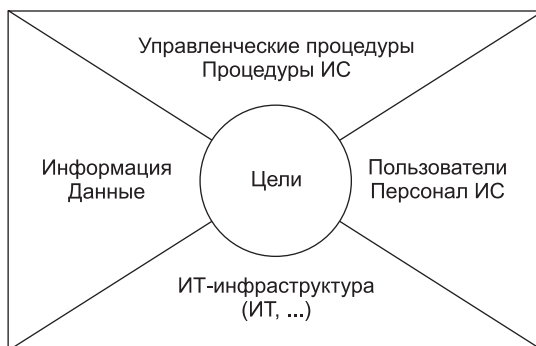


Рис. 5.4. Компоненты ИС организации

В соответствии с этой целью перед ИС организации могут быть в каждом конкретном случае поставлены различные задачи: от решения конкретных проблем с помощью ИС (отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, планирование материально-технического снабжения с целью недопустить «замораживание» оборотных средств в запасах материалов, обеспечение достоверности, полноты и своевременности финансовой отчетности для избегания штрафных санкций и т. п.), до формулирования задачи на уровне «хочу все знать».

В качестве мотивов изменения или создания ИС у менеджеров организации могут выступать потребности в повышении достоверности и доступности информации, в улучшении качества принимаемых решений, обеспечении управления связями с клиентами, управлении жизненным циклом продуктов или управлении логистической цепочкой для достижения операционного совершенства (например, использование источников поставок в глобальном масштабе, создание товаров и услуг для клиентов, отвечающих их индивидуальным предпочтениям).

Следующие компоненты ИС — данные и информация — были определены в § 5.1.2.

Пользователи и персонал (третий компонент ИС) представлены работниками, использующими ИС для осуществления своих бизнес-функций в организации (сбор, формирование и использование информации). Пользователи объединены в различные подразделения, образующие организационную структуру ИС.

Персонал ИС — работники, обеспечивающие сбор, формирование, хранение, распространение и использование информации для управления, а также функционирования и развития ИС. Персонал ИС работает в рамках ИТ-подразделения организации.

Четвертый компонент ИС – управленческие процедуры, представляют алгоритмы решения задач («управленческие формализмы»), определяемые или одобряемые менеджерами организации. Характер осуществления этих процедур в конкретной организации зависит от наличия в ней регулярного менеджмента, степени зависимости организации от формализуемого и неформализуемого знания (а значит, и от уровня формализации управленческих процедур), ориентации на знания или персонал при построении формальных правил решения управленческих задач, уровня зрелости организации (степени выявления повторяющихся бизнес-процессов и функций, создания формальных правил их исполнения, независимости исполнения от личных качеств персонала, измерения и оптимизации процессов и функций), ориентации менеджмента организации на функции, процессы или проекты.

Процедуры ИС можно определить, во-первых, как действия ИС (определяемые ее приложениями для пользователей ИТ-инфраструктурой) по поддержке действий сотрудников при выполнении ими своих обязанностей (реализации бизнес-функций и осуществлению бизнес-процессов) ИС в организации. А во-вторых, как технологии функционирования самой ИС (правила и алгоритмы функционирования ИС). Пример описания управленческих процедур и процедур ИС приведен на рис. 5.5.

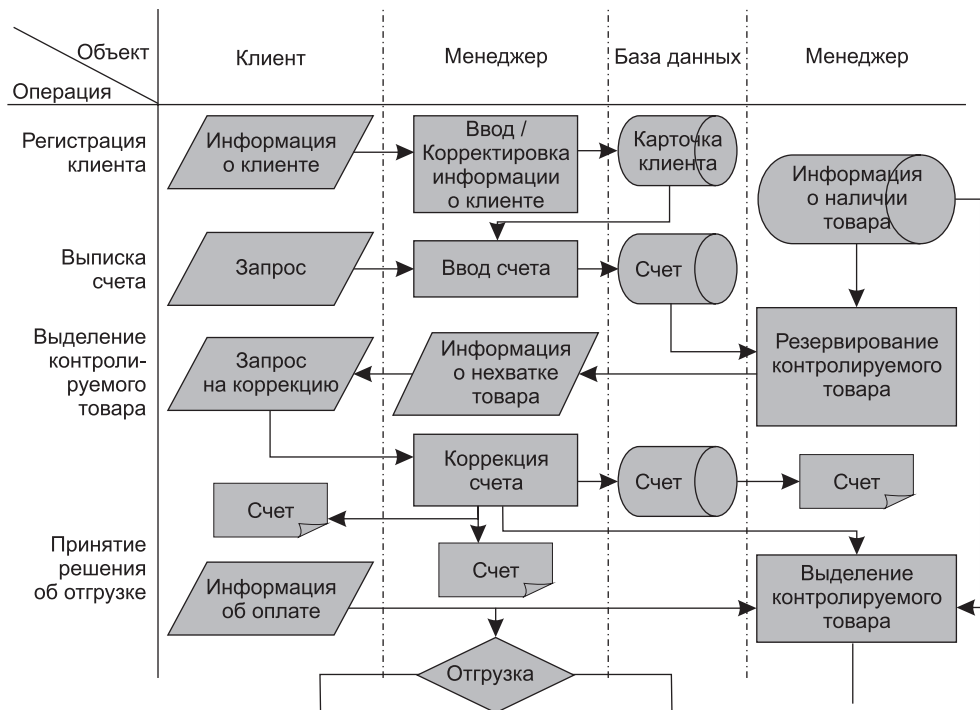


Рис. 5.5. Пример описания управленческих процедур и процедур ИС

Пятый компонент ИС — ИТ-инфраструктура, и в частности информационные технологии как способ преобразования информации, под которым понимается сбор, передача, накопление, обработка, хранение, представление или использование информации. Существуют технологии сбора информации, технологии передачи информации и другие, соответствующие вышеназванным видам преобразования. С точки зрения составляющих, технология объединяет организационно-методологическую компоненту (организационные документы, методики) и аппаратно-программную (средства вычислительной техники, информационно-вычислительные комплексы, сети, системы связи и передачи данных, общесистемное и прикладное программное обеспечение). Технологией может быть названо также объединение ряда отдельных технологий преобразования информации, каждая из которых имеет собственную динамику развития.

Другой подход к классификации технологий как способов преобразования информации основывается на выделении видов объектов преобразования: технологии работы с текстами, технологии мультимедиа, табличные процессоры и т. д. Информационные технологии реализуются в автоматизированном и традиционном (бумажном) видах. Объем автоматизации, тип и характер использования технических средств зависят от характера конкретной технологии и целей ее реализации. Использование автоматизированных ИТ в рамках ИС означает, что и собственно ИС является автоматизированной.

Цель любой информационной технологии — получить нужную информацию требуемого качества на заданном носителе. При этом существуют ограничения по стоимости обработки данных, трудоемкости процессов использования информационного ресурса, надежности и оперативности процесса обработки информации, качеству получаемой информации. Информационная технология реализуется в рамках информационной системы, определяя способ преобразования информации. Эта система является средой для реализации технологии. Однако информационная технология шире, чем информационная система. Она может существовать вне нее. Например, информационная технология обработки текстов, которую использовали для написания этой книги, не является частью информационной системы и реализуется вне такой системы.

В информационной системе может использоваться множество различных информационных технологий, для которых данная система выступает в качестве среды реализации. И наше сокращение «ИТ» обозначает всю совокупность информационных технологий информационной системы организации, если иное не указывается отдельно.

Взаимосвязь организации, ее информационной системы и ИТ изображена на рис. 5.6.

Организация (органы управления) предъявляет требования к информационной системе. Она, в свою очередь, задает набор требований к применяемым информационным технологиям, характеристика которых, в свою очередь, формирует ограничения информационной системы. Информационные технологии, развиваясь, создают новые возможности для ИС, а те порождают новые возможности для развития организации.

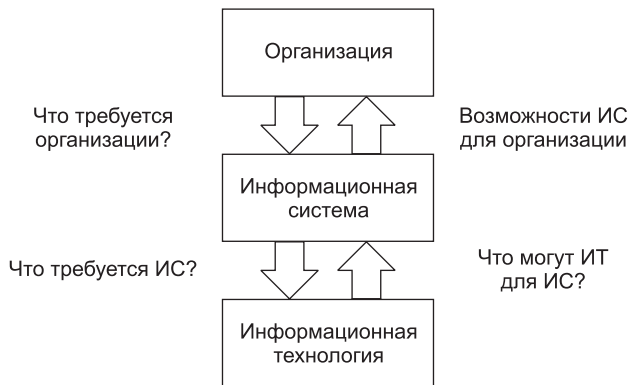


Рис. 5.6. Взаимосвязь организации, ИС и ИТ

Информационные технологии являются частью пятой составляющей ИС организации – ИТ-инфраструктуры (как всякая инфраструктура она определяет правила формирования своих компонентов и обеспечения взаимодействия между ними). Для автоматизированных ИС она состоит из трех подсистем (рис. 5.7) – инфраструктура данных, техническая инфраструктура и программная инфраструктура.



Рис. 5.7. Компоненты ИТ-инфраструктуры

Инфраструктура данных (базы данных, хранилища данных, СУБД, регламентирующие документы и т. п.) обеспечивает хранение и использование данных, отражающих текущее функционирование организации, и документов, отражающих работу организации во временных аспектах. Техническая инфраструктура (аппаратные средства вычислительной техники, вычислительные сети, каналы связи, коммуникационные устройства, регламентирующие документы и т. п.) обеспечивает работу коммуникационных и вычислительных ресурсов организации.

Программная инфраструктура в части системного программного обеспечения (утилиты и программы, интерфейсы взаимодействия прикладных систем между собой и внешними системами, операционные системы, методы и средства разработки приложений и т. п.) соединяет в единую систему вычислительные, коммуникационные и программные ресурсы. В части из прикладного программного обеспечения (приложения и прикладные системы для пользователей) — предоставляет пользователям на их рабочих местах приложения для исполнения бизнес-функций, бизнес-процессов и бизнес-проектов. Если вернуться к рассмотрению рис. 5.6, то на нем, из соображений изложения, отдельно выделены информационные технологии и процедуры ИС, которые являются компонентами ИТ-инфраструктуры.

§ 5.3.2. АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Для полноты рассмотрения информационных систем опишем типовую автоматизированную информационную систему организации. Большинство автоматизированных ИС являются сложными комплексами и включают в себя совокупность различных программно-аппаратных платформ, универсальных и специализированных приложений различных разработчиков, интегрированных в единую информационно-однородную систему, которая помогает решать задачи каждой конкретной организации. Автоматизированные ИС — это человеко-машинные системы, предоставляющие инструменты поддержки интеллектуальной деятельности, которые под воздействием менеджера должны позволять накапливать определенный опыт и формализованные знания в организации, постоянно совершенствоваться и развиваться, обладать способностью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и новым потребностям организации.

Структура автоматизированной ИС (АИС) изображена на рис. 5.8.

Здесь используются следующие сокращения:

- АРМ — автоматизированное рабочее место;
- ERP (Enterprise Resource Planning) — совокупность бизнес-приложений, позволяющих управлять всеми ресурсами организации, всем, что необходимо для получения ресурсов, изготовления продукции, ее транспортировки и расчетов по заказам клиентов, а также управления кадрами и финансовой деятельностью, инфраструктурой, ремонтами, капитальным строительством, сервисным обслуживанием и т. п.;

- OLTP (Online Transaction Processing) – системы для ввода, структурированного хранения и обработки информации (операций, документов) в режиме реального времени;
- SCM (Supply Chain Management) – управление цепочками поставок;
- CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с потребителями;
- PLM (Product Life-cycle Management) – управление жизненным циклом изделия;
- АРМ – автоматизированное рабочее место.

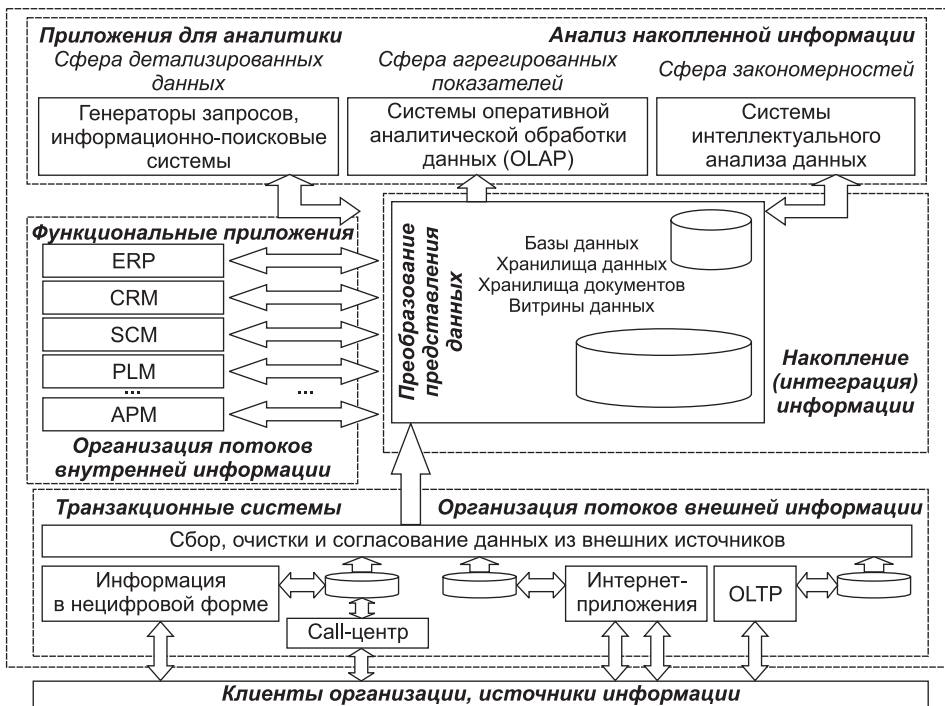


Рис. 5.8. Структура автоматизированной ИС

Указанные на рис. 5.8 функциональные приложения приведены в качестве примера. Их конкретный набор определяется организацией в части целей ИС.

Отметим основные действия с информацией, осуществляемые АИС:

1. Организация потоков внешней информации. В зависимости от типа клиента (корпоративный клиент или отдельная личность) и способа канала общения с организацией, избираемого клиентом (личный визит, обращение на бумажном носителе, звонок по телефону, посылка сообщения по электронной почте, регистрация на сайте организации в виртуальном офисе, взаимодействие организации с поставщиками и потребителями в едином

информационном пространстве по сетям), для обработки поступающей информации используются различные транзакционные системы. В общем смысле, в системах массового обслуживания под транзактом понимается заявка на обслуживание. Поэтому любые обращения клиентов или партнеров организации, сторонних элементов внешней среды организации являются некоторыми входными для организации воздействиями (транзактами), требующими ее реакции (действий сотрудников и подразделений). ИС, предназначенные для обработки таких заявок, называют транзакционными информационными системами. В зависимости от вида транзакта используются различные транзакционные ИС.

Для обработки обращений отдельных людей используются: система OLTP (процесс обработки таких заявок в режиме реального времени) при их личном визите в организацию, система обработки нецифровых (прежде всего бумажных) обращений, call-центр для телефонного общения, интернет-приложения, обрабатывающие электронную почту и информацию из виртуального офиса организации. Корпоративные клиенты могут пользоваться отдельными интернет-приложениями, обеспечивающими обмен информацией по общественным, арендуемым или собственным каналам связи.

2. Организация потоков внутренней информации. Внутри организации в ходе осуществления бизнес-функций и бизнес-процессов происходит порождение внутренней информации (например, от складских систем, производственных систем, POS-терминалов для продавцов, систем типа «операционный день в банке», бронирования и продажи билетов и т. п.). Потоки этой информации возникают у конечных пользователей функциональных приложений ИС и направляются для накопления (интеграции) в единый центр данных. Речь идет как об организациях, пространственно не разделенных, так и имеющих территориально разобщенные подразделения и бизнес-единицы, а также организациях, имеющих мобильные офисы и мобильных сотрудников. Все действия с информацией должны быть организованы таким образом, чтобы осуществлялась интеграция функциональных приложений и процессов обработки данных.
3. Накопление (интеграция) информации. Вся внешняя и внутренняя информация после соответствующей обработки собирается в базы и банки данных (отражающие оперативную деятельность организации) и хранилища данных и хранилища документов (отражающие информацию о функционировании организации в разрезе временных периодов).
4. Преобразование представления информации. Для использования информации приложениями и прикладными системами пользователей она должна быть преобразована в вид, когда изменение приложений (появление новых приложений, трансформация старых приложений) не будет требовать изменений в организации самой информации. Для этого ИС создает представление информации, которое позволяет создателям любых приложений не заботиться о реальном способе организации и размещения данных. Пред-

ставление информации — это своеобразный связующий слой между той частью ИТ-инфраструктуры, которая занимается организацией потоков данных и их интеграцией, и приложениями для пользователей. Примером подобного решения служит концепция архитектуры корпоративных сервисов (Enterprise Services Architecture — ESA). Основная ценность ESA состоит в том, что построенные на ее основе ИС помогут преодолеть несовершенство громоздких монолитных структур ИС с жесткой взаимосвязью компонентов, создающей взаимные зависимости и серьезно усложняющей поддержку и развитие таких ИС. ESA предлагает принцип более свободного соединения системных модулей посредством сервисов — описаний специфических интерфейсов компонентов системы. Подобные открытые интерфейсы позволяют пользователям работать с функциями любого приложения, не зная, откуда берутся данные и какие системы применялись для их обработки. При этом, чтобы реализовать связи новых приложений с помощью сервисов, не нужно переписывать все программные модули старых приложений заново при модификации ИС или появлении новых ИС. Такой подход позволяет создать стандарт для всех работающих в организации ИС на уровнях всех их компонентов и обеспечивает интеграцию бизнес-функций, бизнес-процессов, персонала и подразделений и информации. Такая стандартизация создает лучшие условия для масштабирования ИС, повышения отказоустойчивости, безопасности и управляемости ИТ-инфраструктуры. Если обратиться к примерам реализации на практике концепции EAS, то можно отметить платформу NetWeaver (фирмы SAP) или соответствующие решения фирмы IBM для построения ИТ-инфраструктуры.

5. Поддержка взаимодействия сотрудников. Данная функция подразумевает обмен информацией между руководством организации и сотрудниками в бизнес-подразделениях и офисах и «мобильными» сотрудниками, обеспечивающий консолидацию человеческих ресурсов организации. Для осуществления бизнес-функций и бизнес-процессов ИС предоставляет соответствующие функциональные приложения конечным пользователям и обеспечивает информационный обмен между ними, создает возможность (коллективной) групповой работы, работы в проектах и т. п. Как правило, такая функция поддерживается на основе многоканальных коммуникаций и платформонезависимого портала организации. Он служит единой точкой доступа к разнородной информации, приложениям и сервисам.
6. Обеспечение работы функциональных приложений, ориентированных на осуществление бизнес-функций, бизнес-процессов, проектов и поддержку интеллектуальной деятельности человека (системы поддержки принятия решений, ИС руководителей, автоматизированные рабочие места различного назначения и уровня иерархии и т. п.). Уже упомянутый портал организации, используя представление информации, независимое от набора применяемых приложений, является основой взаимоотношений различных типов пользователей, использующих соответствующие приложения. Как всякий портал, он трансформирует свой вид, предоставляемые функции

и услуги под конкретных пользователей — клиентов, поставщиков, менеджеров, сотрудников организации.

7. Анализ накопленной информации осуществляется в трех направлениях:
 - Сфера детализированных данных. Это область действия большинства систем, нацеленных на поиск информации. В большинстве случаев реляционные СУБД отлично справляются с возникающими задачами поиска детализированных данных. Общеизвестным стандартом языка манипулирования реляционными данными является SQL. Информационно-поисковые системы, обеспечивающие интерфейс конечного пользователя в задачах поиска детализированной информации, могут применяться в качестве надстроек как над отдельными базами данных транзакционных систем, так и над общим хранилищем данных.
 - Сфера агрегированных показателей. Комплексный взгляд на собранную в хранилище данных информацию, ее обобщение и агрегация, гиперкубическое представление и многомерный анализ являются задачами систем оперативной аналитической обработки данных (OLAP).
 - Сфера закономерностей. Интеллектуальная обработка производится методами интеллектуального анализа данных (Data Mining), главными задачами которых являются поиск функциональных и логических закономерностей в накопленной информации, построение моделей и правил, объясняющих найденные аномалии и/или прогнозирующих развитие некоторых процессов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое информационная система организации? Каковы ее основные компоненты? Определите их назначение.
2. Дайте определение понятию «информационная технология». Какие бывают виды информационных технологий?
3. Как соотносятся информационная система и информационная технология?
4. Опишите структуру и процессы в АИС.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Постройте любую управленческую процедуру.
2. Опишите ИТ-инфраструктуру вашего учебного заведения.
3. Придумайте пример взаимосвязи организации, ИС и ИТ.

Глава 5.4

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ

Информационные системы и организация диалектически связаны друг с другом. Влияние организации на ИС зависит от двух факторов: решений, принимаемых органами управления организацией по поводу ИС, и свойств этой организации, которые определяют необходимые характеристики и функциональность ИС. Влияние ИС на организацию проявляется в следующем: как только ИС будут установлены, они начнут менять организацию. Рассмотрим эти процессы.

§ 5.4.1. ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЕЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Принимая решения относительно ИС, менеджеры и собственники организации исходят из того, что изменения в тех или иных процедурах ИС позволят решить проблемы бизнеса организации. С этой точки зрения они используют информационную систему и технологии для реализации целей и планов организации. Изменение существующих ИС и формирование новых ИС осуществляется путем принятия решений по поводу ИС. Проследим, как это происходит.

Под «решениями» понимаются все возможные преобразования составляющих информационной системы (ее архитектуры и ИТ-инфраструктуры) организации, т. е. программных и аппаратных комплексов, функций персонала, принципов, стандартов и методологии, алгоритмов исполнения процедур.

Все решения можно свести к пяти типам:

1. Определение роли ИТ и ИС в организации и стратегий их использования.
2. Определение архитектуры ИС.
3. Определение ИТ-инфраструктуры.
4. Создание и использование конкретных бизнес-приложений для структурных единиц организации, осуществление бизнес-процессов, бизнес-функций и управленческих процедур.
5. Реализация стратегических планов, которые включают в себя все предшествующие типы решений и которые определяют порядок их осуществления, приоритеты развития ИС и осуществления инвестиций в них.

Прежде всего в организации необходимо решить, как ИС будет воздействовать на решения относительно бизнеса организации и поддерживать процесс принятия решений.

Затем важно выявить, кто будет конечными пользователями ИС. Появление в организации той или иной ИС практически всегда влечет за собой перераспределение ключевых функций на уровне корпоративного управления, поскольку происходит трансформация бизнес-функций, бизнес-процессов, а значит, и роли персонала и подразделений.

ИС могут значительно увеличивать полномочия контролирующего их лица и зачастую используются для изменения существующих сфер влияния руководителей в организации. Организация может рассматриваться как совокупность групп влияния, борющихся за ресурсы. Доступ к информации перераспределяет баланс сил между этими группами влияния. При этом необходимо иметь в виду, что обратное воздействие ИС на организацию может значительно преобразовать реальные роли персонала организации относительно запланированных. Данное обстоятельство диктует необходимость делегирования ответственности и полномочий по принятию решений относительно ИС в специальном порядке, обязательно в формальной манере.

Следующая часть решений связана с определением структуры ИТ-подразделений, их подчиненности и методов управления ими (существует ряд методологий и стандартов решения подобных вопросов, например ITIL, ITSM, IT Governance [4, 10, 13]). Очевидно, что в существенной мере роль ИС в организации связана с определением основных компетенций ИТ-подразделения и характера его интеграции в структуру бизнес-единиц (ИТ-подразделение может выступать в качестве продавца услуг, подразделения, осуществляющего аутсорсинг отдельных функций и процессов, и т. п.). Грамотное управление ИТ-службой гарантирует адекватную связь процедур ИС, возможностей ИТ-инфраструктуры и информации со стратегией и целями организации, ее действиями на структурном и операционном уровнях.

Выделяют две диаметрально различные формы организации ИС, определяемые решениями и свойствами организации — централизованная и децентрализованная. Очевидно, что такие формы являются предельными и чаще всего в организации используются гибридные формы ИС. Отметим, что понятие «централизация» в контексте ИС имеет множество измерений: уровень централизации бизнес-приложений, данных, ИТ-инфраструктуры, ИТ-услуг, управления ИС.

Абсолютная централизация означает, что все бизнес-подразделения пользуются единым приложением, единой базой данных и стандартизованными данными, единым центром данных, им предоставляются одинаковые услуги, все части (подсистемы) ИС управляются из единого центра. Абсолютная децентрализация имеет место в случае, когда у каждого бизнес-подразделения существуют свои собственные используемые приложения, базы данных с уникальными данными, собственные серверы, им обеспечиваются уникальные ИТ-услуги, имеются собственные ИТ-менеджеры.

Гибридный подход к ИС отступает от приведенных определений. Например, одно приложение централизовано, а другие — нет.

Выгоды от централизации:

- возможность жесткого контроля всех вопросов функционирования ИС;
- создаются централизованные ресурсы, данные, отсутствует дублирование затрат;
- разделение данных в организации;
- возможность привлечения опытных специалистов;
- возможность управления большими и сложными проектами;
- хорошие возможности для объединения и стандартизации;
- сравнительная легкость внедрения методологических решений по развитию и совершенствованию ИТ благодаря централизованному управлению.
- Недостатки такой концепции очевидны:
- информационное обеспечение осуществляется не из реальных потребностей подразделений организации и их приоритетов, а из представлений ИТ-службы об этих потребностях;
- информационное обеспечение не сфокусировано на персональном обслуживании, пользователи рассматриваются в качестве покупателей информации;
- большие трудности в планировании информационных услуг и использовании информационных ресурсов;
- ограниченная ответственность ИТ-персонала низшего уровня, который не способствует оперативному получению информации пользователем, препятствуя тем самым правильности выработки управленческих решений;
- ограничение возможностей пользователя в процессе получения и использования информации и т. п.

Централизованное расположение и управление ИС целесообразно использовать при наличии следующих условий:

- существует необходимость сильного контроля;
- высокая стоимость ресурсов или их использование ограничено;
- различные подразделения организации имеют похожие или одинаковые потребности в информационных услугах;
- размеры организации невелики;
- централизация является жизненной необходимостью.

Децентрализованные ИС дают пользователю широкие возможности в работе с информацией и не ограничивают инициатив. Достоинствами такой методологии являются:

- доступность данных для пользователей, пользователи хорошо понимают информацию, у них гораздо больше автономии;
- уменьшение телекоммуникационных затрат;
- ИС являются локальными, поэтому ими проще управлять, создавать и поддерживать;

- в рамках децентрализованного подхода могут быть тщательно продуманы цели использования ресурсов и технологий;
- информационное обеспечение и информационные технологии интегрированы с целями организации за счет большего соответствия деловым потребностям конкретных подразделений;
- увеличивается ответственность сотрудников ИТ-службы низшего уровня.

Однако и эта методология имеет свои недостатки:

- сложность стандартизации из-за большого числа уникальных разработок и психологического неприятия пользователями рекомендуемых «сверху» стандартов и готовых программных продуктов;
- неравномерность развития ИС и уровня использования ИТ в отдельных бизнес-подразделениях и на разных рабочих местах, что в первую очередь определяется уровнем квалификации конкретных работников.

Перечисленные достоинства и недостатки централизованного и децентрализованного подходов привели к необходимости придерживаться линии разумного баланса — частично децентрализованного подхода — организации ИС на базе распределенных сетей, состоящих из персональных компьютеров (с локальными системами) и центров обработки общей для организации информации, в которых располагаются соответствующие базы данных, единые для любых функциональных подсистем. Подобная методология обработки информации и использования технических средств позволит достичь большей гибкости, поддерживать общие стандарты, осуществить совместимость локальных информационных продуктов, снизить дублирование операций.

Следующая часть решений определяет, где источники данных и кто несет ответственность за их достоверность, как организованы доступ и управление данными — организация потоков информации, сбор, очистка и согласование данных, их накопление и интеграция, создание связующего слоя между приложениями для пользователей и ИТ-инфраструктурой, преобразование представления данных (рис. 5.9). Внешние и внутренние источники информации порождают различные объемы информации, ценность которой и процедуры обработки зависят как от источника, так и от целей использования. Решение данного вопроса нередко порождает существенную трансформацию информационной системы.

Важные вопросы, требующие решения в области управления информационными системами, касаются экономических аспектов использования ИС. Экономика ИС организации объединяет проблемы двух областей: проектной экономики, связанной с созданием и совершенствованием ИС, и экономики эксплуатации существующей ИС. Производные вопросы: эффективность, стоимость владения ИС, источники финансирования и т. п.

Большинство организаций, а значит, и систем управления являются многоуровневыми, или иерархическими. Как правило, выделяют три уровня управления в управляющей части организации (см. рис. 5.9): высший (стратегия), средний (тактика) и низший (функции и операции).

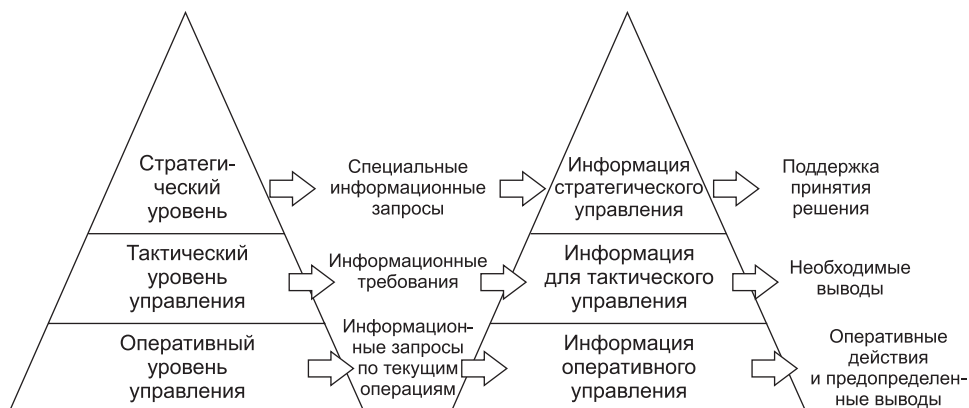


Рис. 5.9. Управленческая и информационная пирамиды

Каждый из уровней управления характеризуется собственным набором функций, объемом компетенций и обладает потребностями в соответствующей информации. На высшем уровне управления реализуется стратегическое управление, определяется миссия организации, цели управления, долгосрочные планы, стратегия их реализации. Средний уровень управления — тактическое управление. Здесь составляются тактические планы, осуществляется контроль над их выполнением, отслеживаются ресурсы. На низшем уровне осуществляется оперативное управление, реализуются объемно-календарные планы, осуществляется оперативный контроль и учет и т. п.

Такое разбиение на уровни управления приводит к появлению информационных систем оперативного, тактического и стратегических уровней (поскольку в данном учебнике используется понятие единой информационной системы организации, то приложения и технологии в рамках такой системы могут быть отнесены к одному из трех выделенных уровней). На каждом уровне управления существуют собственные задачи и, следовательно, информационные потребности. Степень структурированности задач и определенность в информационных потребностях уменьшаются по мере увеличения уровня управления.

Если считать, что в организации осуществляется «регулярный» менеджмент, т. е. созданы «управленческие формализмы» для решения возникающих задач, то степень формализации этих управленческих процедур должна расти с понижением уровня управления. Формализация — степень, в которой организация зависит от формальных правил и фиксирования операций (см. рис. 5.9).

Еще один аспект определения области применения ИС — разделение всех ИС (выделение в ее составе частей) организации на два класса (рис. 5.10). Первый класс систем — бэк-офисные информационные системы (back-office). К ним относятся все системы, обеспечивающие внутреннее функционирование организации, не связанное с взаимодействием с клиентами. Вторым классом систем — фронт-офисные ИС, находящиеся на «передовой» общения клиентов и сотрудников организации. К данному классу относятся транзакционные системы, веб-представительства, call-центры и т. п.



Рис. 5.10. Направление возрастания формализации, роста определенности задач и информационных потребностей в организации

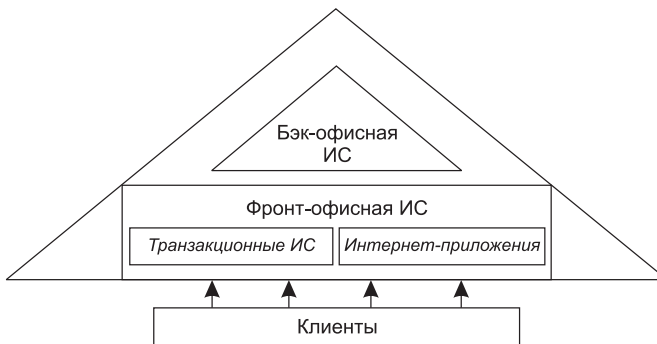


Рис. 5.11. Бэк-офисная и фронт-офисная ИС организации

Поскольку организации могут в своей деятельности как постоянно взаимодействовать с клиентами, т. е. быть клиент-ориентированными организациями, так и осуществлять какие-то проекты периодически, не взаимодействуя постоянно с клиентами (не клиент-ориентированные организации), то их отношение к бэк-офисным и фронт-офисным ИС значительно дифференцировано.

Изменения в фронт-офисных ИС прямо влияют на рыночную привлекательность организации для клиентов, а изменения в бэк-офисных ИС нацелены на совершенствование бизнеса организации изнутри и влияют на ее рыночную привлекательность лишь косвенно.

Существенная часть решений организации по поводу ИС связана с ответами на вопросы, как и кем будут создаваться ИС (ИС будут строиться своим персоналом либо будут привлекаться внешние силы).

С точки зрения объемов применения автоматизированных ИТ в организации можно выделить следующие варианты, которые может выбрать организация:

- отказ от специализированной автоматизированной ИС;
- неинтегрированная ИС (ИС для отдельного подразделения или функции, хаотично возникшая или построенная в соответствии с планом — кусочная (лоскутная) автоматизация;

- функционально интегрированная ИС (полностью автоматизируется вертикаль одной или нескольких функций управления — «автоматизация по направлению»);
- ИС, интегрированная в стратегической бизнес-единице (комплексная автоматизация подразделения или отдельного предприятия холдинга);
- ИС, интегрированная в организации (комплексная автоматизация).

По критерию «размер автоматизации» можно выделить ряд подходов, которые обладают своими привлекательными и отрицательными сторонами и рекомендациями к применению. Сравнительная характеристика подходов к автоматизации организации приведена в табл. 5.1.

Важно, что имеется некоторая общая схема жизненного цикла ИС: постановка задачи, анализ первичных требований, обследование деятельности организации; построение моделей ее деятельности, создание предложений по автоматизации, разработка технического проекта, разработка проекта на внедрение, проектирование, разработка, установка и внедрение ИС, эксплуатация и развитие ИС. Кроме того, осуществляются одни и те же управленческие действия по руководству постановкой, внедрением, эксплуатацией и т. д. При этом в зависимости от выбранного подхода к построению ИС стоимостные параметры отдельных этапов процесса и системы в целом будут различны. Рассмотрим эти подходы к созданию информационной системы.

1. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ «ПОД СЕБЯ»

Данный способ создания системы предполагает разработку ИС под требования конкретной организации и его можно осуществить как собственными силами, так и с привлечением сторонних организаций. Положительные стороны подобного подхода — удовлетворение конкретных требований и относительная дешевизна для небольших решений.

Основные недостатки этого подхода:

- не производится качественного выбора поставщика компонентов ИТ-инфраструктуры и стороннего разработчика;
- не выполняются предварительные работы по совершенствованию хозяйственного механизма, реинжинирингу;
- у организации нет детальной картины того, что она хочет получить, лишь общие представления (функциональность системы, пути интеграции модулей системы);
- реальные требования формируются лишь при внедрении;
- есть понимание, что это эффективнее, но нет денег на «сквозную» автоматизацию;
- резко возрастают трудности создания ИС при увеличении ее масштаба, количества и разнообразия данных, числа и групп пользователей, территориальной разобщенности организации, быстрой степени изменчивости организации, при использовании принципиально новых ИТ;

Таблица 5.1

Сравнительная характеристика подходов к автоматизации организации

Хаотичная	Кусочная	По направлениям	Комплексная
Автоматизация осуществляется случайным неуправляемым образом	Автоматизация функционально обособленных подразделений	Процессно-ориентированная деятельность (вся бизнес-функция или бизнес-процесс)	Согласованная работа всей организации в рамках одного решения по ИС
Исторический путь многих организаций	ППП или малая интегрированная ИС	Совокупность ППП, малая или средняя интегрированная ИС	Малая, средняя или крупная интегрированная ИС
Низкая стоимость отдельных решений	Невысокая стоимость	Стоимость выше, так как вовлечены несколько организаций	Высокая стоимость
Не создается общей ИТ-инфраструктуры для организации	Не создается общей ИТ-инфраструктуры для организации	Создается общая ИТ-инфраструктура для организации или ее существенные элементы	Создается общая ИТ-инфраструктура для организации
Проблемы с интеграцией и обслуживанием разнородных систем, дублирование данных и работ	Проблемы с интеграцией решений разных поставщиков	При интеграции решений могут присутствовать пересекающиеся области	Требуется слаженная работа всего персонала по созданию интегрированного решения

- применение данного подхода часто означает консервацию сложившихся способов решения задач, увековечивание существующих технологий в организации;
- он не гибок и подавляет изменения;
- настоящий подход требует больших затрат и времени; с ростом функционального состава и масштабов системы затраты могут возрастать в геометрической прогрессии;
- появляется зависимость от собственных разработчиков;
- создавая систему «под себя», мы, возможно, заняты «изобретением велосипеда».

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГОТОВОГО РЕШЕНИЯ, ПРИОБРЕТАЕМОГО В КАЧЕСТВЕ «ПРОТОТИПА»

В данном случае организация покупает готовое решение как некоторую платформу (прототип), которую консультанты (методологи и настройщики) адаптируют к потребностям конкретной организации. В таких ИС реализовано управление

и планирование производственного процесса с глубоко проработанными учетными функциями. Свойства ИС этого класса:

- имеются малые, средние и крупные интегрированные решения;
- сложны в установке (цикл внедрения может занимать от 6–9 месяцев до полутора лет и более);
- часто ориентированы на одну или несколько отраслей и/или типов производства, различны для разных типов организации производственного процесса (циклическое повторное производство, производство на заказ, и т. п.);
- специализация отражается в наборе функций ИС;
- наличие встроенных бизнес-моделей производства;
- соотношение стоимости лицензии, стоимости внедрения и стоимости оборудования — (1 : 1–7 : 1).

Положительные стороны такого подхода к созданию ИС:

- наличие решений, доказавших свою эффективность во многих организациях;
- стоимость готового решения часто меньше, чем стоимость собственной разработки.

Отрицательные стороны:

- зависимость от фирмы-разработчика;
- более продолжительный срок реализации новых требований пользователей;
- психологический барьер для менеджеров: стоимость внедрения превышает стоимость лицензий;
- наличие «жесткой» бизнес-логики, в которой должна работать организация.

В рамках такого подхода к созданию ИС самым популярным является использование готовых решений класса пакетов прикладных программ (ППП). Назначение подобных ИС: выполнение одной функции, например ведение учета по одному или нескольким направлениям (бухгалтерия, сбыт, склады, учет кадров и т. д.), управление финансовыми потоками.

Свойства систем класса ППП:

- универсальность;
- небольшой цикл внедрения;
- имеются «коробочные» варианты;
- гибкость в адаптации к нуждам конкретного предприятия, «конструкторы»;
- способность работать на персональных компьютерах в обычных сетях передачи данных;
- использование простых средств разработки;

- плохая работа на сложных конфигурациях сети и при увеличении объемов обрабатываемых данных;
- соотношение стоимости лицензии, стоимости внедрения и стоимости обслуживания — (1:0,5:1–2).

Положительные стороны такого подхода к созданию ИС:

- качественное тестирование;
- периодические улучшения или усовершенствования;
- привлечение ресурсов организации к поддержке, а не к сопровождению;
- фиксированное качество документов;
- изменение типа и размера затрат;
- уменьшение проблем в организации.

Отрицательные стороны:

- возможен низкий уровень сложности и технического качества ИС;
- скрытые денежные и временные затраты, возникающие при адаптации ППП;
- неудовлетворение полностью запросов конечных пользователей;
- необходимость построения расширенных программ запуска и выключения ППП.

3. АУТСОРСИНГ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК УСЛУГИ СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ИЛИ АРЕНДЫ ИС

Менеджмент предполагает, что только три основные бизнес-функции нужно «держать при себе», т. е. выполнять силами организации: разработку продукта (ноу-хау), продажи и обслуживание. Все остальные функции — маркетинг, логистику, производство, снабжение, финансы и др., можно получать в виде услуг сторонних организаций. Обслуживание информационной системы не является исключением.

В случае, когда организация не опасается потери контроля, возникновения зависимости от посторонней организации, возможной ненадежности стратегической информации, ИС организации может быть построена на основе услуг сторонних организаций. При таком подходе организация существенно экономит на содержании подразделения ИТ, предъявляет требования к качеству обслуживания, диктует порядок работы ИС с легко приспособляемой ИТ-инфраструктурой. Постоянные затраты на ИС становятся переменными, гибкость ИС и оптимизация процессов ее функционирования превращается в задачу внешнего поставщика услуг, а специалисты и ресурсы организации высвобождаются для других проектов.

Под «аутсорсингом» применительно к ИТ и ИС понимается получение информационных услуг вместо построения собственной системы. Кроме того, «аутсорсингом» может являться и ИТ- и бизнес-консалтинг, услуги по системной интеграции, а также использование арендованных элементов ИС. Как правило, решение по ис-

пользованию «аутсорсинга» связано с попыткой организации найти баланс между нацеленностью системы управления на сокращение расходов на ИТ-операции и желанием одновременно повысить их эффективность и качество. *Gartner Group* считает, что 90 % компаний конечных пользователей придут к решению об аутсорсинге как средству сокращения расходов, а более 80 % решений компаний относительно обеспечения ИТ-услугами будут приняты на уровне основного бизнеса (советом директоров) как мера по реорганизации бизнеса или решений, связанных с обеспечением ресурсами отдельных бизнес-процессов. Кроме того, бизнес ждет от поставщиков ориентации на предложение определенных бизнес-решений, а не продвижения чистых технологических решений. У менеджеров существуют как сдерживающие, так и движущие факторы использования аутсорсинга для информационного обслуживания или аренды ИС.

Основные аспекты взаимодействия в области аутсорсинга ИТ и ИС будут определяться компонентом ценности (полезности) будущей сделки для покупателя (нечто такое, за что клиент готов платить — качество услуг, скорость реагирования, способность к инновациям и т. п.). Организация должна получить максимальную ценность от своего поставщика, если тот получает максимум ценности от своих поставщиков.

Так выглядит спектр необходимых решений в области управления ИС, которые могут быть приняты организацией в процессе управления изменениями в ИС, чтобы трансформировать ее свойства, структуру и другие специфические характеристики.

§ 5.4.2. ВЛИЯНИЕ СВОЙСТВ ОРГАНИЗАЦИИ И СРЕДЫ БИЗНЕСА НА ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

На ИС организации и их свойства действует целый ряд факторов, связанных со свойствами самой организации и средой ее функционирования. Рассмотрим влияние отдельных свойств организации на свойства существующей и создаваемой ИС в соответствии с данными определениями организации.

Мотивы действий менеджеров по преобразованию ИС организации определяются внешними или внутренними причинами. В любой момент времени у организации существуют три пути: ничего не делать с ИС, модифицировать существующую или создавать новую ИС. Внутренние причины, во-первых, связаны с изменениями стратегии и бизнес-модели. Подобные изменения могут происходить в результате решения общей задачи развития организации в продвинутых в технологическом отношении организациях (когда совершенствование или создание ИС рассматривается как техническая часть проектов общего совершенствования организации, а не в качестве отдельных проектов). В других случаях причиной изменений могут стать частные запросы сотрудников или подразделений (в активно работающих организациях с относительно молодыми менеджерами). Кроме того, преобразование ИС могут стать результатом случайности (при наличии средств и интуитивной потребности купить какую-нибудь ИС «потяжелее»).

Внешние причины связаны с законодательной деятельностью государства, действиями вышестоящей организации и т. п. Вопрос, какие причины заставляют организацию менять ИС, в существенной мере влияет на качество осуществления работ по ее созданию, размер и источник финансирования этих работ.

В табл. 5.2 [4] приведены возможные субъекты инициатив по преобразованию ИС и их интересы. В каждой организации можно выделить:

- институциональные отношения — декларируемые и формально заданные;
- сложившиеся отношения и распределение власти между группами влияния;
- подразделения и людей, обладающих реальной властью принятия решений, связанных с выполнением всех стадий изменений ИС;
- подразделения и людей, наиболее заинтересованных в успехе или неудаче изменений в ИС;
- подразделения и людей, чье непосредственное сотрудничество необходимо для осуществления изменений в ИС.

Таблица 5.2

Субъекты инициатив по изменению ИС и их интересы

	Стратегический уровень	Тактический уровень	Оперативный уровень
Субъекты спроса на ИС	Члены корпоративного совета и руководители организации	Руководители производственных подразделений, линейные и функциональные менеджеры	Менеджеры подразделений, функциональные менеджеры, рядовые сотрудники организации
Субъекты предложения ИТ	Члены корпоративного совета, руководители организации и главные менеджеры ИТ	Руководители подразделений ИТ, менеджеры подразделений, функциональные менеджеры	Персонал ИТ, менеджеры подразделений, функциональные менеджеры, рядовые сотрудники организации
Спрос на ИС	Создание деловой среды, в которой могут быть определены адекватные ИС для удовлетворения спроса и способы их получения	Создание деловой среды, в которой могут быть определены необходимые приложения ИС для удовлетворения спроса и предложения по ИТ-инфраструктуре	Установление в деталях деловых потребностей и необходимых операций ИС и ИТ на оперативном уровне
Предложение ИТ	Создание управленческой и технической среды, в которой должно иметь место предложение ИТ	Предложения по удовлетворению спроса на приложения ИС и элементы ИТ-инфраструктуры	Предложение ИТ для редизайна и улучшения бизнес-операций достижения операционного превосходства

Успех или неудача процесса создания или изменения ИС в организации, а также то, в какой мере они реально будут использоваться, зависит от учета перечисленных факторов.

Информационная стратегия определяет действия организации в части использования ИТ и ИС для бизнес-целей, формирования ИТ-инфраструктуры, структуры и способа управления ИТ-подразделением) – одна из стратегий организации. Возможны различные стратегические инициативы в части позиционирования ИТ-стратегии в общей корпоративной стратегии и методы формирования информационной стратегии организации. Определим круг вопросов, ответы на которые поясняют возможные действия организации в части стратегического взгляда на ИС.

- Каково состояние бизнеса организации сейчас?
- Где организация намерена быть, например, через пару лет?
- Что необходимо для этого сделать?
- Какие у организации специфические приоритетные цели?
- Могут ли лучшие информационные системы помочь организации в достижении целей?
- Должна ли организация использовать автоматизированные ИТ и ИС для достижения информационных целей?
- Какие специфические проекты ИТ и ИС необходимо осуществить?
- Как система планирует окупаться, например:
 - уменьшать затраты;
 - создавать дополнительную прибыль;
 - увеличивать объем продаж;
 - оптимизировать запасы?
- Будут ли создаваться другие преимущества для бизнеса, например:
 - улучшение обслуживания покупателей;
 - сокращение объемов работ для персонала;
 - улучшение качества информации для принятия решений?
- Насколько этот проект выполним:
 - не слишком ли он амбициозен;
 - есть ли у персонала соответствующие технические навыки;
 - есть ли у организации необходимые ресурсы;
 - придется ли он по вкусу пользователям;
 - есть ли у организации надежный поставщик решений по ИС и ИТ;
 - есть ли у организации ресурсы квалифицированной помощи?

С одной стороны, внешняя среда (окружение) организации определяет ее рыночную позицию (какие товары и услуги предлагает организация, в каком объеме, какого качества, в каком ценовом сегменте), а также масштабы воздействия на организацию государства, поставщиков, потребителей, профсоюзов и т. п. С другой стороны, тенденции бизнес-среды определяют необходимость и скорость изменений в ИС организации (используют ли покупатели, поставщики и конкуренты

больше информационных технологий, чем организация; как развиваются возможности ИТ для данной отрасли бизнеса, как меняется под воздействием ИТ среда бизнеса организации и т. п.).

Современная организация работает в условиях революций в области технологий, когда изменения происходят очень быстро, оказывая влияние на все. Меняется бизнес и его среда, трансформируются методы и формы управления им, меняются люди, осуществляющие эти изменения. Существенную роль в этом процессе играют информационные технологии. Масштабы изменения среды бизнеса под воздействием информационных технологий столь огромны и их влияние на ИС организации столь существенно, что требуют отдельного рассмотрения. Здесь необходимо отметить, что подобные изменения в бизнес-среде порождают особые стратегии конкуренции в части развития и создания ИС. Чаще всего действия организации по поводу преобразования ИС — это оборонительная стратегия, а не достижение конкурентного преимущества. Если организация внедряет ИС конкретного типа (например, ERP), то она обладает временным преимуществом относительно внедрения подобных систем у организаций-конкурентов. И рынок переходит к новому равновесию, но на новом уровне борьбы. Таким образом, если организация не предпринимает каких-либо шагов в области развития ИС, то она наверняка проиграет. А если предпринимает — осуществляет реализацию оборонительной стратегии и переходит на новый виток конкурентной борьбы.

Очевидно, что подобное правило касается не всех организаций, а лишь тех, у которых существует возможность использовать ИТ в качестве вспомогательного ресурса либо источника новых бизнес-моделей, трансформации существующих форм организации бизнеса (является ли область бизнеса организации зависимой от скорости обработки информации и применения автоматизированных ИТ; где можно получить конкурентные преимущества за счет ИТ — в интеграции поставщика с организацией, в производстве, в усилении каналов сбыта; в трансформации способа осуществления бизнес-процессов и бизнес-функций и т. п.).

В зависимости от сферы деятельности все организации обладают разной информационной интенсивностью. Под этим термином подразумевается степень зависимости осуществления деятельности организации (бизнес-процессов, функций) от скорости обработки информации, необходимой для эффективного осуществления такой деятельности. Очевидно, что банки, страховые общества, паевые инвестиционные фонды и подобные организации (в основе их бизнес-модели лежит система массового обслуживания) обладают абсолютной (стопроцентной) зависимостью от скорости обработки информации. В подобного рода организациях размер вложений в ИТ и ИС создает тот или иной уровень сервиса для клиентов, который внутри организации предопределяется поддержкой информационной системой работы персонала с клиентами. Характер и качество данной поддержки определяются соглашением об уровне сервиса между ИТ-подразделениями и бизнес-подразделениями. Примером организации со слабой информационной интенсивностью является горно-обогатительный комбинат. Его основные бизнес-процессы и функции в малой степени зависят от скорости обработки информации, поскольку применяемые технологии не нуждаются в управлении с высокой дискретностью, а значит, в необходимости иметь соответствующие автоматизированные ИТ.

Среди множества определений организационной культуры воспользуемся определением, которое дал Эдгар Г. Шейн (*Organizational Culture and Leadership*, 1985). Организационная культура, с его точки зрения, — это «...совокупность основных убеждений — сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам». Организационная культура проявляется в наблюдаемых регулярных формах поведения, нормах, доминирующих ценностях, философии, правилах, организационном климате.

Организационная культура связана с мощным сопротивлением изменениям, особенно технологическим. Она гораздо более сильна, чем информационные технологии. Организационная культура меняется, когда умирает организация, поддерживающая ее, или когда радикально настроенные группы получают контроль и меняют организационные культурные установки. Ввиду того, что ИС потенциально изменяет структуру организации, ее организационную культуру, политику и характер работы организации, то существует значительное сопротивление со стороны организации и ее сотрудников внедрению ИС и ИТ. Когда менеджеры планируют внедрение новой технологии, они должны оценить возможное сопротивление, связанное с существующей организационной культурой, и решить, какие действия необходимо предпринять для минимизации этого сопротивления.

Характер менеджмента в организации определяет мотивационный или авторитарный стиль, что приводит к стремлению формирования децентрализованной или централизованной системы управления и, как следствие — различным по данному параметру ИС. Кроме этого, в зависимости от характера менеджмента могут по-разному решаться вопросы о составе пользователей ИС и ее участии в принятии решений и т. п.

В § 5.1.3 определялось понятие «дискретность» в информационных контурах организации. В разных отраслях экономики, на разных уровнях управления дискретность (частота) получения информации об управляемом процессе различна. Соответственно и необходимость в корректировке данного процесса со стороны органа управления организации будет возникать или не возникать с частотой получения информации. Таким образом, разный характер дискретности управления определяет характер процедур формирования и дискретность сбора, передачи, обработки и использования информации в ИС организации. Отмеченные положения отразятся на компонентах ИС организации следующим образом:

- с точки зрения формирования процедур ИС организации необходимо предусмотреть возможность прогнозирования состояния объекта управления, и тем самым создать возможность осуществления «управления в условиях упреждающего воздействия»;
- несомненно, что развитие технологий в составе ИС может уменьшить запаздывания, вопрос лишь в экономической целесообразности подобных действий;

- для непрерывных систем будет характерна направленность на автоматическое управление.

Запаздывания и дискретность в организации в существенной мере могут повлиять на классическую управленческую пирамиду, которая приведена на рис. 5.9. Если изменчивость объекта управления высока (скорость осуществления бизнес-процессов и функций на оперативном уровне) и требуется высокая скорость получения информации об объекте управления и принятых решениях, то внутри организации будет происходить смещение центров принятия решений вниз по иерархической пирамиде. Данное обстоятельство связано с тем, что источники информации не будут успевать сообщать актуальную информацию о состоянии объекта управления на стратегический, а возможно, и на тактический уровень, что приведет к трансформации управленческой пирамиды в части размера ее слоев (структура и количество занятых сотрудников организации) и их функций в организации.

Выводы о взаимном влиянии информационной системы и организации касаются некоторого общего взгляда на создание ИС, который связан с ориентацией организации в части создания процедур и сбора информации на накопление знаний. При построении и развитии ИС возникает вопрос о формализуемых и неформализуемых знаниях в организации. Формализуемые знания можно описать в виде управленческих процедур и поддерживать их с помощью процедур ИС. Носителями неформализуемых знаний являются сотрудники организации.

С данной точки зрения все организации можно разбить на два типа. В организации первого типа доминантой является ориентация на персонал — носитель неформализуемых знаний. Принадлежность организации к данному типу может определяться спецификой сферы ее бизнеса либо предпочтениями владельцев и менеджеров. В организациях данного типа лица, принимающие решения, понимают, что только часть тех знаний, которые накапливают сотрудники в ходе работы, можно извлечь и поместить в базу данных, причем данная часть несравнимо меньше всего объема знаний. Данное обстоятельство не приводит к отсутствию базы знаний в организации, однако оно диктует особое отношение к работникам, держащим 70–80 % необходимой информации.

Если сотрудник проработал в компании над проектами в течение нескольких лет, то он представляет значительную ценность для организации, при этом роль процедур ИС — вспомогательная, а задача менеджеров — создание команды, повышение уровня лояльности сотрудников к организации, их удержание.

В организациях другого типа доминирует ориентация на знания. Вся информация, независимо от ее существенности и ценности, собирается и формализуется в базах данных. Менеджеры и собственники организации считают правильным создавать формальные правила для исполнения обязанностей сотрудниками, или «управленческие формализмы». Как показано на рис. 5.4, степень формализации растет с понижением уровня иерархии управления, что означает использование событийно-сценарного подхода в организации работы сотрудников — для любого события существует предписывающая последовательность действий. Организации данного типа зависят от информационной системы в значительной мере, поскольку

персонал представляет множество формальных отчетов, образуя, таким образом, опыт организации, который необходимо хранить в базах данных. Роль процедур ИС возрастает, поскольку они жестко «сопровождают» действия сотрудников организации, частично заменяя некоторые действия персонала. При данном подходе уменьшается роль каждого конкретного специалиста, который может быть достаточно безболезненно заменен в силу «жесткости» процедур ИС, определенности алгоритмов решения управленческих задач. Преобразование ИС в данных организациях означает трансформацию характера осуществления функций и процессов бизнеса, что безусловно косвенно влияет на рыночную привлекательность работы организации с клиентами.

Необходимо отметить, что характер дискретности влияет на роль знаний в организации. Чем выше дискретность, тем важнее накопление знаний в организации, поскольку возрастает значимость последствий неправильных решений, т. е. практически отсутствует право на ошибку. Например, максимальное количество неправильных решений в сельском хозяйстве при дискретности в один год ограничивается трудоспособным возрастом его владельца. И роль накапливаемых знаний в этом случае бесценна, поскольку возможность устранить брак мала.

Функционально-ориентированная, процессно-ориентированная или матричная организационные структуры, степень централизации управления организации (степень централизации или децентрализации ответственности, прав, функций, информации, ресурсов) приведут к различным по типам ИС, свойства которых будут определяться характеристиками организации. Ролевые функции сотрудников и подразделений организации предопределяют состав функциональных положений ИС.

Функционирование организации связано с осуществлением определенного набора бизнес-функций и бизнес-процессов по управлению производством и реализацией внешних и внутренних продуктов и услуг, на основе принятых технологий управления (процедуры решения задач, системы принятия решений).

Как правило, в организации определена доминирующая основа разделения труда управленческого персонала: функции, процессы или проекты. Данное свойство системы управления определяет формирование ИС как среды реализации функций, процессов или проектов. Более того, поддержка деятельности менеджеров в части принятия решений, анализа информации, организации коллективной работы и использования экспертных систем означает порождение в организации ИС в качестве среды поддержки интеллектуальной деятельности человека.

Разделение труда на каждом из уровней управления (выделение однородных действий, так как функция управления — устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в организации) приводит к закреплению за отдельными элементами управляющей части организации конкретных функций управления: планирования, организации, учета и контроля, мотивации, анализа и регулирования. Данные функции реализуются в разном объеме на разных уровнях управления (в части стратегии, тактики и оперативных действий организации), в том числе могут отсутствовать.

Наличие функциональных элементов в управляющей части организации приводит к появлению соответствующих функциональных подсистем в информационной системе (например, подсистема «планирование», подсистема «кадры» и т. п.). Разделение труда в рамках организации может основываться не на функциональном, а на процессном способе, т. е. организация ориентируется на процессы — совокупность разнородных действий (различных видов деятельности), в рамках которых используется один или более видов ресурсов, и в результате этих действий создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Таким образом, процесс состоит из функций. Очевидно, что организация может использовать в управлении оба взгляда на разделение труда одновременно.

Организация или ее подразделения могут быть выстроены как некоторое «интеллектуальное предприятие», в основе управления которым лежит гибкая настраиваемая отчетность. В таком случае основной упор делается на поддержку интеллектуальной составляющей деятельности персонала. Подобная поддержка может иметь вид частных действий в рамках функционального или процессного подходов к управлению, порождая соответствующие подсистемы ИС.


Было бы справедливым, при рассмотрении потенциального характера организации менеджмента компании, отметить и еще одну возможность — организация или ее отдельные подразделения могут быть сосредоточены на выполнении отдельных или множества *проектов*, что также оказывает существенное влияние на необходимые функциональные возможности информационной системы.

Реализация комбинации из всех вышеперечисленных подходов приводит к формированию определенной схемы функционирования организации, порождению тех или иных свойств ИС, стандартов ее построения, обращению к соответствующим рынкам систем, обладающих требуемым функционалом. Для функционально-ориентированных организаций информационной системой, обеспечивающей поддержку функций управления, может стать система класса MRP/ERP/CSRP. Его характерными чертами являются:

- использование функционально-ориентированного подхода в управлении (определяет построение ИС из выделенных модулей, предназначенных для реализации определенных функций);
- автоматизация функций (приводит к автоматизации управления ресурсами);
- выделение функций (порождает потребность в стандартизации процедур их реализации, в результате чего создаются стандарты рекомендаций для управления (рис. 5.12 и табл. 5.3));
- стандартизация рекомендаций по управлению производством (MRP, MRP II, ERP, CSRP) — это формализованная совокупность понятий и процессов, с помощью которой можно сформировать дескриптивную модель функционирования предприятия, описание наиболее общих правил, по которым должно производиться планирование и контроль различных стадий производственного процесса: потребностей в сырье, закупок, загрузки мощностей, распределения ресурсов и пр.;

Таблица 5.3

Стандарты рекомендаций по управлению

1980-е годы	Название стандарта	Область распространения	Действия и решения
	MRP (Material Requirements Planning)	Планирование материалов для производства	<i>Ресурсы = материалы</i> Что нужно закупать (производить)? Когда? Сколько?
	MRP – II (Manufacturing Resource Planning)	Планирование всех производственных ресурсов предприятия (сырья, материалов, оборудования и т. д.)	<i>Ресурсы = материалы + мощности + трудовые ресурсы (частично)</i> Что мы собираемся производить? Что нам для этого нужно? Что мы имеем в данный момент? Что мы должны получить в итоге?
	ERP (Enterprise Resource Planning)	Объединение всех ресурсов предприятия, к MRP – II добавляются управление заказами, финансами и т. д.	<i>Ресурсы = материалы + мощности + трудовые ресурсы + финансы + инфраструктура + сервисное обслуживание + ...</i> Что мы собираемся производить? Что нам для этого нужно (какие ресурсы)? Что мы имеем в данный момент? Что мы должны получить в итоге (включая финансовые результаты)?
	CSRP (Customer Synchronized Planning)	К функции ERP добавляется взаимодействие с клиентами – оформление наряд-заказа, техзадания, поддержка заказчика на местах и др.	Полный цикл от проектирования будущего изделия, с учетом требований заказчика, до гарантийного и сервисного обслуживания после продажи
2000-е годы			

- стандартизация управления (носит сугубо конструктивный характер, т. е. их можно использовать в качестве набора инструкций (алгоритмов) по организации процедур системы, передаче данных в заданном формате, регистрации операций в определенном структурированном информационном пространстве);
- базой для разработки стандартов служит анализ деятельности реально работающих предприятий;
- эффективность стандартов доказана практикой их применения;
- развитие концепций носит эволюционный характер, каждая последующая концепция поглощает предыдущую;
- в стандартах рассматривается вся деятельность предприятия в целом;
- развитие стандартов приводит к изменению концепции менеджмента, изучению управления «как технологической деятельности».

Представители данной группы информационных систем: 1С:Предприятие (1С), Ахapta (Microsoft), SAP/R3 (SAP AG), Baan V (Baan) и др.

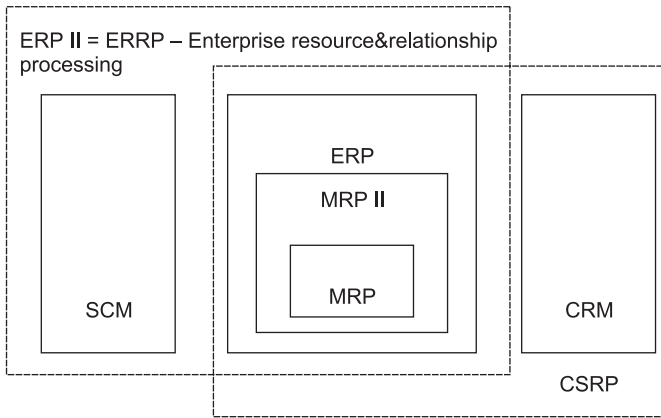


Рис. 5.12. Взаимосвязь стандартов рекомендаций по управлению

Процессно-ориентированные организации используют ИС, которые можно отнести к классу Workflow. Информационная система выступает в качестве среды реализации управления бизнес-процессами, управление рассматривается как вид технологической деятельности. Подобная система характеризуется следующим образом:

1. Организация представлена не в виде простой совокупности подразделений (центров ответственности), а в виде совокупности бизнес-процессов.
2. Процессы классифицируются на группы:
 - основные бизнес-процессы (источник доходов, определяют профиль бизнеса, продуктивные процессы, имеют стратегическое значение, в перспективе — развиваются или отмирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии организации);
 - обеспечивающие бизнес-процессы (бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, создают инфраструктуру организации, их выходы могут продаваться на внешнем рынке, они не имеют стратегического значения, в перспективе возможны варианты превращения в основной бизнес-процесс или отмирание в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке (аутсорсинг));
 - бизнес-процессы управления (бизнес-процессы, нацеленные на управление функционированием организации, обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность);
 - бизнес-процессы развития (бизнес-процессы, направленные на получение прибыли в долгосрочной перспективе, бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации).

3. Уровни управления бизнес-процессами:
 - управление параметрами бизнес-процессов (оперативное управление — объем, цена, издержки, время, частота и пр.);
 - управление структурой бизнес-процессов (совершенствование и реинжиниринг — набор, порядок, место выполнения работ, порядок документооборота, порядок движения материальных потоков, используемые технологии);
 - управление набором бизнес-процессов (стратегическое управление — конкурентоспособность бизнес-процессов).
4. В рамках настоящего подхода процессы рассматриваются в качестве единиц, генерирующих долгосрочный успех бизнеса, т. е. в организации ориентация на процессы, а не на продукцию.
5. Концепция управления подразумевает, что резервы улучшения ключевых показателей (издержки, качество, быстрота реакции и т. д.) связаны с совершенствованием бизнес-процессов, преодолением их фрагментарности и отсутствия четких взаимосвязей.
6. Необходимо признать, что существуют и некоторые проблемы описания бизнес-процессов в организации, которые приходится преодолевать:
 - бизнес-процессы очень фрагментированы;
 - бизнес-процессы не формализованы и не описаны;
 - не распределена ответственность за результат;
 - отсутствует общий взгляд на ситуацию в целом;
 - недостаточность или переизбыток точек контроля;
 - информационное обеспечение бизнес-процессов неэффективно (целостность, полнота, своевременность поступления информации).
7. К классу Workflow относят программное обеспечение, упорядочивающее и управляющее задачами, ресурсами и правилами, необходимыми для выполнения бизнес-процесса. Программное обеспечение класса Workflow предоставляет контейнер данных и документов для каждой единицы работы, называемой частицей работы, автоматически маршрутизирует и отслеживает движение таких контейнеров в соответствии с бизнес-правилами к пользователям или «ролям», указанным в определении процесса. Системы Workflow предоставляют средства:
 - описания и управления потоком работ;
 - взаимодействия с участниками потока работ;
 - вызова соответствующих программных приложений и инструментальных средств;
 - автоматического отслеживания последовательности и времени выполнения работ, маршрутов документов, занятости сотрудников на различных стадиях процесса и пр.

К наиболее известным представителям этой группы ИС можно отнести систему Domino Workflow.

Сравнение характеристик функционального и процессного подходов к управлению приведено в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Преимущества и недостатки функционального и процессного подходов

	Функциональный подход	Процессный подход
Достоинства	Менее затратный Наличие высококвалифицированных, узких специалистов	Есть ответственный за результат в целом Гибкость, быстрое принятие решений и проведение изменений
Недостатки	Никто не отвечает за результат в целом Отсутствие гибкости, медленное принятие решений и проведение изменений Эффективность работы подразделений организации зачастую достигается в ущерб ее общей эффективности Проблемы, возникающие на стыках функциональных подразделений Конфликты между функциональными подразделениями	Более затратный, дублирование работ Конфликты, возникающие при распределении ресурсов Высокие требования к знаниям и квалификации персонала (широта знаний и умений)

Обратимся к изучению свойств информационных систем, которые используются в качестве среды управления знаниями, т. е. осуществляют поддержку интеллектуальной составляющей деятельности людей. Управление знаниями предполагает использование информации и данных совместно с потенциалом практического опыта людей, их способностями и интуицией. Действия по поддержке процессов управления, как правило, сводятся к организации хранения данных, обеспечению средств анализа данных, выявлению и структурированию знаний, обеспечению взаимодействия между сотрудниками при коллективной работе, распространению знаний, осуществлению экспертизы, приобретению знаний от экспертов и построению экспертных систем. Блок «Анализ накопленной информации» и некоторые из АРМов (связанные с аналитикой) составляют информационно-аналитическую систему организации.

На практике ИС и ИТ, ориентированные на поддержку интеллектуальной составляющей деятельности человека, способны предоставлять инструменты по следующим направлениям:

- извлечение знаний (из опыта организаций и людей) и разумное их применение с целью выполнения конкретных задач;
- сбор, систематизация и «сжатие» до обозримых пределов огромного количества текущей информации, циркулирующей в системе управления;
- управление документооборотом, расширенное за счет системы анализа и принятия решений;
- управление знаниями;

- создание хранилищ данных и средств «добычи данных» из поступающих от приложений для хранения и анализа;
- полнотекстовая индексация и поиск документов по их содержанию;
- разработка тезауруса, обеспечивающего интеллектуальный поиск путем хранения иерархий, отношений и подобий терминов;
- поддержка запросов на естественных языках на основе лингвистических инструментов;
- построение семантических сетей для хранения смыслового содержания документов в виде сети действий над объектами для поиска по сетевым образцам;
- построение «обучающихся» интеллектуальных инструментов поиска и извлечения документов.

Представители данной группы: системы поддержки принятия решений (СППР), экспертные системы (например, ExSys), системы управления документооборотом (например, Documentum), Olap-технологии, технологии Data Mining и т. п.

Особый подход к информационным технологиям используется в проектно-ориентированных организациях (аэрокосмические, строительные, оборонные, нефтехимические, проектные, научно-исследовательские организации, организации с мелкосерийным производством и т. п.), которые осуществляют реализацию проектов, различающихся по составу и структуре, предметной области, основным сферам деятельности, масштабам длительности, сложности и прочим параметрам. Реализация проектной деятельности предполагает наличие в организации методологии по управлению проектами. Управление проектами получило международное признание как один из способов достижения целей, разработки новых продуктов и услуг, а также реализации новых технологий.

Значительное число организаций, использующих проектные методы управления, сформировали спрос на создание единых методологических подходов к управлению проектами, следствием чего послужило появление стандартов управления проектами. Например, в руководстве, описывающем американский стандарт PMI PMBoK (PMI – Project Management Institute), свод знаний по управлению проектами представлен девятью областями знания: управление интеграцией проекта; управление предметной областью (содержанием и границами) проекта; управление проектом по временным параметрам; управление проектом по стоимостным параметрам; управление качеством проектов; управление проектными коммуникациями; управление поставками и контрактами в проекте; управление персоналом проекта; управление рисками проекта.

Современный подход к управлению проектами характеризуется переходом от концепции управления отдельными проектами к методологии EPM (Enterprise Project Management). Суть EPM сводится к управлению организацией, основанному на том, что все стоящие перед ней цели и задачи могут быть достигнуты посредством реализации целостной системы одновременно выполняемых проектов. В рамках другого подхода – PPM (Project Portfolio Management – управление

портфелями проектов) — предприятие рассматривается как совокупность портфелей программ и проектов, которые реализуются в соответствии со стратегическими планами и первоочередными задачами соответствующих организаций.

Популярность и эффективность методов и средств управления проектами привели к появлению разнообразного программного обеспечения для управления проектами (например, Microsoft Project), а также ИС управления проектами, обеспечивающими поддержку проектного офиса с контролем всех проектов, работ, распределения трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов в рамках проектов одной организации или группы организаций. ИС-проект ориентированной организации выступает в роли среды реализации управления проектами (например, Primavera) и обеспечивает выполнение следующих задач:

- стандартизация процесса администрирования проекта; автоматизация документооборота по проекту;
- многопроектное планирование, контроль и бюджетирование всех проектов в организации;
- календарно-сетевое планирование, управление ресурсами;
- анализ проектов и портфелей проектов по показателям (исполнение договорных обязательств в ходе проекта, общая картина выполнения показателей по всем, нескольким или одному конкретному проекту, укрупненный анализ по выбранным категориям, статьям затрат и структуре работ, контроль сроков и фактических результатов);
- обеспечение совместной работы персонала в веб-приложениях; поддержка корпоративной базы знаний по выполненным проектам;
- поддержка принятых корпоративных, государственных и международных стандартов;
- анализ класса «что — если», управление рисками проекта.

Формальность управленческих процедур основана на уровне их формализации, т. е. представления в виде детерминированного алгоритма решения управленческой задачи. Ранее формализация была определена как степень, с которой организация зависит от формальных правил и фиксирования операций (см. рис. 5.11). Учет данных факторов в ИС организации означает:

- порождение в рамках процедур системы стандартизированных алгоритмов решения задач управления организацией;
- «жесткое» сопровождение и поддержка операций сотрудников со стороны ИС;
- построение процедур частичной и полной замены операций, выполняемых сотрудниками, действиями ИС на оперативном и тактическом уровнях иерархии управления.

Американский институт программной инженерии при университете Карнеги Меллон (Carnegie Mellon University (Software Engineering Institute)) разработал целый ряд моделей по созданию и оценке программного обеспечения, в част-

ности интеграционную модель организационной зрелости СММИ (Capability Maturity Model Integration). Позднее данная модель в разных вариантах использовалась в различных методах как оценки программного обеспечения (например, SW-CMM), так и оценки зрелости управления ИТ-службой (ITIL, CobiT, и т. п.). Основные концептуальные положения этой модели можно использовать для оценки уровня зрелости управленческих процедур организации, процедур ИС, а также процессов управления ИС и ИТ в организации (в том числе и ИТ-подразделением).

Для незрелой организации характерно отсутствие эффективных и воспроизводимых управленческих процедур, наличие «импровизации» в работе сотрудников, «героических усилий» для достижения результата, постоянное пребывание в режиме «кризисного управления», дефицит процедур ИС должного качества.

Зрелая организация, напротив, обладает эффективными и воспроизводимыми управленческими процедурами, соответствующими документами и регламентами для персонала и будущих сотрудников, необходимыми процедурами ИС, адекватными процедурами управления ИС и планами ее развития. Для измерения зрелости организации целесообразно использовать некоторую градацию уровней зрелости.

Если применять интеграционную модель организационной зрелости для управления в организации, то, в соответствии с ее положениями, организация может находиться на пяти уровнях зрелости. При этом характеристики ее управленческих процедур, процедур ИС и процессов управления ИС и ИТ можно классифицировать и соотнести между собой, как показано в табл. 5.5. Следовательно, повышение эффективности управления организацией в данном случае можно рассматривать как движение в трех направлениях (или трех измерениях уровня зрелости) (рис. 5.13): в направлении совершенствования управленческих процедур; в направлении развития зрелости процедур ИС; в направлении развития процессов управления ИС и ИТ.

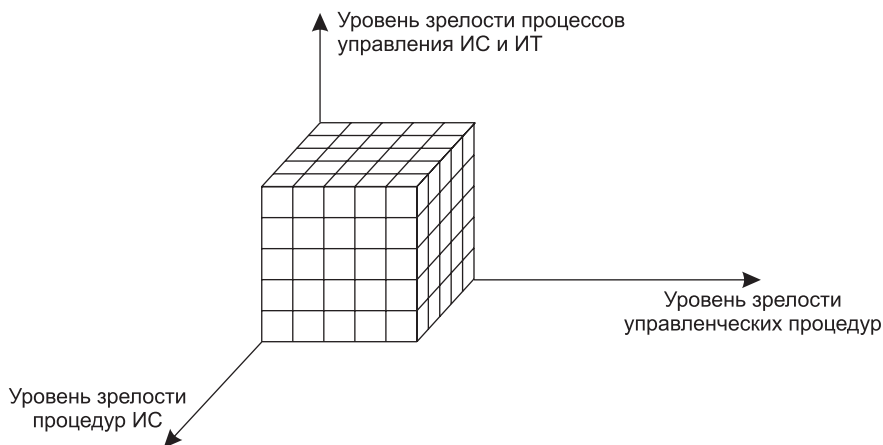


Рис. 5.13. Измерения уровня зрелости процедур организации

В каждый момент времени организация находится на каком-либо определенном уровне зрелости по каждому из данных направлений. Такое состояние организации можно сравнивать с лучшей организацией в области бизнеса или отрасли работы организации, либо с «лучшей практикой» (benchmarking) или международными стандартами. Чем выше уровень зрелости организации, тем более предсказуемыми и качественными становятся управленческие процедуры, процедуры ИС и процессы управления ИС и ИТ.

Менеджеры организации оставляют за собой право выбора последовательности мероприятий, ведущих к совершенствованию системы управления. Однако любое подобное мероприятие или действие можно рассматривать как управление процессом перехода организации из состояния, в котором она находится в момент времени с определенным уровнем зрелости по каждому из трех измерений, в следующее состояние, характеризующееся другими характеристиками по измерениям уровня зрелости.

Данный процесс носит итерационный характер. Очевидно, что можно предположить существование некоторой зависимости между возможностью улучшения процедур по одному направлению от уровня зрелости процедур по другим измерениям.

Нужно иметь в виду, что каждый уровень зрелости является результатом работы организации в следующих направлениях:

- персонал (компетенция, уровень образования);
- бизнес-функции и бизнес-процессы (способы осуществления деятельности);
- информационные и другие технологии (для поддержки изменений в персонале, бизнес-функциях и бизнес-процессах);
- управление (цели и результаты, которые должны быть достигнуты) и управленческие процедуры;
- характер воздействия ИТ на бизнес-функции и бизнес-процессы (ИТ меняет отношение к бизнесу и пользователям ИТ-услуг);
- степень взаимодействия заинтересованных лиц (сотрудники, клиенты, поставщики, собственники, менеджеры, спонсоры и т. д.).

Если рассматривать используемые и планируемые к использованию технологии производства в организациях, то, как уже отмечалось, их можно разделить на непрерывные, дискретные и гибридные типы. Организации с дискретным типом производства по масштабу производства подразделяются на единичные (широкая номенклатура, нестабильность выпуска, нерегулярность выпуска, единичные экземпляры), мелкосерийные и серийные (ограниченная номенклатура, небольшой или сравнительно большой выпуск периодически повторяющимися партиями) и массовые (ограниченная номенклатура, большой выпуск непрерывно в течение длительного времени). Влияние этих параметров организации на ИС находит отражение в способе решения задач по загрузке производственных мощностей, управлению производственным персоналом, управлению складским хозяйством. Данное обстоятельство порождает необходимость учета отраслевой и функциональной специфики в модулях ИС, отвечающих за производство.

В основе всех производственных систем дискретного типа лежит спецификация изделия (BOM — Bill of Materials), на основе которой решаются задачи материально-технического снабжения, составления объемно-календарного плана, плана загрузки производственных мощностей и др. Данные процедуры стандартизированы в виде вышеупомянутых стандартов рекомендаций по управлению производством (MRP, MRPII, ERP, CSRP).

Наличие подобных стандартов отражает ситуацию во внешней среде организации, при которой: первое — ИС организации должна отвечать требованиям этих стандартов; второе — существует рынок готовых решений ИС (прототипов), которые учитывают эти стандарты. Необходимо отметить, что на рынке присутствуют решения с учетом отраслевой специфики, типа производства (единичное, серийное, массовое), и даже способа связи предприятия с внешней средой (изготовление на склад, сборка на заказ, изготовление на заказ, конструирование на заказ). Таким образом, рынок насыщен прототипами ИС с настраиваемыми алгоритмами для решения множества управленческих задач, предназначенных для организаций с различными свойствами.

Для организаций, имеющих непрерывный тип производства, понятие BOM не применимо. Здесь используются рецептуры производства, в которых, например, применяются катализаторы, что меняет характер производственного процесса в части переделов, промежуточной продукции и других характеристик. Результат производства не некоторое изделие, а продукт или продукты. Поэтому в случае непрерывных производственных систем рынок готовых решений другой.

В любом случае подобный рынок решений существует и организация может воспользоваться этими решениями для построения ИС.

Каждая организация, занимающаяся производством, имеет каналы снабжения и сбыта продуктов и услуг, которые объединяются в логистическую систему. Переход от рынка, на котором доминировал продавец, к клиент-ориентированному рынку вызвал необходимость гибкого реагирования производственных и торговых систем на быстро изменяющиеся приоритеты потребителей. При этом, кроме контроля за товарно-материальными потоками необходима еще и минимизация издержек логистической системы организации.

Подобная трансформация рынка привела к тому, что организации из самых разных отраслей вкладывают ресурсы в автоматизацию логистики, стремясь добиться сходных целей: снижения издержек, роста производительности труда персонала, ускорения доставки товаров, повышения качества обслуживания клиентов, в том числе за счет более точного формирования и доставки заказов, а также получения точной информации об их состоянии и местонахождении в конкретный момент времени. Такое снижение издержек и повышение качества обслуживания клиентов становится одним из основных условий увеличения конкурентоспособности организаций.

Логистическая служба организации нуждается в качественном и надежном инструменте управления товарно-материальными потоками, для чего используется технология Supply Chain Management (SCM — управление цепочками поставок). В отличие от другой технологии — Supply Management (управление поставками) в ее рамках анализируется и контролируется каждое звено, по которому идет товар-

ный поток, а также поэтапно оценивается уровень затрат. Таким образом, каждое звено поставки, начиная от поставщика и заканчивая конечным потребителем, включается в единую цепь по обеспечению покупателя необходимым товаром надлежащего качества.

Технология SCM тесно связана с другими технологиями в логистике, например с Just-in-Time или с ее японской версией Kanban, позволяющей точно в срок поставлять необходимые товары или материалы в любую заранее назначенную точку. SCM дает возможность оперативно управлять изменениями в канале поставки, обеспечивая быстрое реагирование компании на изменения и управление рисками. Используя совокупность таких технологий, организация может существенно сократить складские площади и за их счет расширить, например, торговые, поскольку нужный товар будет на складе в оговоренное время.

Задача взаимодействия с потребителем продукции и услуг, с одной стороны, связана с такими приложениями ИС, как CRM-системы (Customer Relationship Management — эффективный подход к пониманию поведения клиентов, повышение уровня удержания и удовлетворения), с другой — требует порождения специальных приложений ИС для разных вариантов связи организации с внешней средой:

- изготовление на склад — конечную продукцию организация изготавливает полностью и отправляет на склад в ожидании заказов;
- сборка на заказ — все компоненты изделий вплоть до сборочных единиц высокого уровня изготавливаются заранее и поступают на склад;
- изготовление на заказ — выполнена техническая подготовка производства, создан запас материалов, при поступлении заказа выполняется сборка;
- конструирование на заказ — техническая подготовка производства начинается только после получения заказа.

§ 5.4.3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОРОЖДАЕМАЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

Принятие решений менеджерами или собственниками организации о модернизации существующей ИС или создании новой ИС, а также о применении в организации любой новой ИТ приводит к изменениям в самой организации. Такие изменения проявляются, во-первых, на микроуровне, т. е. оказывают влияние на отдельных сотрудников и выполнение ими операций, а также на функционирование отделов и подразделений. Во-вторых, на уровне существенных изменений (макроуровень) — влияние изменений на всю организацию, отрасль и общество в целом. Исследуем влияние революций в технологиях на среду бизнеса (на отрасли экономики, общество) в рамках отдельной части настоящей работы. В контексте изложения основных направлений влияния изменений ИС обсудим более подробно влияние изменений в ИС и ИТ на организацию. Для этого воспользуемся статической и ди-

намической моделями организации и проанализируем, каким образом изменения в ИС и ИТ повлияют на составляющие этих моделей.

Трансформация организации в целом происходит вследствие достижения целей построения ИС и решения поставленных задач. Например, осуществляется интеграция организации на базе информационных технологий. Несомненно, что в результате на рынке появляется принципиально другая компания, с другими возможностями управления ресурсами, скоростью реакции на изменения рынка, прозрачностью для потенциальных инвесторов и другими свойствами. Однако для того чтобы определить конкретные преобразования корпоративной стратегии организации, причиной которым послужили изменения ИС и ИТ, необходимо понять следующее:

1. На какие именно уровни и части стратегии воздействуют изменения в ИС и ИТ?
2. Какие свойства влияют на размер воздействия ИТ и ИС на стратегию?

ИС и ИТ создают новые возможности для реализации стратегий, а также порождают потенциальное появление новых инициатив в областях действия стратегий. Размер воздействия ИТ и ИС на ту или иную стратегию организации связан с информационной интенсивностью организации. Для организаций с высокой информационной интенсивностью роль ИТ и ИС высока, ИТ является реструктуризирующим ресурсом, поэтому ИТ и ИС существенно трансформируют стратегии, цели и задачи организации. Для организаций с низкой информационной интенсивностью роль ИТ и ИС не столь высока, они являются вспомогательным ресурсом для организации. В таких условиях возможно получение отдельных преимуществ (интеграция офисной деятельности, совершенствование части бизнес-процессов), трансформация отрасли или позиции организации в ней под воздействием трансформации ИС невозможна.

Внедрение ИС представляет собой, прежде всего, бизнес-проект, а не ИТ-проект. Любая ИС фактически является формализованным описанием бизнес-процессов и бизнес-функций и, соответственно, налагает определенные ограничения на бизнес-процессы и функции организации, в которой внедряется. Именно по этой причине всякое внедрение информационной системы предполагает проведение реформ в системе управления организации. Речь идет о трансформации под действием ИС и ИТ всех элементов, определяющих процесс управления — методологии, стандартов, распределения ответственности и полномочий менеджеров, процедур принятия решений.

В данном вопросе гораздо больше теоретических предположений, нежели реальных данных и приемлемых находок, поэтому говорить следует не о тенденциях, наблюдаемых в организациях, а о предположениях, теоретических моделях. Первые исследования в данной области указывают на то, что прежде всего ИС сокращает число менеджеров среднего уровня (тактического), так как проанализированная информация может поступать непосредственно главному менеджеру. Однако ряд современных исследователей критикует эту теорию, указывая на то, что нельзя забывать о других функциях менеджеров, которые не могут быть заменены процедурами ИС, поэтому подобная зависимость является всего лишь одной из по-

тенциальных, и рассматривать ее в качестве тренда не имеет смысла. Теоретически ИС может уменьшить средний уровень иерархии управления, но увеличивает при этом высший, повышая качество обратной связи.

В настоящее время при исследовании вопроса влияния трансформации ИС и ИТ на организационную структуру организации можно заметить, что для организаций, деятельность которых связана с постоянным обслуживанием клиентов, большую роль играют автоматизированные фронт-офисные, в частности транзакционные, ИС. Современные возможности подобных систем в организации позволяют утверждать, что они ускоряют информационные потоки на оперативном уровне управления организацией. Благодаря запаздываниям по выработке решений информация, доходящая до уровня менеджеров тактического управления, настолько устаревает, что их решения становятся неадекватны текущему состоянию объекта управления. Запаздывания по реализации решений усугубляют это отставание решения от реальности, что приводит к «вымыванию» среднего уровня в традиционной управленческой пирамиде, где принято делить уровни управления на стратегический, тактический и оперативный.

В случае, когда организация не обслуживает массовых клиентов, а занимается, например, проектированием, у нее будет наблюдаться невысокая потребность в сотрудниках «на передовой общения» с клиентами. При этом традиционная управленческая пирамида трансформируется в структуру типа «бриллиант». Теория обосновывает это положение тем, что ИС поставляет менеджерам тактического уровня гораздо больше информации, чем в неавтоматизированной ИС, ввиду чего они принимают более важные решения и потребность в низшем уровне иерархии отпадает.

В противовес данным рассуждениям существуют социальные теории о малом влиянии ИС на менеджеров. Приведем высказывание одного из приверженцев подобных теорий, известного специалиста в области менеджмента П. Друкера: «Сегодня компьютер не делает ничего такого, что ранее казалось невозможным. Исключение, быть может, составляют некоторые задачи из военной и научной областей... Прошедшие 50 лет показали, что наибольшее воздействие информационные технологии оказывают на выполнение различных операций, а вовсе не на процедуры сбора и обработки информации, существенной для управления». Несмотря на наличие разных взглядов относительно влияния ИС и ИТ на организационную структуру организации, можно с уверенностью утверждать следующее.

1. Внедрение ИС и ИТ, как правило, должно повлечь изменение организационной структуры организации, поскольку происходит преобразование бизнес-процессов, бизнес-функций, способов принятия решений, в результате чего появляются новые подразделения, трансформируется функция старых или они уничтожаются. Кроме этого, появляются новые структурные подразделения, отвечающие за автоматизацию и интеграцию.
2. Одним из следствий внедрения ИС и ИТ является тенденция к ликвидации промежуточных звеньев внутри организаций и между партнерами и организацией. Становятся ненужными посредники между источником и получателем информации, что, в свою очередь, приводит к изменению

организационной структуры предприятия, ликвидируются целые звенья, связанные с дополнительными затратами. Появляются более простые иерархические связи и единое информационное пространство, связывающее поставщика, производителя и покупателя.

3. Выбор той или иной ИС класса ERP, Workflow, ИС электронного документооборота и любых других приложений, содержащих требования к организационной структуре, заставит организацию «подстраиваться» под эти требования и изменяться.
4. При внедрении информационной технологии в организации можно выбрать одну из двух основных концепций, отражающих сложившиеся точки зрения на существующую структуру организации и роль в ней компьютерной обработки информации.

Первая концепция ориентируется на существующую структуру организации. ИТ приспосабливается к организационной структуре, и происходит лишь модернизация методов работы, создаются коммуникации и рационализируются только рабочие места. Происходит перераспределение функций между техническими работниками и специалистами организации. Такая ситуация характерна для автоматизации типа «хаос» или «кусочная». Все достоинства и недостатки, а также стоимостные параметры данного подхода являются следствием выбранного объема автоматизации.

Вторая концепция ориентируется на будущую структуру организации и существующая организационная структура модернизируется, что характерно для автоматизации «по направлению» и «комплексной». При таком подходе создается ИТ-инфраструктура и приложения, обеспечивающие интеграцию бизнес-функции и бизнес-процессов организации, требующие изменения организационной структуры. Очевидно, что данный подход требует серьезных затрат времени, человеческих и финансовых ресурсов.

Под воздействием ИС и ИТ будут происходить изменения представлений менеджеров и рядовых сотрудников о нормах поведения в организации, ее ценностях, философии, организационном климате. Воздействие преобразований ИС влечет разрушение функциональных барьеров и значимости отдельных групп влияния, устранение мотивов сокрытия информации, обеспечение возможности свободного доступа к информации, стимулирует информационный обмен между сотрудниками и подразделениями. Необходимо подчинение сотрудников дисциплине, предусматриваемой ИС и ИТ.

Формирование общих целей для организации, ее подразделений и сотрудников, поддерживаемых в рамках единого информационного пространства, четкое разделение обязанностей и полномочий, устранение посредников в информационном обмене, коллективная работа в единой программной и аппаратной среде, большая информированность сотрудников и прозрачность организации создают условия для трансформации организационного климата, взглядов и настроений отдельных сотрудников, большей их мотивации к творческому исполнению своих обязанностей. Появляется новая терминология и возникают изменения в профессиональном сленге.

Большинство организаций предпринимают все возможное, чтобы избежать изменений в основных культурных установках, поэтому почти всегда ИС подбирают для поддержки существующей организационной культуры, а не наоборот. Данный факт обусловлен прежде всего тем, что организационные изменения занимают гораздо больше времени, чем технологические. Тем не менее, чаще всего проявление перечисленных выше позитивных изменений будет происходить в условиях сопротивления данным изменениям со стороны сотрудников и менеджеров.

Существует множество причин отрицательного отношения людей к нововведениям в области ИС и ИТ. Отношение к ним изменяется в зависимости от уровня грамотности сотрудников в области ИТ, потенциальных возможностей и удобств для пользователей, которые им очевидны и в которые они верят, от возраста пользователей ИТ и ИС, времени их работы в привычных условиях до применения ИТ и ИС, психологических типов личности пользователей. Очень часто сотрудники организации не достаточно образованы, не стимулированы и не готовы к работе в новых условиях, создаваемых ИС. К тому же, внедрение ИТ и ИС, как правило, разрушает неформальные связи между людьми и создает множество формальных жестких алгоритмов действий.

Наиболее успешные стратегии преодоления подобного сопротивления и поиска взаимодействия между командой ИТ-подразделения (и/или командой консультантов — группой проекта), осуществляющей проект внедрения ИС, и сотрудниками организации должны опираться на сеть представителей проекта внедрения системы, распределенных по всей организации. Эти люди должны быть «агентами влияния» и пропагандировать идеи проекта «изнутри» коллектива сотрудников, работать в качестве поставщиков информации об организации для проекта и обеспечивать обратную связь между сотрудниками и подразделениями организации и группой внедрения.

Задача преодоления организационного сопротивления нововведениям в области ИС и ИТ может рассматриваться как задача создания сценария решения проблемы. Для этого возможно применение консультантами различных приемов и методов решения задач: методы экспериментальной проверки (групповая работа, деловые игры), методы переноса результата в реальные условия (методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний), методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и др.

Меры по созданию привлекательности внедрения информационных технологий:

- внедрение средств автоматизации, существенно сокращающих наименее эффективно затрачиваемое время, что является источником самой большой неудовлетворенности интеллектуальных работников;
- привлечение будущих пользователей к выбору и созданию новых автоматизированных мест; учет их мнения;
- отказ от стремления к немедленному всеобщему одобрению новых средств и соответствующих перемещений персонала, которые могут привести к снижению уровня качества работы вспомогательных служб;

- внедрение в первую очередь легких прикладных задач, с обязательным проведением интенсивного курса обучения будущих пользователей;
- постепенность внедрения (реализация первичной, базовой ИС, затем расширение круга пользователей ИС, увеличение числа прикладных задач, наконец, интеграция задач, функций, процессов).

Результат внедрения информационных технологий — экономия времени специалистов. Единственный способ получения ощутимого экономического эффекта от экономии времени — переориентация данного времени на достижение конкретных целей каждого подразделения, определяемых общей стратегией организации.

Стержень существования и функционирования любой организации — это власть. Власть в организации можно определить как возможность человека или группы людей влиять на действия других. У людей, обладающих властью, существует множество инструментов воздействия на других людей, например материальные стимулы, награды, контроль за доступом к ресурсам. Одним из таких инструментов является информация, доступ к ней, контроль за использованием ИС.

Использование различных ИС и ИТ в организации влияет на политику и власть.

1. ИС влияет на доступ к информации потенциально ценному ресурсу для обретения и удержания власти, в силу чего ИС может сильно увеличить власть того, кто контролирует ИС.
2. ИС влияют на характер и качество выполнения работ персоналом, что сильно видоизменяет взаимоотношения сотрудников и отдельных групп влияния.
3. Внедрение ИС может стать причиной вертикального перераспределения власти (ее получают на том уровне иерархии управления, на каком существует доступ к информации) и горизонтального перераспределения власти (использование ИС разрушает баланс власти между группами на одном и том же уровне иерархии организации и может сильно усилить власть группы, которая контролирует ИС). В существенной мере такое перераспределение власти будет предопределяться уровнем централизации или децентрализации внедряемой в организации ИС.
4. Существует два измерения степени централизации в организации применительно к управлению. Первое из них — это централизация власти. Второе — централизация принятия решений. В случае централизации власти часто имеет место и централизация принятия решений. Но существует также другая тенденция — современные ИС создают условия для передачи возможности принятия важных решений нижним уровням управления, т. е. порождают децентрализацию принятия решений. Руководители верхнего уровня управления делегируют больше ответственности менеджерам среднего уровня, но оставляют за собой возможность контроля. Тогда имеет место децентрализация принятия решений и централизация контроля и власти. Свойства ИС и ИТ в организации определяют возможности делегирования прав, ресурсов, функций и обеспечения соответствующего контроля.

Информационная система может гарантировать точность, непротиворечивость и своевременность поступления информации для принятия решений, при этом ИС может также повлиять на степень формализации организации, под которой в данном контексте понимается степень зависимости организации от формальных правил и уставов операций. Использование ИС может повлиять во многих направлениях, как увеличивая степень формализации процедур управления, так и уменьшая ее.

ИС и ИТ выдвигают новый набор требований к профессиональным качествам сотрудников и менеджеров, происходит изменение характера их работы и загруженности:

- многие высококвалифицированные специалисты могут прекратить давать рутинные советы и заниматься исследованиями и развитием новых технологий;
- степень специализации высшего уровня специалистов растет;
- некоторые задачи, которые раньше выполнялись специалистами высшего уровня, теперь могут быть выполнены специалистами низших уровней;
- увеличивается доля административной работы относительно производственной, увеличилась административная интенсивность;
- могут быть созданы новые подразделения;
- разница между занятиями и различными подразделениями может быть уменьшена;
- могут быть созданы новые рабочие места, особенно в области ИТ;
- некоторые профессии могут исчезнуть;
- можно избежать неприятной и опасной работы;
- создаются новые возможности для персонального развития;
- увеличивается точность, аккуратность, эффективность и производительность;
- появляется возможность организовать работу на дому.

Влияние изменений в ИС на занятость и производительность непосредственно связана с ее использованием для обработки информации. Создавая новые рабочие места, ИС одновременно может сокращать множество существующих рабочих мест, при этом будут расти затраты на обучение и переобучение персонала либо на заработную плату более квалифицированным сотрудникам. Использование автоматизации увеличивает производительность и сокращает занятость, затем уменьшает цены в определенный момент, а следовательно, увеличивает спрос, что ведет к созданию новых рабочих мест. Компьютерная технология постоянно требует все более и более квалифицированных работников.

В результате нововведений в ИТ и ИС большое количество людей должны переобучаться, чтобы продолжать работать. Все они по-разному к этому относятся. Организации при трансформации ИС поступают по-разному: одни тратят огромные суммы на переквалификацию кадров, а другие просто увольняют всех неквалифицированных служащих и набирают новых работников с необходимыми знаниями и навыками.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте подходы к автоматизации организации.
2. В чем суть стандартов рекомендаций по управлению?
3. Опишите трансформацию ИС организации в результате принятия решений.
4. Как проявляется влияние свойств организации и среды бизнеса на информационную систему?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сравните централизованные и децентрализованные ИС? Как вы думаете, при каких условиях и свойствах организации нужно отдать предпочтение одному из подходов?
2. Найдите сведения и охарактеризуйте рынок ИС.
3. Как в вашем учебном заведении ИС влияют на вуз и вуз на ИС?

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 8008-07 «Компьютерное моделирование социально-экономических систем» — гос. регистрация — 01200710681.

Раздел VI

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 6.1

СОБСТВЕННОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ

§ 6.1.1. ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Имущественную основу хозяйственной деятельности социально-экономической системы, и соответственно менеджмента, составляют отношения собственности, которые включают:

- 1) отношение субъекта собственности к объекту собственности;
- 2) отношения между субъектами собственности по поводу владения, распоряжения, пользования, ответственности и управления.

Собственнику — субъекту собственности — принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Особенности приобретения и прекращения права собственности на имущество, а также владения, пользования и распоряжения им в зависимости от формы собственности устанавливаются законом, который определяет виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Субъектами частной собственности являются граждане и юридические лица. Юридической формой обособления имущества юридических лиц выступает закрепление его на самостоятельном балансе у коммерческих организаций или в смете у некоммерческих. Документом, подтверждающим право собственности, является соответствующий реестр (пообъектный состав федеральной, государственной и муниципальной собственности).

Владение — фактическое обладание вещью, создающее возможность непосредственного воздействия на нее. Объект находится во владении, если им физически обладают, т. е. он принадлежит владельцу целиком и полностью, а владелец является его полноправным собственником. Законное владение имуществом всегда имеет правовое основание (закон, договор и т. д.). Владение вещью (имуществом), закрепленное законом за субъектом права (гражданином или юридическим лицом), — одно из правомочий собственника.

Пользование заключается в праве потребления вещи (эксплуатация имущества, получение плодов и доходов, приносимых им). Другими словами, право пользования — это право использовать объект для удовлетворения собственных потребностей и интересов в зависимости от его назначения.

Распоряжение как правомочие собственника проявляется в отчуждении, а также передаче во временное владение и пользование другому лицу, в залог, на хранение и др. Распоряжением определяется юридическая судьба объекта, т. е. либо прекращается, либо приостанавливается право собственности на нее. Распоряжение также одно из правомочий, входящих в состав права хозяйственного ведения и права оперативного управления. Распоряжение собственностью позволяет собственнику совершать такие сделки, как купля-продажа, поставка, дарение, аренда и т. п., вследствие временного ограничения правомочий собственника по его инициативе. Владелец имущества (собственник) может передавать (сдавать) свое имущество во временное пользование на определенных условиях. Границы права пользования определяются законом, договором или иным правовым основанием.

Право собственности определяет ответственность как обязанность экономического субъекта отвечать по принятым им обязательствам, выполнять договоры, соблюдать законы, платить налоги, компенсировать ущерб, нанесенный чужой собственностью, окружающей среде.

Менеджмент, прежде всего, определяется отношениями между субъектами собственности. Законным (титულным) владельцем может быть и не собственник, а наниматель (арендатор) имущества по договору имущественного найма, лицо, залогодержатель, перевозчик (в отношении переданных ему для транспортировки вещей), хранитель имущества и др. Владелец может сдать внаем объект другому лицу, но при этом он лишает себя права владения и пользования вещью на срок действия договора (например, если владелец сдает в аренду имущество, он не может им воспользоваться, пока действует договор с арендатором).

Различные права в схемах управления имуществом могут сочетаться, например объединение права пользования и права управления или объединение таких различных правомочий, как право уничтожать свое имущество и право распоряжаться вещью и отчуждать ее. В частности, по договору траста (доверительного управления) управляющий выступает собственником, который управляет имуществом и распоряжается им, но он не может ни пользоваться (в собственном смысле пользования) имуществом, ни уничтожить его как таковое.

Важным для понимания экономических основ менеджмента является тот факт, что само «право собственности» есть не только наличие прав «владение, распоряжение, пользование, ответственность», но акт признания законным этого самого владения со стороны заинтересованного общества. Поэтому обладание «телом вещи» для права собственности недостаточно, поскольку любой вор владеет и распоряжается чужим добром на точно тех же основаниях. Реализация права собственности осуществляется получением «реального» дохода в той или иной форме, например прибыли.

В последнее время осуществляется переход от доктрины римского права, предусматривающей монополизацию всех правомочий собственника в руках одного субъекта, к концепции разделения прав собственности. Это значит, что разные правомочия собственности (владение, распоряжение, пользование и еще ряд других) могут и должны закрепляться за разными субъектами хозяйствования (акционерами, менеджерами, профсоюзами, трудовыми коллективами, федеральными, региональными и местными органами власти и т. д.).

Главный вопрос участия менеджеров в экономически обоснованном использовании собственности: кому и в какой форме достанутся доходы от использования собственности? Для этого в рыночной экономике используются понятия «присвоение» и «отчуждение»: собственник полностью или частично присваивает результаты деятельности, сам не всегда участвуя в ней непосредственно. Владелец имущества дает другим предприимчивым людям возможность пользоваться и распоряжаться своим имуществом в хозяйственных целях на определенных условиях. Предприниматель-менеджер (временный владелец или, например, управляющий бизнесом) получает реальную возможность временно владеть и пользоваться объектом чужой собственности. Этим определяется следующее позиционирование владельца в организации бизнеса.

В представленной на рис. 6.1 модели важно учитывать, что собственность экономически реализуется, если приносит доход своему владельцу. Именно получение дохода порождает заинтересованность субъектов собственности.

По отношению к организации как хозяйствующему субъекту можно выделить три основных действующих лица:

- 1) владение фирмой (бизнесом) несет владелец;
- 2) инвестирование в бизнес осуществляет инвестор;
- 3) управление бизнесом выполняет менеджер.

Собственник представляет лицо, единолично владеющее правом принятия основополагающих решений в организации (группе организаций). Как правило, владелец имеет более 50 % голосов высшего органа управления организации, занимающейся данным бизнесом. Из вышесказанного следует, что для конкретной организации понятие «собственник» имеет смысл только в единственном числе. Поэтому «собственники» во множественном числе по отношению к одному объекту не имеют управленческого смысла: либо собственник есть и он один (владелец не менее 50 % + 1 акция), либо есть акционеры, совладельцы или партнеры, но уже не «собственники». Собственник может планировать обогащение как за счет текущей (операционной) прибыли фирмы, полученной от ее основной деятельности, так и за счет прибыли от перепродажи фирмы.

Инвестор — поставщик первоначального или дополнительного капитала. Это лицо, имеющее средства для инвестирования и принимающее решения о направлении инвестирования в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов). Отличие первых от вторых состоит в том, что стратегические инвесторы готовы и собираются осуществлять функции стратегического управления (т. е. готовы брать на себя ответственность за разработку и принятие стратегических решений), а портфельные — готовы и собираются осуществлять только функции стратегического контроля.

Во взаимоотношениях участников бизнеса при передаче владельцем собственности во временное пользование и распоряжение возникает проблема, которая называется проблемой «принципал-агента». Принципалом является собственник (или владелец) ресурса (имущества), а агентом — временный владелец или рас-

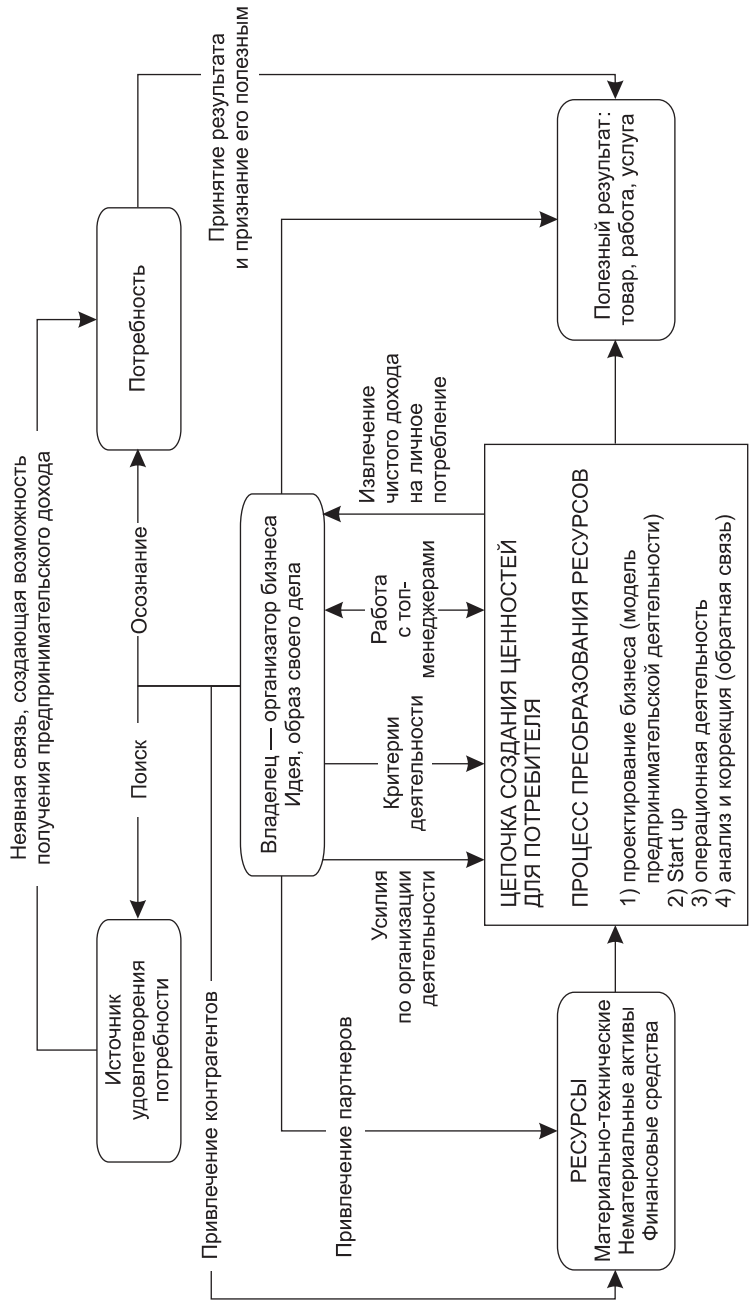


Рис. 6.1. Место владельца в организации бизнеса

порядитель. Агент должен предоставлять принципалу всю информацию об операциях с предоставленной собственностью, а также предоставлять процент дохода от собственности (или полную сумму дохода). Так, например, менеджер будет являться агентом по отношению к собственнику, который заинтересован в получении прибыли от своего бизнеса, и по отношению к инвестору, который вкладывает свои ресурсы в бизнес и заинтересован в доходе от собственных ресурсов.

Суть проблемы «принципал-агент» заключается в том, что и инвестору, и собственнику бизнеса очень тяжело проверить, насколько достоверна предоставляемая менеджером информация о прибылях и убытках, доходах и затратах. А значит, затруднительно обезопасить себя от обмана. Это является важным источником конфликтов собственников и топ-менеджеров, которые будут рассмотрены в следующих параграфах.

Собственник как участник бизнеса может соединять в себе качества нескольких человек: владельца, акционера, предпринимателя, бизнесмена, капиталиста, инвестора, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение участвовать в деятельности компании. Одновременно при нечетком разделении ролей участников бизнеса возможен конфликт между ними. Конфликт должен преодолевать каждый владелец предприятия.

Менеджер обладает способностями, основанными на преобразовании неопределенности в системные решения, создании предсказуемости развития организации. Он занимается анализом сложившихся тенденций развития бизнеса и так же стремится создавать порядок в организации бизнеса, как и предприниматель.

Таблица 6.1

Приоритеты предпринимателя и менеджера

Предприниматель	Менеджер
Живет будущим	Исходит из существующего
Стремится осуществить контроль	Стремится соблюдать порядок
Жаждет перемен	Пытается сохранить status quo
Готов использовать возможности	Видит в событиях проблемы

На базе перспектив видения бизнеса предпринимателем и прагматизма менеджера рождается эффективный бизнес. Самое простое понимание бизнеса подразумевает работу на самого себя (индивидуальный предприниматель). Более широкое представление о бизнесе предполагает создание организации как системы, эффективно функционирующей без обязательного личного участия в текущей (операционной) деятельности. Предприниматели работают на себя в качестве владельцев бизнеса или инвесторов и выступают в роли профессиональных собственников-управляющих.

При этом далеко не все успешные собственники профессиональны, но практически все профессиональные собственники успешны. Суть различий состоит в том, что можно владеть успешным бизнесом и зарабатывать много денег. Но если

без собственника бизнес нежизнеспособен, профессионалом такого собственника не назовешь. Профессиональный собственник не связан по рукам и ногам своим бизнесом; он выстраивает взаимодействие с менеджерами организации.

Выбор собственника: выжимать максимум дохода из одного бизнеса или иметь средний доход от двадцати различных предприятий. Именно во втором варианте предприниматель может получать значительно больший личный доход при меньших затратах личного времени. При таком подходе бизнес рассматривается как инвестиция. Собственник выступает в роли инвестора и первоочередное внимание направляет не на то, чем будет заниматься бизнес, а на его финансовую составляющую.

Бизнес рассматривается просто как очередной инвестиционный проект. Он интересен, пока приносит определенную доходность на вложенный капитал. Если доходность становится ниже приемлемой, проект нужно закрывать. И выводить из него финансовые ресурсы, чтобы вложить их в другие проекты — с требуемой доходностью. Обратная сторона такого подхода — нужно быть готовым продать любой бизнес. Вопрос только в том, чтобы за бизнес была предложена выгодная цена.

§ 6.1.2. МЕНЕДЖЕРЫ И СОБСТВЕННИКИ

Взаимоотношения менеджера и владельца бизнеса обширны и связаны не только с отношениями собственности, но и с организацией предпринимательской деятельности. Этим расширяется возможный состав участников бизнеса, дополнительно включая совладельцев (акционеров), бизнесмена и предпринимателя. Совладелец — участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией и принимающий непосредственное участие в оперативно-тактическом управлении организацией, занимающий должность в структуре управления организацией.

Важность отличия собственника от совладельца состоит в том, что собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на собственном интересе. Партнерские же решения требуют обязательного согласования интересов участников, т. е. запуска процедур взаимодействия. Разновидностью совладельца может стать бизнесмен, отличающийся от совладельца тем, что организует собственное дело, включающее не только организацию как юридическое лицо, но и всю совокупность коммерческой деятельности.

Предприниматель — автор инновационной бизнес-идеи, которая имеет рыночный потенциал (потенциал получения сверхприбыли), готовый действовать на свой страх и риск. Не обязательно выступая поставщиком капитала, но и/или руководителем организации, он инициирует нововведения, обеспечивая превращение ресурсов в результат. По своей природе собственник-предприниматель является новатором, стратегом, создателем новых методов освоения или создания новых рынков.

Владелец бизнеса наиболее широкое понятие. Оно подразумевает сочетание юридического права собственности и активного участия в управлении бизнесом.

Под «владельцами» понимаются либо физические лица, либо государство, поскольку владения, опосредованные юридическими лицами, являются лишь механизмом. Собственник, как частный случай владельца, имеет возможность принимать решения, основываясь только на своих интересах.

Развитие бизнеса во многом определяется человеческим фактором, который представляют лица, принимающие решения (ЛПП), т. е. люди, обладающие реальной, а не номинальной властью в организации. Таким лицом может быть не только формальный собственник организации, но, прежде всего, менеджеры высшего и среднего звена. Их можно назвать «элитой», которая инициирует весь комплекс процессов на предприятии. При этом они сильно различаются по статусу, мотивам поведения и отношению к бизнесу.

Принято выделять следующие группы собственников и руководителей бизнеса (с учетом «пересечений» этих позиций):

1. Собственники — владельцы бизнеса.
2. Руководство высшего уровня:
 - коллективное (собрания акционеров);
 - коллегиальное (советы директоров, правления);
 - единоличное (генеральные директора).
3. Ведущие административные руководители (топ-менеджеры).

В российской практике выделяют следующие критерии отнесения персонала к топ-менеджменту:

- 1) значительное влияние на деятельность компании;
- 2) подчиненность только гендиректору и собственникам;
- 3) значительная самостоятельность в принятии решений;
- 4) наличие большого числа подчиненных;
- 5) крупный или средний размер компании.

В состав топ-менеджмента обычно входят первые лица компании: президент, генеральный директор, председатель правления, члены правления, члены совета директоров; ключевые функциональные руководители, к которым обычно относятся финансовый директор, директор по маркетингу, коммерческий директор (директор по продажам), директор по производству (в производственных компаниях), директор по операциям (в непроизводственных компаниях) и директор по развитию (если таковой существует), функциональные директора (по маркетингу, рекламе, информационным технологиям, безопасности, кадрам, работе с клиентами, связям с общественностью и т. д.), директора бизнес-подразделений, региональные директора.

Таким образом, топ-менеджеры образуют ближний круг первого лица и владельцев компании, который принимает определяющее участие в выработке и принятии ключевых стратегических решений в компании. При этом топ-менеджер может быть собственником, владельцем или совладельцем бизнеса. Конфликты между собственниками и менеджерами все чаще становятся поводом для передела собственности. Существуют несколько способов предупреждения подобных экс-

цессов, однако в России чаще всего используется только один — собственник сам выполняет функции менеджера.

Логика конфликта собственника и менеджера выглядит так:

- собственник старается добиться максимизации прибыли и при этом избежать риска неверных решений;
- менеджер же старается максимально полно использовать ресурсы компании при решении задач и тем самым увеличить полномочия и размер вознаграждения.

Иерархия управления бизнесом:

1. Собственник.
2. Наемные топ-менеджеры (управленцы высшего звена).
3. Менеджеры среднего звена.
4. Сотрудники-специалисты.
5. Сотрудники-исполнители.

При этом собственники могут выполнять функции менеджеров и исполнителей. Особенно часто это бывает в малом бизнесе на микро- и малых предприятиях. Рассмотрим взаимодействие наемных топ-менеджеров и собственников.

1. **Распределение полномочий между собственниками и наемными менеджерами.** Их взаимодействие определяется тем, что они работают в компаниях с разной системой распределения полномочий между ними. Общей закономерностью являются следующие факты:

- очень мало менеджеров-собственников, чья роль ограничивается только оперативным управлением;
- невелика доля наемных топ-менеджеров, на которых лежит основная ответственность за развитие бизнеса.

Основные факторы, препятствующие передаче полномочий от собственников к наемным менеджерам:

- 1) дефицит квалифицированных кадров;
- 2) риск присвоения денег;
- 3) слишком «личное» отношение собственников к бизнесу.

Наемные менеджеры и собственники считают существенными следующие функции собственников:

- собственник является автором ноу-хау;
- собственник выступает инициатором социальных связей.

Можно сказать, что период жестких ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление, постепенно уходит в прошлое. Собственники, даже не уклоняясь от управления, все же делегируют наемным менеджерам ряд полномочий.

2. **Уровень передачи полномочий.** Чаще всего в крупном и среднем российском бизнесе используются четыре группы решений о передаче прав и обязанностей собственника (по степени убывания значимости):

- 1) топ-менеджер участвует в разработке стратегии развития бизнеса в той степени, в которой он демонстрирует свои профессиональные компетенции и проявляет инициативу;
- 2) топ-менеджер совмещает два статуса: собственника и управляющего;
- 3) топ-менеджер берет на себя основную долю ответственности за развитие бизнеса (вплоть до принятия решений о слияниях и поглощениях);
- 4) топ-менеджер осуществляет только оперативное управление и не участвует в решении стратегических вопросов.

Этот вопрос еще не получил окончательного решения, хотя уходит в прошлое период ограничений полномочий для наемных менеджеров, когда они могли осуществлять только оперативное управление в компаниях, где собственник сам участвует в управлении.

3. **Процесс передачи полномочий.** Более всего усложняет процесс передачи полномочий наемным топ-менеджерам «отсутствие профессионального кадрового резерва». Такое положение дел подтверждается результатами некоторых опросов среди российских менеджеров. В последних исследованиях чаще всего упоминается «нехватка квалифицированных кадров» как фактор, препятствующий развитию бизнеса.

Второе место делят «слишком личное отношение со стороны собственника» и «высокие риски присвоения денег и авторитета наемным топ-менеджером».

4. **Оценка и мотивация.** Контроль и оценка деятельности топ-менеджмента со стороны собственника осуществляются по трем направлениям (по степени убывания значимости):

- 1) наемный руководитель и собственник совместно разрабатывают систему контроля и оценки;
- 2) наемный топ-менеджер выступает инициатором внедрения определенных форм отчетности, так как это позволяет лучше позиционировать перед акционерами свой вклад в развитие бизнеса;
- 3) привлечение внешних экспертов и консультантов для разработки системы контроля и оценки. Выделяют три фактора, влияющих на мотивацию наемных топ-менеджеров (по степени убывания значимости):
 - уровень материального стимулирования;
 - объем полномочий и ответственности;
 - перспектива получения статуса собственника (опционы).

Наемные менеджеры и менеджеры-собственники ставят на первое место материальное стимулирование. В этом вопросе никаких расхождений нет: все участники процесса сходятся в том, что работа, прежде всего, долж-

на приносить наемному топ-менеджеру достойную оплату. Относительно второго по значимости фактора во мнениях есть небольшое расхождение. Владельцы на второе место несколько чаще ставят «перспективу получения статуса собственника», а наемные топ-менеджеры — «расширение полномочий и ответственности».

5. Источники резерва топ-менеджеров. Менеджеры-собственники выращивают лояльный топ-менеджмент двумя основными путями:

- 1) внутри компании — постепенно передавая полномочия и повышая объем решаемых задач;
- 2) через наем стороннего топ-менеджера в ситуации, когда бизнес выходит на новый этап развития и необходим профессионал с накопленным опытом в решении соответствующих задач.

В условиях динамично растущего бизнеса и стремления к диверсификации выращивание топ-менеджеров внутри компании является сложной, а в иных случаях и невыполнимой задачей. Основные факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера.

1. Личностная совместимость:

- взаимное уважение и доверие;
- желание и умение договариваться друг с другом;
- соблюдение достигнутых договоренностей в течение оговоренного периода;
- схожесть «систем жизненных ценностей».

2. Профессиональная теоретическая, практическая и этическая база для сотрудничества:

- владелец понимает закономерности организационного развития, которые как профессионал обязан знать наемный управленец;
- совпадают взгляды на управление людьми, в том числе на систему мотивации персонала;
- наемный менеджер умеет создавать команды, объединенные общими целями, а владелец бизнеса — приучить себя работать в команде;
- совместно разрабатываются планы стратегического развития (для однозначного понимания перспектив); оперативные планы менеджер согласовывает с владельцем;
- совместно вырабатываются пути достижения целей компании и приверженность выбранному пути;
- имеется готовность к изменениям; готовность к сопротивлению изменениям со стороны персонала;
- владелец передает менеджеру не только функции, но также полномочия и ответственность;
- менеджер умеет использовать власть, осознает последствия своего неэффективного управления;

- наемный управляющий имеет возможность набрать собственную команду, а увольнение членов «старой» команды согласуется с владельцем;
 - собственник умеет противостоять саботажу «старой» команды (владелец также не противится приходу новых людей);
 - наемный менеджер понимает, что он не решает все вопросы, а только порученные ему владельцем.
3. Сопричастность к бизнесу:
- и владелец, и менеджер не относятся потребительски к бизнесу (фирме);
 - и владелец, и менеджер умеют отказываться от сиюминутных результатов ради серьезного прорыва в будущем;
 - владелец и менеджер тесно взаимодействуют во время выработки концептуальных вопросов бизнеса.
4. Предупреждение конфликтов:
- личные обиды не скрываются, а сомнения и подозрения высказываются и обсуждаются сразу;
 - имеет место свобода конструктивной и корректной критики;
 - готовность к обсуждению трудностей, неудач, проблем и к совместному поиску выходов из кризисных ситуаций.
5. Контроль:
- отчеты и планы нужны владельцу для оценки изменения параметров бизнеса, принятия управленческих решений и оценки адекватности оперативных действий изменениям внешней среды и стратегическим планам фирмы.
6. Взаимная оценка:
- собственник оценивает менеджера по достижениям, которые он демонстрирует в решении поставленных задач;
 - менеджер оценивает задачи, поставленные владельцем компании, а также те изменения, которые он (менеджер) предлагает и которыми управляет.
7. Результат сотрудничества:
- владелец ожидает от сотрудничества с наемным менеджером, как минимум, сохранения бизнеса, а также его развития, повышения конкурентоспособности;
 - наемный менеджер рассчитывает на высокую компенсацию и поддержание своей профессиональной репутации.

§ 6.1.3. ЭФФЕКТИВНЫЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЙ СОБСТВЕННИК

Ключевым вопросом является вопрос о позиции собственника бизнеса, о его стремлениях. Создавая предприятие, собственник хочет получить большую отдачу, чем просто открывая срочный вклад в банке или покупая ценные бумаги. Прежде чем говорить об эффективном собственнике, следует определить понятие «эффективность» применительно к собственности. Какую бы эффективность мы не рассматривали, она всегда задается отношением результатов к затратам. Примерами показателей, характеризующих эффективность в разных сферах деятельности, выступают рентабельность, оборачиваемость, удельный расход.

Помимо эффективности применяется понятие результативности, выражающее абсолютное значение результата, показатель масштаба, объема. Примерами показателей, характеризующих результативность, выступают объем ресурсов, число сотрудников, размер прибыли, объем продаж, доля рынка, стоимость бизнеса.

В бизнесе отсутствует однозначная связь между масштабностью и эффективностью. В частности, возможны следующие ситуации:

- можно быть масштабным и неэффективным одновременно;
- можно быть эффективным, но немасштабным;
- сочетание объемов и темпов — редкое свойство.

В таком случае перед собственником встают вопросы: к чему стремиться, каким быть бизнесу? быть масштабным или эффективным или следует искать «золотую середину»? На эти вопросы за самого собственника не ответит никто. Сравнивая понятия «результативный» и «эффективный», собственник приходит к заключению, представленному на рис. 6.2.

«Производительный» собственник — лицо, имеющее в собственности активы, рыночная стоимость которых пропорциональна масштабам его деятельности. Можно сказать и наоборот: это лицо, «результативность» которого пропорциональна рыночной стоимости его активов. Важно подчеркнуть прямую связь между показателем «результативности» собственника и масштабом его собственности. Для «производительного» собственника одной из наиболее успешных моделей управления бизнесом является расширенная версия модели Дюпона — модель доходности собственного капитала ROE. Связано это с тем, что «результативный» собственник заинтересован в повышении такого показателя, как «отдача на инвестированный капитал», — одной из наиболее известных формул финансового анализа — формулы корпорации Дюпон. Данная модель успешно объединяет основные аспекты управления компанией: доходность собственного капитала, активов и эффективность принятия операционных, инвестиционных и финансовых решений. Отдача на капитал (норма прибыли для капиталиста) равна произведению рентабельности продаж, оборачиваемости активов и «финансового рычага»:

$$ROI = D/K = (D/V) (V/A) (A/K),$$

где ROI — рентабельность инвестиций (отдача на инвестированный капитал); D — прибыль (прирост стоимости бизнеса) за период; K — собственный (инвестированный) капитал; V — оборот (продажи) за период; A — активы организации.

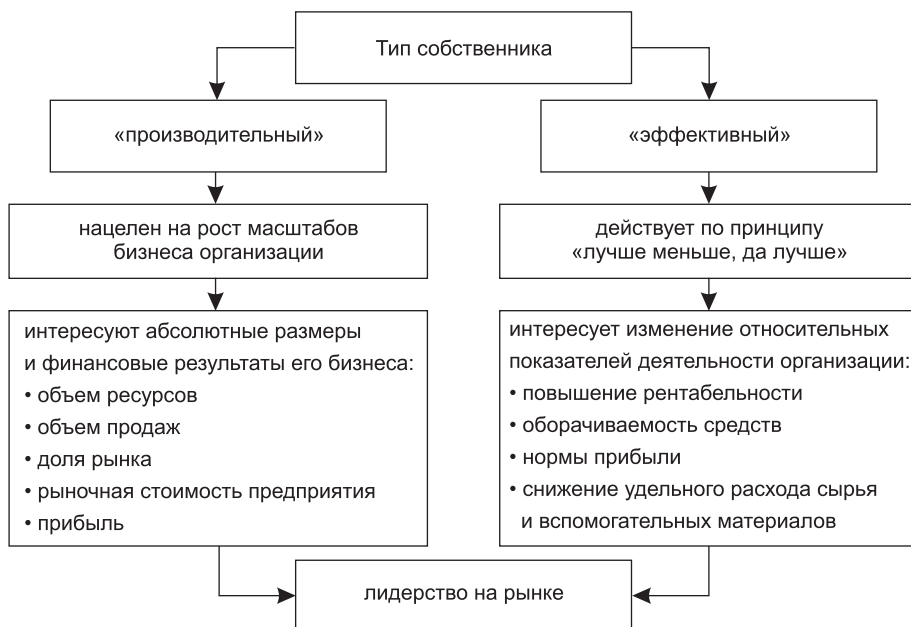


Рис. 6.2. Два типа собственников

Цель «результативного» собственника в экономических терминах означает повышение объема прибыли — D .

«Эффективный собственник» — тот, кто получает доход на свои инвестиции, обеспечивающий ему отдачу на капитал выше среднерыночного отраслевого уровня, заданного на основе рыночной информации. При этом ответственность за достижение этого уровня доходности несет менеджмент.

Одним из важных критериев успешного сценария для собственника является экономическая добавленная стоимость (EVA, Economic Value Added), которая позволяет выяснить, достаточно ли зарабатывает Компания по сравнению с альтернативными вложениями (в банк, ценные бумаги, другую сферу деятельности). Для управления стоимостью используется экономическая добавленная стоимость (один из показателей экономической прибыли). Выбор данного показателя объясняется тем, что он в наибольшей степени коррелирует с рыночной оценкой стоимости. Одновременно показатель экономической добавленной стоимости может быть использован в оперативном управлении Компанией, поскольку отражает успехи менеджмента по достижению стратегической цели бизнеса — максимизации стоимости Компании.

Расчет EVA ведется по следующей формуле:

$$EVA = NOPAT - CC \cdot CE,$$

где $NOPAT$ (net operating profit adjusted taxes) — скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов; CC (cost of capital) — стоимость капитала, под которой понимается ставка процента, учитывающая как стоимость заемных

средств, так и стоимость капитала для акционеров; *CE* (capital employed) — размер используемого капитала.

$$\begin{aligned} \text{NOPAT} = & \text{Чистая прибыль до налогообложения} + \text{Проценты к уплате} + \\ & + \text{Проценты по лизинговым платежам} + \text{Амортизация гудвилла} - \\ & - \text{Сумма уплаченных налогов.} \end{aligned}$$

При этом задача определения рычагов воздействия на стоимость сводится к определению финансовых факторов, которые в наибольшей степени влияют на экономическую добавленную стоимость.

EVA может стать одним из обязательных параметров, учитываемых при утверждении бюджетов бизнес-единиц и принятии решений менеджментом. Показатель EVA используется для оценки деятельности как Компании в целом, так и ее бизнес-подразделений.

Чистая прибыль рассчитывается исходя из данных отчета о прибылях и убытках подразделения, скорректированных на расходы на капитал.

Себестоимость продукта или услуги подразделения (проекта) состоит из прямых и косвенных затрат на его производство, т. е. затрат всей Компании на поддержание деятельности этого подразделения, например аренду офисного здания, административный ресурс и т. д.

В качестве капитала (CE), используемого для расчета EVA, принимается сумма всех активов, которыми управляет данная бизнес-единица, за вычетом краткосрочных обязательств (перед поставщиками, бюджетом и т. д.), кроме краткосрочных кредитов. Те активы, которыми управляют централизованно, например общие здания, коммуникации, также должны включаться в активы центра ответственности в объеме, пропорциональном степени их использования.

Стоимость капитала (CC) для компании в общем случае равна стоимости капитала для акционеров, т. е. той норме прибыли, которую они рассчитывают получить на вложенные деньги. Стоимость капитала компании определяется на основе экспертных оценок, т. е. оценок топ-менеджеров, инвестиционных аналитиков и т. п. Этот показатель определяется акционерами Компании по следующим составляющим:

- а) безрисковая ставка доходности (рассчитывается на основе доходности государственных обязательств);
- б) премии за риск инвестирования в рынок акций, отраслевой риск и малую капитализацию компании (рассчитывают инвестиционные компании и информационные агентства);
- в) премия за специфический риск оцениваемой компании (зависит от субъективного восприятия оценщиком общего инвестиционного риска компании).

Поскольку основной стратегической целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью в компании сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения EVA, т. е. обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций.

Управление EVA строится на выявлении факторов, способствующих ее увеличению, т. е. росту прибыли (NOPAT), или же уменьшению размера капитала и его стоимости (СС и СЕ). Работа по увеличению NOPAT заключается в увеличении оборота, маржи, повышении оборачиваемости активов и снижении издержек — как прямых, так и косвенных.

Для оптимизации необходимого капитала следует сотрудничать с наиболее надежными контрагентами, управлять дебиторской задолженностью и перераспределять капитал между направлениями бизнеса. При этом необходимо сдерживать рост бизнеса, требующего больших вложений капитала, и инвестировать в направления, которые требуют меньших средств.

Управление стоимостью капитала компании сводится к работе с кредиторами по привлечению более дешевых займов и регулированию структуры капитала. Для этого необходимо соблюдать равновесие между стоимостью собственных и заемных средств. Так, привлечь заем зачастую оказывается дешевле, чем использовать собственные средства.

Для того чтобы рассчитать влияние тех или иных управленческих решений на значение EVA, используется обычная финансовая модель бизнес-подразделения и компании в целом. Экономическая добавленная стоимость рассчитывается для каждого варианта развития единицы управления наряду с NPV. Решение о выборе конкретного пути развития компании принимается исходя из расчетной величины EVA (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Оценка EVA с точки зрения собственника

1. EVA= 0	Рыночная стоимость предприятия равна балансовой стоимости чистых активов	Рыночный выигрыш собственника при вложении в данное предприятие равен нулю, поэтому он равно выигрывает, продолжая операции в данном предприятии или вкладывая средства в банковские депозиты
2. EVA>0	Прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов	Стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в предприятие
3. EVA<0	Уменьшение рыночной стоимости предприятия	Собственники теряют вложенный в предприятие капитал за счет потери альтернативной доходности

Управление EVA проектов осуществляется путем выбора способов вложения капитала, доходность которых будет выше стоимости капитала компании. Если значение EVA для бизнес-единицы становится отрицательным, то следует оценить целесообразность принятого сценария развития компании: прибыль, которую генерирует бизнес-единица, должна в любом случае обеспечивать выплаты процентов по кредитам и отдачу на инвестированный капитал.

Выбор ключевых финансовых факторов осуществляется на основе 4 критериев:

- 1) стратегии и жизненного цикла компании;
- 2) чувствительности результирующего финансового показателя EVA к различным финансовым факторам стоимости;

- 3) потенциала улучшения показателей;
- 4) волатильности (изменчивости) показателей.

Типичными проблемами собственности являются:

- «Проблемы роста». Настоящие проблемы становятся очевидными с ростом компании, постепенно накапливаются и иногда становятся неразрешимыми для владельцев. Нужны другие инструменты управления, мотивации, другие технологии ведения бизнеса. Не всегда владелец оказывается готовым к таким крупным переменам. Но даже если сил на изменения хватает, то очень часто может не хватать знаний и навыков.
- Естественный предел компетентности. Владельцы успешных бизнесов сталкиваются с тем, что просто не могут перешагнуть очередной порог развития компании. Порогом может стать коренное преобразование профильного рынка, когда владелец просто не может перестроиться в соответствии с изменившимися правилами игры.
- Трудности в удержании «сети бизнесов». Возникают при диверсификации бизнеса и построения группы компаний, дополняющих основной бизнес.
- Усилий владельца становится недостаточно: не хватает времени и сил. Оперативные и стратегические задачи каждого бизнеса становятся настолько разнородными, что удерживать все компании практически невозможно: внимание непроизвольно концентрируется только на ключевых предприятиях. В этот момент и возникает целый ворох вопросов: кто сможет эффективно управлять остальными предприятиями, как оценивать их финансовую эффективность и сравнивать между собой, нужно ли и дальше поддерживать все направления, стоит ли вкладываться в открытие новых бизнесов, если и уже имеющиеся трудно удерживать?
- Исчезновение интереса к работе из-за однообразия и предсказуемости. Через 5–10 лет работы с бизнесом у владельца снижается готовность к изменениям, отмечается апатия и некоторое безразличие к оперативной деятельности бизнеса. Для бизнеса это означает менее интенсивное «внутреннее давление» — меньший уровень требований со стороны владельца. Как следствие — меньше энергии и энтузиазма (в самом лучшем смысле этого слова) у топ-менеджеров и других сотрудников.
- Неупорядоченность взаимоотношений между владельцами. В момент создания большинства бизнесов доли собственности делились пропорционально количеству **акционеров**. Однако с течением времени акционеры неизбежно приходят к тому, что кто-то из них влияет на эффективность заметно больше, чем все остальные. Возникают группы и группки со своими интересами и планами.
- Появление новых приоритетов в жизни. Бизнес перестает для собственника быть первым приоритетом в жизни. «Владельческая хватка» слабеет, эффективность бизнеса уменьшается заметно.
- Чрезмерная «персонификация» бизнеса. Владелец создает бизнес для себя. Здесь и кроется одна из проблем: бизнес может так сильно замыкаться на

личности основного владельца, что без него (без его энергии, связей, установившихся отношений с «топами») может просто рухнуть.

- Непрозрачные отношения между владельцами и наемными топ-менеджерами. Наиболее проблемными зонами для российских владельцев и топ-менеджеров являются принципы формирования вознаграждения и разделение сфер компетенций.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте понятие права собственности как имущественной основы хозяйственной деятельности социально-экономической системы.
2. Определите роли основных участников бизнеса и место топ-менеджеров в системе управления.
3. Раскройте связи топ-менеджера и владельца в организации бизнеса.
4. Опишите факторы эффективного сотрудничества собственника и наемного менеджера.
5. Дайте определение «эффективного» и «результативного» собственника.
6. Приведите примеры типичных проблем владения и менеджмента.

Глава 6.2

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

§ 6.2.1. ИНТЕРЕСЫ МЕНЕДЖЕРА И СОБСТВЕННИКА: ОБЩЕЕ И ПРОТИВОРЕЧИЯ

Главным лицом, задающим цели бизнеса, выступает собственник. Именно поэтому границы бизнеса определяются, прежде всего, широтой мышления собственника и его готовностью идти на риск. При этом различают четыре группы целей в организации:

1. Цели собственников.
2. Цели менеджеров (ЛПР).
3. Цели бизнеса.
4. Цели персонала.

Выделяют два типа целей собственников бизнеса:

- Частные бизнес-цели (прибыль, доля рынка, капитализация, рентабельность, устойчивость...).
- Глобальные общечеловеческие цели (счастье, удовольствие, полезность, долг, честь, традиция, убеждения...).

Опыт успешных бизнес-организаций показывает, что частные цели нужны лишь как средство достижения глобальных. Когда последние достигаются, бизнес становится самоцелью и в значительной мере теряет смысл: бизнес-организация теряет движущую энергию и не сможет выжить за счет только рыночных механизмов. Более того, не случайно права собственности на реальный капитал (так называемые «вещные» права собственности) отделены от «обязательственных» (прав собственности на ценные бумаги), не позволяющих непосредственно распоряжаться реальным капиталом. В результате реальные активы предприятий остаются только коллективной собственностью.

И собственник, и менеджер реализуют себя посредством компании. О целях существования предприятия говорят его форма, организационная структура, политика и стратегия развития. Потому что предприятие — это форма реализации целей собственника, его создателя.

Цель организации бизнеса может быть шире, чем поле деятельности фирмы. Именно поэтому цель создателя фирмы шире, чем та сфера, которую эта фирма

охватывает. Результат для собственника — это прибыль, сама фирма как объект, личный имидж, к примеру, «большого» бизнесмена, уважаемого человека и т. п.

Цель менеджера, наоборот, находится внутри поля целей фирмы. Результат для наемного руководителя — это его зарплата внутри фирмы («плюс» личное потребление за счет фирмы) и его имидж как топ-менеджера и специалиста. Поэтому топ-менеджеров нужно обучать технологиям создания стоимости и реализации личностных целей владельцев компании.

Нельзя отождествлять интересы менеджмента предприятия с интересами акционеров. В действительности эти интересы существенно различаются: стратегия долгосрочного развития предприятия не совпадает со стратегией скорейшего возрастания личного богатства акционеров.

Таблица 6.3

Предмет согласования целей в бизнес-организации

Участники	Предмет согласования интересов
Собственник–собственник	Разные стратегии собственников Ориентация на статус или на прибыль Приоритеты: текущая или стратегическая доходность Распределение прибыли на разные цели
Собственник–бизнес	Распределение прибыли на новое оборудование или на дивиденды акционерам Приоритеты: капитализация или развитие бизнеса Собственники не знают особенностей бизнеса, предъявляют нереалистичные требования к бизнесу Собственник заинтересован в клиенте, который для бизнеса убыточен Собственник ликвидирует бизнес
Собственник–менеджеры	Затраты на управленческие технологии не понятны собственникам Разные пути развития бизнеса Закрепление центров прибыли и центров затрат Собственники ставят своих людей в руководство и создают конфликты
Собственник–персонал	Тратить прибыль на дивиденды или на зарплату Собственники хотят отличных работников с малой зарплатой Условия труда и экономия Персонал — стабильность, собственник — изменения, реорганизация
Бизнес–бизнес	Продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность Конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов) Оптовая торговля конкурирует с собственной розницей Либо рост, либо развитие клиентской базы
Бизнес–менеджеры	Бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность Бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей — это дополнительное напряжение Закрытие некоторых направлений деятельности ради рентабельности бизнеса в целом Руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (увеличение управленческого персонала, расходы представительские, на новую оргтехнику и т. п.) Ориентация на карьеру и возможности бизнеса

Участники	Предмет согласования интересов
Бизнес–персонал	Бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, некоторые работники сопротивляются Несовместимость личности и функции Бизнес требует средств на развитие, а персонал — на социальные программы Рентабельность бизнеса предусматривает сокращение персонала
Персонал–персонал	Частные группы интересов одних работников над другими или за счет других Противоречие интересов между: зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями закупающими и торгующими инноваторами и консерваторами

Универсальный принцип менеджмента состоит в том, что собственник нанимает топ-менеджеров непосредственно либо через первое лицо для того, чтобы топ-менеджеры управляли бизнесом и достигали важнейших стратегических целей собственника.

В свою очередь эти цели собственника делятся на две категории — функциональные (финансовые или материальные) и эмоциональные. Важнейшая эмоциональная цель топ-менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить владельцу реализацию себя (своего «Я», личностных целей, идеалов, ценностей, принципов и т. д.) в своей компании. В отличие от западных компаний, для российских владельцев эмоциональные цели имеют безусловную ценность. В западных компаниях доминирующими являются функциональные цели.

Связано это с тем, что в России практически все компании имеют личностный характер и соответствующие личностные системы управления (в то время как западные компании и системы управления являются гораздо более обезличенными). Основной экономической задачей менеджмента является управление персоналом организации, направленное на создание и эффективное функционирование цепочки создания ценности для клиента. Осуществить эту функцию возможно с использованием системного подхода, обеспечивающего достижение равновесия между разнообразными потребностями клиентов и целями организации.

Важнейшая функциональная (финансовая) задача владельца бизнеса состоит в том, чтобы создавать стоимость. Следовательно, важнейшая функциональная задача топ-менеджеров состоит в том, чтобы создавать стоимость для своих работодателей (владельцев бизнеса). Собственник смотрит на компанию извне, сверху, а менеджер изнутри, снизу. Поэтому собственник сверху видит ситуацию полностью, а менеджер внутри компании — видит детали. Кто же все-таки руководит фирмой? Кто управляет ею и кто ее контролирует?

Основным интересом собственника является получение прибыли от бизнеса за счет выплачиваемых дивидендов или же за счет повышения рыночной цены акций, находящихся в его собственности, минимизация издержек на управление, сохранность активов, а также устойчивость и процветание бизнеса, собственником которого он является.

В основе интересов наемного менеджера лежит в первую очередь увеличение вознаграждения и предоставляемых льгот, сохранение своего места и репутации.

Несмотря на существующие проблемы во взаимоотношениях между собственниками и топ-менеджерами, быстрый рост любого бизнеса делает неизбежным наем топ-менеджера. Растет количество важных управленческих решений, которые невозможно принимать единолично. Становится необходимой система управления с четкими и эффективными бизнес-процессами. Собственник может заняться им самостоятельно, а может передать наемному менеджеру, чтобы избежать возникновения управленческого затора.

Первый фактор — нежелание передавать владельцем бизнеса генеральному директору право распоряжаться деньгами компании. Только право распоряжаться деньгами компании создает полноценного гендиректора. Но для владельца отдать наемному человеку в управление свои денежки очень тяжело — потому что страшно. Каковы причины этого страха? В нашей стране в случае краха с гендиректора «взять нечего». Косвенно это подтверждает тот факт, что 90 % гендиректоров из этого списка наиболее влиятельных топ-менеджеров являются владельцами бизнеса. Это не значит, что успешных гендиректоров — не-владельцев нет. Просто в стране пока профессиональных менеджеров с большой историей успеха мало.

Российский владелец бизнеса не имеет гарантий, что его управляющий не обманет владельца, уведет у него бизнес, разорит компанию. Зачастую владелец искренне считает, что передал весь бизнес гендиректору, но сохранил за собой «лишь» право подписи на всех финансовых документах. А это значит, что реально он ничего не передал, потому что деньги — главный ресурс управления.

Второй фактор — отсутствие стандартов владельческого контроля деятельности компании. Экономическое и управленческое взаимодействие владельцев и гендиректоров в компании должно регулироваться законами, стандартами, правилами, не подлежащими обсуждению. Частично такое регулирование осуществляется корпоративным законодательством. Но этого недостаточно. Контракт наемного менеджера с собственником бизнеса не опирается на стандарты разделения ответственности между владельцем и гендиректором, нет законодательного описания контракта.

В результате между собственником бизнеса и наемным менеджером нет взаимного доверия, нет гарантий безопасности. Это дает возможность собственнику бизнеса переложить ответственность на топ-менеджеров, сохраняя при этом все свои права. Правильное взаимодействие владельца и гендиректора первым шагом должно предполагать установление границ ответственности: необходимо прописать, в чем заключается ответственность владельца (при этом это должны быть четкие и измеряемые требования) и в чем ответственность топ-менеджера.

В контракте с гендиректором должны быть прописаны не только ответственность, но и права — например, управление деньгами в рамках определенных ограничений, право на наем персонала, а также все социальные гарантии реализации интересов наемного управляющего. Если в компании не гарантируется соблюдение интересов гендиректора — это угроза для компании и для владельца, если же гендиректор заинтересован в эффективности развития бизнеса компании — это ресурс.

Третий фактор — отсутствие количественно измеряемых целей деятельности генерального директора. В России сложилась определенная традиция: владелец — обладатель знаний о том, куда двигается организация, а гендиректор должен

угадывать их и делать то, что, по его представлениям, от него ожидает владелец. Владельцы держат менеджеров «на крючке» — действуют двумя классическими способами:

1. Ставят неизмеряемые цели, например «увеличить объем продаж в три раза». Эти цифры не обусловлены требованиями бизнеса и не обеспечены ничем, кроме желания владельца.
2. Увеличивают расчеты гендиректора, представленные в бизнес-плане. Для того чтобы оценить менеджеров, необходима ответственность гендиректора за результат, который должен быть описанным, измеряемым, понятным. Хорошим гендиректором в этом случае является тот, который достигает обозначенных результатов, а плохим — тот, кто не достигает.

Четвертый фактор — препятствия к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Проблема разницы культуры, языка, мировоззрений, представлений — очень серьезное препятствие к взаимопониманию между гендиректором и владельцем. Ответственность начинает распределяться по доверию, а не по требованиям управления бизнесом. Чтобы владелец и гендиректор могли о чем-то договориться, они должны оба одинаково представлять себе, что такое менеджмент, управление, цели организации.

Компании используют три модели взаимоотношений владельцев и наемных управляющих.

1. Совмещение категорий наемных менеджеров и совладельцев, в частности — предоставление им опционов. Но это средство работает в основном в бурно развивающихся отраслях и предприятиях, где идет процесс капитализации и рост прибыли покрывает убытки собственника, вынужденного официально делиться прибылью и уступать долю в акционерном капитале.

В России конфликт интересов не может быть пока снят благодаря введению общепринятого в западных странах предоставления опционов, потому что механизм их предоставления предполагает развитый фондовый рынок, где небольшие пакеты акций имеют реальную цену и могут быть свободно проданными и где наличие мажоритарного акционера скорее исключение, чем правило. В России хозяин не только является держателем самого большого пакета акций, но и игнорирует интересы других акционеров, подчас вообще не выплачивая им дивидендов.

2. Улучшению отношений способствует прозрачность современного бизнеса, основанная на технологии «владельческого контроля». Хотя члены управляющей команды еще не стали совладельцами, но карьерные перспективы и вклады в коммерческой империи Газпрома для каждого менеджера были настолько заманчивы, что многим хотелось работать на заводе, чтобы зарекомендовать себя с лучшей стороны и работать с надеждой на дальнейший рост, а не временное обогащение собственного кармана.

3. Делегирование полномочий и вовлечение топ-менеджеров в деятельность других предприятий собственника. Крупный собственник постоянно расширяется и испытывает кадровый голод — это заставляет хозяев ценить опытные кадры управленцев. Даже если головной фирме пришло бы в голову заменить команду завода, ей некого было бы ставить на смену. Хотя при необходимости они могли это

сделать и защитить свои права в любой момент — поэтому они не боятся рисковать, доверяя директорам «со стороны».

Владелец создал систему, благодаря которой менеджеры почувствовали широкие возможности своего дальнейшего процветания. Эмпирическим путем было установлено, что сильный и в политическом, и в финансовом смысле хозяин — лучший партнер. Это — лучший рецепт для установления нормальных взаимоотношений на предприятии и самая плодотворная кадровая политика.

§ 6.2.2. ПЕРЕДАЧА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НАЕМНОМУ МЕНЕДЖЕРУ: ПРАВИЛА ИГРЫ

В последнее время владельцы компаний все чаще задумываются о том, чтобы полностью или частично отойти от управления собственным предприятием. Во многих случаях этот опыт становится неудачным: постоянные конфликты с наемным менеджером приводят к снижению эффективности, а иногда и потере бизнеса.

Для того чтобы передача управления проходила с наименьшими потерями и давала ожидаемый результат, необходимо организовать ее по определенным правилам.

Во-первых, любая компания, если она конкурентоспособна, так или иначе развивается и растет. Следовательно, увеличивается объем текущих управленческих задач и потребность в регулярном их решении, что предполагает постоянную вовлеченность первого лица в проблемы оперативного руководства. Поскольку посвящать все свое время выполнению управленческих функций собственнику зачастую не хочется, возникает необходимость в их делегировании. Бывает и так, что владелец вовсе не рвется уходить с руководящих постов, но развитие компании и ее переход к структуре холдингового типа требуют от собственника передачи отдельных направлений в управление наемным менеджером.

Во-вторых, целью многих владельцев бизнеса является постоянное движение вперед, развитие, осуществление новых проектов. А реализовывать эти идеи, занимаясь оперативным руководством, невозможно без ущерба для решения текущих задач.

В-третьих, любой собственник, выложившись на начальном этапе развития компании, постепенно устает от выполнения управленческих функций. В любом случае на каком-то этапе перед владельцем (или группой владельцев) встает вопрос о передаче управления. И в этот момент незнание основных правил и «подводных камней» данного процесса может привести к катастрофическим ошибкам. Проблемы, возникающие при передаче управления, можно разделить на следующие группы:

1. Владелец остро ощущает потребность в передаче управления, но не может на это решиться, поскольку боится за сохранность своего бизнеса (наемный директор разрушит компанию, обворует собственника и пр.).
2. После передачи управления наемному менеджеру владелец в какой-то момент (как правило, через год) обнаруживает, что компания развивается

не так, как он предполагал (не в том направлении, не с той интенсивностью, не с теми финансовыми результатами и др.). В самом худшем случае собственник действительно обнаруживает, что часть финансов или даже бизнеса потеряна.

3. В процессе взаимодействия с управляющим владелец практически сразу начинает высказывать претензии, поскольку наемный менеджер все делает не так (как это делал бы на его месте собственник).
4. Передача управления не происходит, поскольку возникает сопротивление сотрудников (либо они начинают выражать недовольство действиями наемного директора, либо продолжают решать все вопросы напрямую с собственниками). Для того чтобы делегирование функций оперативного руководства происходило с наименьшими потерями и рисками для владельца, важно учитывать несколько основных моментов.

Во-первых, передача управления — это стресс для всех (собственника, наемного менеджера, сотрудников). А это означает, что проводить данный процесс следует поэтапно.

Во-вторых, отход от оперативного руководства ни в коем случае не означает, что владелец перестает контролировать свой бизнес. Следовательно, в зависимости от новой позиции собственника необходимо выработать и внедрить те формы контроля, которые будут оптимальны и достаточны для получения объективной информации о состоянии компании.

В-третьих, обеспечение контроля возможно только в том случае, если бизнес понятен и прозрачен для собственника. Это зависит от степени согласованности всех аспектов работы компании: соответствия поста менеджера его полномочиям и ответственности, юридической закреплённости прав каждой из сторон; соответствия бизнес-процессов способам и инструментам принятия решений, контроля их исполнения и др. Чем лучше выстроена и согласована работа всех подразделений компании, тем более она прозрачна и подконтрольна владельцу.

В-четвертых, передача управления не означает полного делегирования ответственности. Независимо от того, в какой мере собственник участвует в управлении, он все равно отвечает за принятие определенных решений. Каких и в каком объеме — зависит от позиции, которую владелец занимает по отношению к своему бизнесу и компании. Именно на этапе определения этой позиции и возникают основные проблемы.

Анализируя весь спектр взаимодействия владельца со своей компанией, можно выделить три возможные модели отношения собственника к бизнесу, системно отличающиеся друг от друга: управление деятельностью, управление развитием и управление инвестициями. Выбор той или иной схемы предопределяет:

- степень участия владельца в управлении;
- распределение ответственности в принятии решений между собственником и наемным менеджером;
- характер взаимодействия владельца с управляющим;
- требования к опыту, знаниям, квалификации и личностным качествам наемного директора;

- набор инструментов контроля, необходимых собственнику для получения достоверной информации о состоянии компании.

Передача управления наемному менеджеру: модель управления деятельностью. В целом означает сохранение прямого управления владельцем (владельцами) бизнесом. При этом вводятся определенные элементы новой модели бизнеса, которую используют большинство владельцев, принимающих решение о передаче управления наемному менеджеру. Основные характеристики модели:

- собственники осуществляют оперативное и стратегическое руководство компанией, управляют стоимостью бизнеса;
- владельцы (все или некоторые) являются топ-менеджерами и курируют основные направления деятельности компании. При этом один из собственников занимает должность первого лица организации;
- владельцы составляют план работы компании, утверждают ее бюджет; совместными усилиями вырабатывают план развития бизнеса.

В рамках данной модели управления собственник обязан:

- обеспечить достижение результатов компании в целом и того бизнес-направления, которое он курирует;
- своевременно корректировать планы текущей работы компании и проектов развития;
- обеспечивать других собственников своевременной, полной и достоверной информацией, необходимой для их эффективной работы и принятия совместных решений;
- принимать решения о дополнительных инвестициях в развитие бизнеса.

Управляющий (из числа владельцев) отвечает за организацию деятельности компании в целом и ее отдельных направлений, их согласованность, обеспечение необходимыми ресурсами в рамках утвержденного бюджета, принятие решений об изменении бизнес-процессов компании.

Передача управления менеджеру: модель управления развитием.

Означает переход к стратегическому управлению владельцем (владельцами) бизнесом. В первую очередь это означает использование финансовой модели с выделением центров финансовой ответственности. Ключевым моментом становится определение стратегически важных звеньев цепочки создания ценности (стоимости) для клиентов.

- Центр прибыли — владелец бизнеса оставляет себе.
- Центр затрат — передается на аутсорсинг (возможно конкурентам).

В данном случае собственник передает наемному директору оперативное руководство компанией, оставляя за собой управление стратегическим развитием и стоимостью бизнеса. Это означает, что:

- владельцы НЕ входят в правление компании и НЕ занимают никаких должностей;
- первое лицо фирмы (управляющий, генеральный директор и т. п.) нанимается НЕ из числа собственников;

- владельцы выбирают и утверждают планы развития компании, бюджеты и условия привлечения инвестиций из тех вариантов, которые для них разрабатывает управляющий.

В рамках этой модели владелец обязан:

- выбирать направления развития компании;
- утверждать бюджеты основной деятельности и новых проектов;
- своевременно принимать решения об изменении стратегии и направлений развития бизнеса;
- определять политику в отношении дополнительных инвестиций в развитие компании.

В случае выбора данной модели собственник должен делегировать наемному директору все функции, связанные с оперативным управлением деятельностью компании, и полномочия, необходимые для их осуществления, а также для реализации проектов развития в рамках утвержденной стратегии (например, для открытия магазинов или вывода на рынок новых товаров). Ни при каких условиях, за исключением форс-мажорных обстоятельств или выхода управляющего за рамки своих полномочий, владелец не должен вмешиваться в оперативное руководство компанией. Со своей стороны наемный менеджер обязан:

- добиваться результатов, определенных планом развития и бюджетом компании;
- выстраивать работу фирмы в целом и ее отдельных бизнес-направлений, координировать их действия;
- осуществлять оперативное управление текущей деятельностью;
- отслеживать изменения во внешней среде и/или внутри компании и своевременно информировать владельцев о необходимости преобразований;
- предоставлять собственникам своевременную, полную и достоверную информацию, необходимую для контроля и принятия решений;
- обеспечивать сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса, переданных владельцами в управление.

Данная модель предполагает разграничение полномочий и ответственности между собственником и менеджером. Для обеспечения эффективного взаимодействия владелец должен задать ряд формальных ограничений, в рамках которых менеджер сможет самостоятельно принимать решения. Эти ограничения устанавливаются по двум параметрам: финансовым и маркетинговым. Финансовый лимит вводится:

- по затратам и прибыли (в рамках утвержденного бюджета);
- по периоду окупаемости проектов развития;
- по стоимости решений, принимаемых управляющим самостоятельно (заключение контрактов, изменение условий с клиентами, поставщиками и партнерами, корректировка статей бюджета и др.).

В том, что касается маркетинговых параметров, собственник устанавливает ограничения в рамках выбранной стратегии, т. е. самостоятельно определяет:

- целевые группы клиентов;
- товарный ряд;
- каналы распределения;
- позиционирование компании.

Таким образом, модель управления развитием предполагает отход собственника от оперативного руководства при постоянном участии в формировании стратегии развития компании, определении ее позиций и поведения на рынке, а также основных маркетинговых и финансовых показателей.

Передача управления менеджеру: модель управления инвестициями. Это своего рода «отстраненное» управление бизнесом в отсутствие владельца (владельцев), который смотрит на бизнес со стороны инвестора. Такая модель предполагает максимальную отстраненность собственников от управления бизнесом: наемному менеджеру передается руководство оперативной деятельностью и развитием компании. Владелец оставляет за собой только право участия в управлении стоимостью бизнеса, по сути выступая в роли инвестора. Для данной модели характерны следующие особенности:

- владельцы не входят в правление компании и не занимают никаких должностей;
- управляющий менеджер нанимается не из числа собственников;
- владельцы предоставляют в управление наемному директору капитал (бренд, технологии, помещения, оборудование, персонал, инвестиции и т. д.), определяют финансовые показатели (НВК, объем чистой прибыли и т. п.) и ограничения по отрасли, в которой компания должна находиться;
- управляющий самостоятельно выстраивает деятельность компании и разрабатывает стратегию ее развития для достижения заданных результатов.

При этом собственник обязан:

- обеспечивать компанию капиталом;
- принимать решения о дополнительных инвестициях;
- устанавливать принципы распределения прибыли;
- делегировать наемному директору все функции, связанные с оперативным и стратегическим управлением, и полномочия, необходимые для их реализации;
- не вмешиваться в руководство текущей деятельностью и развитием компании.

В круг обязанностей управляющего входят:

- выбор направлений развития бизнеса;
- выстраивание и реорганизация деятельности фирмы в зависимости от изменений внешней среды;

- обеспечение достижения компанией финансовых показателей, установленных владельцами;
- предоставление собственникам своевременной, полной и достоверной информации о результатах деятельности компании;
- сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса, переданных в управление.

Ограничения, задаваемые собственником в рамках данной модели, также устанавливаются по двум параметрам (финансовому и маркетинговому), но отличаются от аналогичных показателей в предыдущей модели. Финансовыми критериями будут:

- эффективность использования предоставленного капитала (например, отдача на вложенные инвестиции) за определенный период;
- размер дивидендов;
- стоимость компании и ее ликвидность;
- стоимость решений, принимаемых менеджером самостоятельно, по привлечению кредитов или использованию активов (менеджер должен иметь полномочия для приобретения (продажи) части имущества на определенную сумму без согласования с собственниками).

Единственный маркетинговый показатель, который собственники должны установить сами и изменения по которому менеджер обязан согласовывать с владельцами, — это отраслевые ограничения. Менеджер имеет право самостоятельно определять целевую группу клиентов и номенклатуру товара, а также выбирать каналы и способы их распределения, но в рамках заданной отрасли. Условно говоря, если в управление передается кондитерская фабрика, то менеджер может производить карамель, печенье, шоколад и др., строить цеха по выпечке, но не имеет права без согласия владельцев перепрофилировать фабрику на производство мебели.

Существующие модели управления задают четкие параметры позиции собственника и его взаимоотношений с менеджером. Основной проблемой при передаче полномочий является неточное представление владельца о том, какую именно модель управления он собираются внедрить. Спонтанный переход от одной схемы к другой без изменения процессов взаимодействия с управляющим, условий контракта и системы контроля также приводят к ухудшению отношений с наемным директором. Таким образом, первым и самым важным этапом реорганизации компании является определение собственником наиболее оптимальной и комфортной модели управления.

В любом случае понимание того, какая схема управления будет реализована в компании, позволяет собственнику четко определить требования к наемному директору: его полномочиям, ответственности и предполагаемым результатам, а также избежать ошибок, связанных с непродуманным регламентом взаимодействия или ложными ожиданиями, возникающими в процессе передачи управления.

Распределение полномочий между собственником (его представителями) и менеджерами реализуется в корпоративном управлении — основе взаимодействия собственника и менеджера. Корпоративное управление в российских компаниях

начинается не с совета директоров, а с собственника и содержит набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами и интересами разных групп заинтересованных лиц. Более подробно основы корпоративного управления изложены в разделе VII настоящего учебника.

Особое внимание при передаче управления компанией следует обращать на распределение функций между собственником (и его представителями) и менеджером. Как правило, собственнику отводятся законодательные функции, а управляющему — исполнительные.

§ 6.2.3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПЕРЕД СОБСТВЕННИКОМ

Собственник компании должен учитывать, что предложенные законодательством положения об обязанностях исполнительных органов управления очень расплывчаты. Фактически законодательство обязывает исполнительные органы компании раз в год отчитываться перед акционерами общества (или его участниками, если речь идет об ООО). Из-за этого очень часто возникают конфликты между менеджерами и собственниками.

Дабы предотвратить возможность возникновения споров, собственник может более детально регламентировать права и обязанности руководителей перед собственниками в уставе, а также во внутренних документах. Одним из примеров может послужить установление ограничений для генерального директора на совершение отдельных сделок, например отчуждение недвижимого имущества компании или заключение договоров сверх какой-либо суммы без специального разрешения совета директоров. Кроме этого, в трудовом договоре с топ-менеджером возможно установить дополнительные меры ответственности и причины увольнения.

Например, возможно включение в договор пункта об увольнении директора в случае принятия им необоснованного решения, нанесшего ущерб имуществу предприятия. Также можно добавить в договор условия, предусматривающие увольнение директора при вскрытии факта неправомерного использования им имущества компании или намеренного искажения отчетности, которую он в соответствии с учредительными и внутренними документами должен представлять собственникам, совету директоров (наблюдательному совету), контролирующим органам предприятия и пр.

К сожалению, приведенные способы определения полномочий не всегда помогают защитить собственника от умышленных действий топ-менеджера. Поэтому на практике собственникам компании приходится прибегать к одной из четырех форм ответственности.

Одним из таких видов является дисциплинарная ответственность. Любой из топ-менеджеров может быть привлечен к ответственности по трудовому законодательству. Прежде чем объявить выговор в соответствии со статьей 20 Трудового кодекса, необходимо уточнить, кто в уставе вашей компании является работода-

телем по отношению к высшему менеджменту, а также какой орган управления может налагать дисциплинарные взыскания. Например, таким органом может быть совет директоров, и если вы хотите иметь возможность привлечь к дисциплинарной ответственности руководителя компании, то необходимо специально закрепить указанное право за советом директоров.

Помимо дисциплинарной ответственности топ-менеджер может быть привлечен и к гражданско-правовой ответственности. Но для того, чтобы суд обязал управляющего возместить компании все причиненные ей убытки, необходимо, чтобы действия руководителя были признаны противоправными, чтобы им был причинен вред (убытки) и чтобы существовала причинная связь между противоправным поведением и вредом (убытками).

Противоправными можно считать действия топ-менеджера, нарушающие требования действующего законодательства об акционерных обществах или обществах с ограниченной ответственностью, а также положения трудового договора, заключенного между ним и обществом. Противоправное поведение управляющих может выражаться как в виде действий, так и в виде бездействия.

Необходимо помнить, что эту ответственность нужно прописать в уставе, в положении о гендиректоре и в трудовом договоре с руководителем более подробно. В этих документах необходимо предусмотреть пункты, согласно которым директор несет полную материальную ответственность за ущерб, причиненный организации, а так же указать, в каком порядке будет производиться расчет убытков, причиненных вашей компании. Однако в результате противоправных действий компании могут быть причинены большие убытки, и, как вариант, управляющий может просто не иметь средств на компенсацию всей суммы. А это говорит только об одном, что данный способ урегулирования проблемы не всегда действен.

У владельцев компаний существуют и другие «рычаги» воздействия на недобросовестных менеджеров, вплоть до привлечения к административной и уголовной ответственности.

Основными видами наказания управляющих в рамках административной ответственности являются административный штраф и дисквалификация. Суд на срок от шести месяцев до трех лет может установить запрет на осуществление:

- организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций в органе юридического лица;
- полномочий члена совета директоров;
- предпринимательской деятельности по управлению юридическим лицом.

Дисквалификация предусматривает довольно широкий спектр ответственности, описанный в шести статьях КоАП РФ, которые, в свою очередь, включают девять составов административных правонарушений:

- нарушение законодательства о труде и об охране труда лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное правонарушение;
- фиктивное банкротство;
- преднамеренное банкротство;

- сокрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, о его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, а равно сокрытие, уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, если эти действия совершены при банкротстве или в предвидении банкротства;
- неисполнение обязанности по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд в случаях, предусмотренных законодательством о несостоятельности/банкротстве;
- невыполнение правил, применяемых в период наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства, заключения и исполнения мирового соглашения и иных процедур банкротства, предусмотренных законодательством о несостоятельности/банкротстве;
- ненадлежащее управление юридическим лицом;
- совершение сделок и иных действий, выходящих за пределы установленных полномочий;
- представление в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, документов, содержащих заведомо ложные сведения, если такое действие не содержит признаков уголовно наказуемого деяния.

Дисквалификация как вид административного наказания пока не получила широкого применения, однако ее роль возрастает, были вынесены первые решения суда.

При определенных обстоятельствах, изложенных в кодифицированном уголовном законодательстве, управляющий может быть привлечен к уголовной ответственности.

Как ни печально признавать, однако лишение свободы на определенный срок стало самым эффективным для России превентивным средством, предостерегающим менеджеров от нарушения своих обязанностей.

Собственникам компании необходимо быть чрезвычайно осмотрительными, передавая менеджеру почти безграничный круг полномочий, поскольку действия топ-менеджера могут привести к непоправимым последствиям для всей компании в целом.

Механизмы защиты собственника от неправомерных действий менеджера, предложенные государством, хоть и существуют, но имеют огромные недостатки, например, затруднен возврат больших убытков. Следовательно, собственник вынужден защищать себя, прописывая полномочия высшего руководящего состава в уставе компании, в положении о директоре и прочих документах, а также уделяя большое внимание оформлению корпоративных документов. Только детальный контроль над правовой составляющей корпоративных документов может помочь избежать многих рисков, связанных с неправомерными действиями управляющих, а для этого руководителю компании необходимо иметь определенный штат юристов — специалистов в области корпоративного права.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте группы целей в организации и связанные с ними интересы менеджеров и собственников в управлении бизнесом.
2. Назовите основные причины и источники конфликтов менеджеров и собственников.
3. Дайте характеристику процедур передачи управления организацией от собственника к наемному менеджеру.
4. Определите, в чем состоит ответственность топ-менеджеров перед собственником.

Глава 6.3

МЕНЕДЖЕР И СОБСТВЕННИК В УПРАВЛЕНИИ

§ 6.3.1. ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА И СОБСТВЕННИКА

Модели поведения собственника и менеджера различаются, поскольку собственник живет за счет прибыли, а менеджер на зарплату и за счет личного потребления на деньги фирмы. У них разные модели поведения, основанные на разном представлении о том, как фирма должна развиваться и какая у нее должна быть структура финансовых результатов (соотношение затрата—прибыль).

В соответствии с этим можно говорить о зонах владения бизнесом отдельно для собственника и отдельно для топ-менеджера. Одним из основных условий разделения зон владения считается разделение информации между собственником и менеджером предприятия. В результате этого часто возникает понятие информационной асимметрии, которая состоит в том, что одна сторона располагает заведомо более полной и достоверной информацией, чем другая.

Теории менеджмента по-разному относятся к информационной асимметрии, придерживаясь, в основном, двух мнений: первое — менеджер знает больше, второе — больше знает собственник.

Первый подход основан на том, что менеджер знает всю внутреннюю кухню предприятия. При этом он контролирует персонал, внешнюю и внутреннюю отчетность, ему подчиняются и бухгалтерия, и финансовый директор. Менеджер сам решает, какую информацию он будет включать в доклад на собрании акционеров.

Наемный топ-менеджер выстраивает личные взаимоотношения с партнерами, поставщиками, клиентами. Поэтому все собственники (акционеры) знают, что деятельность наемного руководителя необходимо контролировать. Для крупных компаний существуют требования к информационной прозрачности компаний: обязательными являются информационная открытость и наличие системы внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Для собственника возникает вопрос цены доверия, определяющего существенные издержки контроля над менеджером: чем ниже доверие и подробнее контроль, тем выше издержки контроля. Однако контроль собственника сам по себе ничего не решает, поскольку менеджер обеспечивает прибыльное функционирование компании, и никакой внешний контроль не может гарантировать, что из нескольких вариантов развития менеджер выбирает именно оптимальный для компании результат: в своем выборе он опирается на свою личную выгоду, а не на выгоду компании.

Возникают издержки альтернативы (издержки упущенных возможностей), которые трудно, а иногда невозможно оценить. Эти издержки возникают из-за того, что менеджер выбрал именно этот проект: сколько прибыли собственники недополучили в результате этого и чего (каких преимуществ, активов, доли рынка, увеличения оборота) лишилась компания. Полный контроль владельца над менеджером невозможен и неэффективен. Затраты собственника на получение полной информации зачастую превышают «улучшения» финансового результата, получаемые от этого.

Второй подход основан на том, что собственник бизнеса, выступая в качестве создателя дела, знает больше, чем менеджер. В первую очередь это связано с привлечением средств внешних ресурсов для создания предприятия, а затем наймом менеджера для управления. При таком подходе собственник имеет стратегическое видение будущего компании исходя из своих целей, реальное знание направления ее развития и результата, которого нужно достичь.

Можно сказать, что именно собственник формулирует миссию организации и обеспечивает ее проникновение в мотивацию топ-менеджеров и персонала. Грамотный собственник следит за тем, чтобы каждый сотрудник знал именно ту часть информации, которая обеспечит максимально эффективное выполнение им своей задачи.

В большинстве российских компаний владельцы участвуют в бизнесе. Многие самостоятельно управляют своими предприятиями, возлагая на себя обязанности генерального директора. Однако некоторые собственники по разным причинам (увеличение размера бизнеса, нехватка знаний, усталость) стремятся передать управление нанятому менеджменту.

Можно выделить основные модели поведения собственников, каждая из которых имеет преимущества и потенциально несет определенные риски.

Модель 1. Собственник сам управляет организацией, делегирование полномочий менеджменту минимальное. Эта модель предполагает, что ключевые решения принимает собственник, все остальное — он контролирует. Подобные отношения, как правило, складываются в компаниях, успех которых напрямую связан с именем создавшего их предпринимателя (например, в модельном бизнесе, архитектурных бюро, дизайн-студиях и т. п.). Основное преимущество модели — оперативность принятия решений, что является существенным достоинством, скажем, в кризисной ситуации, но при расширении бизнеса авторитарная модель не столь эффективна. Возникают быстро изменяющиеся ситуации, для разрешения которых необходима разносторонняя оценка событий и, как следствие, привлечение к процессу выработки решений менеджеров-партнеров.

Одна из наиболее острых проблем, возникающих при данной модели взаимодействия, — делегирование полномочий. Владелец, единолично управлявший фирмой с момента ее основания и прекрасно знающий свой бизнес, не готов отстраниться от руководства. Воспринимая компанию как часть себя самого, он болезненно реагирует на малейшие промахи управляющего. И вместо того, чтобы постепенно передавать полномочия, ищет и находит основания не делать этого. Его рассуждения строятся по принципу: «он все делает не так, как сделал бы я». Такой владелец подсознательно стремится доказать себе, что доверить управление компа-

нией даже самому компетентному генеральному директору невозможно. И ему это удается. Ведь управляющий не умеет читать мысли собственника, да и не считает нужным это делать. Его задача (в том виде, как она изначально декларировалась владельцем) — управлять бизнесом. Он готов принимать самостоятельные решения и обосновывать их правильность. Управляющий не ставит перед собой задачу оправдывать ожидания босса и, естественно, с ней не справляется.

Модель 2. Собственник определяет количественные и качественные показатели, по которым оценивает деятельность предприятия. Максимальное делегирование полномочий менеджменту, контроль над выполнением планов развития. Взаимодействие такого рода предполагает, что владелец берет управляющего в партнеры. Они коллегиально обсуждают все вопросы, совместно принимают решения. Наемный топ-менеджер становится соавтором концепции развития бизнеса, в отличие от авторитарной модели, при которой он — только проводник идей. Партнерские взаимоотношения собственника и управляющего имеют целый ряд плюсов:

- топ-менеджеры ощущают предприятие своим «детищем», активно генерируют и воплощают собственные идеи;
- повышается ответственность руководителей высшего звена;
- растет творческий потенциал организации.

Однако партнерская модель только выглядит полностью гармоничной, в действительности идеальные на первый взгляд отношения переполнены драматическими коллизиями. И первая проблема, которую придется решить собственнику, это мотивирование наемного управляющего. В отличие от предыдущей модели взаимоотношений, где едва ли не ключевую роль в системе мотивации играет оплата труда, при партнерской модели наемный топ-менеджер привязан к компании тем, что реально принимает участие в управлении. Его мотивация построена на ожидании результата. Кроме этого топ-менеджер стимулируется доверием, ответственностью, профессиональным ростом, возможностью самостоятельно принимать сложные и важные для компании решения. Однако по мере «врастания» в компанию наемный руководитель стремится стать совладельцем бизнеса, и далеко не всегда настоящий владелец способен найти веские аргументы для отказа. Появляется опасность «размывания» (утраты) собственности.

Включение наемного топ-менеджера в состав владельцев компании — один из наиболее мощных инструментов мотивирования, но возможности его не безграничны. Владелец не в состоянии применить этот инструмент в отношении всех наемных топ-менеджеров и использовать его много раз. Риски же при этом очень высоки. Включение топ-менеджера в состав владельцев компании оправдано только в том случае, когда между собственником и управляющим существуют партнерские отношения, оба они настроены на длительное сотрудничество, а предприниматель не просто хочет, но и умеет принимать коллегиальные решения.

Гармонию партнерских отношений между собственником и управляющим могут также нарушить ошибки, связанные с делегированием полномочий. Следуя описанной в многочисленных пособиях по менеджменту механистической модели распределения функций в организации, собственник стремится к тому, чтобы обязанности были распределены и точно описаны, т. е. создан конвейер, работающий

предельно четко. Реальность же показывает, что управление компанией требует более сложных форм командной работы, когда жестких границ между ролями не существует, а возникает своеобразное переплетение: часть обязанностей пересекается, и их выполняют коллективно, ответственность же за выполнение других функций индивидуальна.

Модель 3. Собственник самоустраняется от стратегического и оперативного управления, полностью передавая его в аренду наемному топ-менеджеру, и получает с определенной периодичностью заранее оговоренные денежные выплаты (процент от прибыли).

Появление данной модели нередко связано с тем, что владелец предприятия имеет большой и разноплановый бизнес, который естественным образом делится на мелкие составляющие, деятельность которых относительно проста и прозрачна (торговые сети, филиалы банков, предприятия общественного питания), поэтому он уже не в состоянии справиться с управлением столь разветвленной структурой в одиночку. Модель может также возникнуть в тех случаях, когда собственник теряет интерес к бизнесу — хочет приложить свои силы к чему-либо другому или просто отойти от дел.

Чтобы при максимальной самостоятельности наемный управляющий действовал не менее эффективно, чем владелец, он должен быть заинтересован в успехе бизнеса. Как правило, мотивировать топ-менеджера только заработной платой сложно. Обычно управляющий получает небольшой пакет акций предприятия или бонусы по итогам года, а также крупные премии.

Владелец осознает, что подвергает себя риску потерять контроль над предприятием, поэтому и навязывает управляющему одного или нескольких проверенных топ-менеджеров, делая ситуацию более управляемой. «Засланные казачки» понимают, что они находятся в компании на особом положении, и нередко игнорируют, саботируют или тормозят выполнение распоряжений управляющего. Это дестабилизирует работу и может спровоцировать уход профессионала, найденного с большим трудом и значительными затратами. Во всех описанных выше моделях взаимоотношений собственник и менеджер, осознанно или нет, преследуют одну и ту же цель.

Кроме перечисленных существует еще одна модель — так называемая размытая стратегия: границы полномочий менеджмента четко не определены. На предприятиях с четкой стратегией собственников сложностей при планировании не возникает. Проблемы появляются, если стратегия четко не определена или если владелец реализует вторую модель (стратегию внутреннего инвестора). О возникающих сложностях и способах их преодоления и пойдет речь далее.

Как владельцу добиться прозрачности своего бизнеса?

На первый план собственника выходят такие показатели, как прозрачность бизнеса, управляемость, контроль, рентабельность. В этом случае перед владельцами стоит задача: снизить объем безвозмездного оказания услуг одним подразделением другому подразделению. Другими словами, надо сделать каждую структурную единицу самостоятельным окупаемым предприятием, что позволяет понять, как развивается каждое отдельное направление, какие материальные, кадровые, финансовые ресурсы нужны для достижения поставленных целей.

Шаг 1. Выделить основные подразделения.

Проблема, которую предстоит решить. На каких условиях каждая компания владельца бизнеса взаимодействует с остальными компаниями? На тех же условиях, что и со сторонними компаниями, или по внутренним ценам? Этот этап состоит в том, что за производство отвечает одно юридическое лицо, отделы закупок и продаж — переводятся в Торговый дом, создается транспортная компания.

Необходимо, чтобы производство отгружало торговой фирме товары по ценам производителя. Торговая компания налаживает сбыт и формирует свою торговую наценку. Обе компании имеют собственные доходы и расходы. При этом такие подразделения, как бухгалтерия, отдел маркетинга, отдел кадров, охрана офиса, личные водители топ-менеджеров, числятся за какой-либо одной компанией. Затраты этих подразделений трудно отнести к конкретному виду деятельности.

В лучшем случае бухгалтерия делит их пропорционально объемам производства или численности сотрудников.

Однако ни владельцам бизнеса, ни собственникам такая ситуация не дает прозрачного видения бизнеса в целом. Сейчас невозможно понять, за счет какого подразделения компания несет убытки и получает прибыль.

Решение проблемы. Владельцам необходимо идти дальше — выделить в самостоятельные компании вспомогательные и административные подразделения и поставить перед ними задачу окупаемости в рамках утвержденных бюджетов.

Шаг 2. Выделить вспомогательные и административные подразделения.

Проблема, которую предстоит решить. В компании владельца одно подразделение живет за счет другого. Торговый дом — за счет производства, транспортная компания — за счет производства и Торгового дома, филиалы — за счет московского региона и т. д.

Общая структура бизнеса включает: основное направление — закупка и продажа поддонов (новые у собственного производства и б/у у сторонних организаций), вспомогательные направления — производство новых поддонов, перевозки поддонов, ремонт и восстановление поддонов.

Основное направление фактически содержит вспомогательные структуры (оплачивает их затраты), что влияет на себестоимость поддонов.

Решение проблемы. Вспомогательные направления, выведенные в отдельные компании, оказывают услуги по установленным тарифам, причем тарифы могут быть ниже рыночных на 20 % за счет использования программы «корпоративный клиент». Когда, допустим, заказ Торгового дома меньше, чем мощности производства новых поддонов, перевозок, ремонта и восстановления поддонов, свободные мощности загружаются самими компаниями заказами внешних клиентов.

Это же относится к «лишним» машинам: их нужно сдавать в аренду или использовать на разовых маршрутах. Почему все это неразумно делать в рамках

единой компании? Можно выделить самостоятельные направления, открыть для них дополнительные расчетные счета, установить для каждого бюджет, назначить руководителя подразделения, наладить управленческий учет, рассчитать себестоимость услуг и т. д. Проблема в том, что затраты на содержание административно-управленческого персонала, как и другие расходы, всегда будут размыты.

Это не позволит достичь оптимальной формулы, определяющей успех бизнеса, а также использовать все возможности, предусмотренные законодательством. Следовательно, собственники и владельцы бизнеса никогда не смогут правильно оценить эффективность каждого направления.

Шаг 3. Выделить административный аппарат, в том числе переводом административного аппарата в отдельную структуру — управляющую компанию. Например, выделить бухгалтерию в отдельное предприятие, которое оказывает бухгалтерские услуги на принципах аутсорсинга. Кажется, что проще оформить бухгалтера, допустим, в одну компанию на основное место работы, а в другие фирмы — по совместительству.

Но такой способ будет менее эффективным: если бухгалтер станет вести одновременно несколько компаний, то он столкнется с нехваткой времени и придется вводить в штат дополнительного человека. Если фирма по ведению бухгалтерского учета оказывается убыточной, это означает, что мы неверно посчитали себестоимость услуг и следует поднимать расценки.

Если стоимость бухгалтерских услуг собственной компании окажется выше рыночного уровня, то владелец бизнеса примет единственно верное решение: перейти на обслуживание сторонней организацией. Свою фирму придется расформировать, как убыточную. Аналогично можно поступить с юридическим отделом. При этом просто необходимо, чтобы в каждой компании был свой генеральный директор. Если поставить амбициозные цели перед этими менеджерами, правильно построить систему мотивации, можно получить динамичное развитие в разных направлениях, приводящее к устойчивости бизнеса в целом.

Шаг 4. Работать с руководителями компаний.

Владельцу не обойтись без жесткого вмешательства собственника/владельца бизнеса при оценке руководителей компаний. В противном случае рано или поздно придется столкнуться с потерей контроля и ростом операционных издержек. Кроме того, могут начаться проблемы с руководителями отдельных фирм, которые раньше были подразделениями единого бизнеса. Не исключено, что топ-менеджеры захотят получать прибыль, завышая цены и требования для других компаний группы и вынуждая их отказаться от сделки.

Ведь так появится возможность продавать услуги на сторону на условиях, которые выгодны менеджерам.

§ 6.3.2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННИКА

К инструментам управления собственника, прежде всего, относятся модели управления. Модели управления могут иметь разный смысл:

- модель — математическое уравнение;
- модель — теория, объясняющая определенную деятельность;
- модель — гипотетическое представление сущности какого-либо явления;
- модель — физическое представление процесса (действующая модель).

По Ст. Биру, для модели в общем случае характерны четыре свойства:

- уменьшенный масштаб (размер модели, точнее, ее сложность, всегда меньше, чем у оригинала на основе принятых упрощений);
- соблюдение ключевых соотношений между разными частями (так, в случае физической модели реально существующие в оригинале части представляются в правильном положении друг к другу);
- работоспособность — возможность в принципе работать, как оригинал (во всяком случае, похожим образом);
- соответствие действительным свойствам оригинала (степень достоверности).

Итак, модель нужна для того, чтобы узнать что-то о моделируемой вещи и иметь средство ее осуществления. Применение моделей того или иного вида зависит от целей моделирования, т. е. от того, ответы на какие вопросы нужно получить. А цели, в свою очередь, зависят от личностей, которые их формируют. Одной из главных задач собственника является построение модели, соответствующей представлениям владельца бизнеса о нынешнем состоянии бизнеса и его дальнейшем развитии.

Модели, используемые для управления бизнесом, можно разделить на 2 группы: модели, предназначенные для собственника и для менеджера. Связано это с тем, что они играют разную роль в бизнесе и поэтому имеют различные инструменты управления.

1. Собственники используют стратегические, фундаментальные модели, описывающие глобальные правила и зависимости поведения объекта управления. Они оперируют небольшим количеством высокоагрегированных показателей (в расчете на длительную перспективу) и составляют основу стратегического управления.

Модель бизнеса собственника описывает внутреннее устройство бизнеса (финансовые характеристики: затраты, доходы, прибыли, размер инвестиций и эффективность их возврата; производственные мощности; развитость каналов сбыта и др.) и влияние внешних факторов на деятельность компании (маркетинговая модель).

В зависимости от вопросов, на которые должны отвечать стратегические модели, они могут разделяться на:

- модели владения;
- модели налогообложения;

- модели финансовых потоков;
- модели финансовой структуры.

2. Вторую группу составляют модели топ-менеджеров, отвечающие за операционную реализацию стратегических принципов, которые определил собственник в своих моделях.

Здесь мы имеем дело с бизнес-процессами, связями и отношениями между компаниями и ее подразделениями, потоками данных и т. д.

Выделяют четыре базовые модели топ-менеджеров:

- модель финансового управления (взгляд на бизнес с точки зрения управленческого учета);
- маркетинговая модель (оценка влияния внешней среды — рынка — на рассматриваемый бизнес);
- модель управления производством;
- модель управления логистикой (снабжением и сбытом).

У каждой модели свои цели и свои задачи, и потому бизнес, представляющий собой сложный комплексный организм, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель системы управления. Модели бизнеса позволяют соединить стратегию с операциями и повседневным бизнесом.

Любая модель работает только при определенных диапазонах изменения величин входных параметров. И чем модель формальнее (алгоритмизированнее), тем жестче это ограничение. Именно поэтому невозможно построить работающие формальные модели сложных систем. Однако если модель построена на базе методов нечеткой логики, нейрокибернетики и других известных подходов, использующих потенциально ненадежные элементы для получения надежных решений, то подавляющее большинство ограничений снимается.

Упорядочение управления бизнесом со стороны владельца возможно, в первую очередь, за счет построения модели владельческой организации бизнеса. Структура управления с точки зрения владельца рассматривается в трех разрезах: а) в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит); б) как организационная структура управления; в) как финансовая структура; элементарными ячейками управления при этом являются не юридические лица, а центры ответственности.

Модель владельческой организации бизнеса, представленная на рис. 6.3, объединяет взаимодействие, в том числе неформальное, юридических лиц, связанных между собой единым управлением. Модель состоит из типовых элементов: разного рода юридических лиц, находящихся между собой в тех или иных отношениях (в отношениях владения и договорных).

Примерный состав моделей бизнеса по уровням иерархии в виде «пирамиды моделей».

Модели бизнеса, относящиеся к компетенции топ-менеджера, будут рассмотрены в § 6.3.3.

Модель владельческой организации бизнеса, представленная на рис. 6.4, состоит из четырех различных элементов: 1) структура владения; 2) структура финансовых

потоков; 3) структура налогообложения; 4) финансовая структура. Рассмотрим «типовой проект» структуры владения, который может стать отправной точкой для последующей разработки деталей.

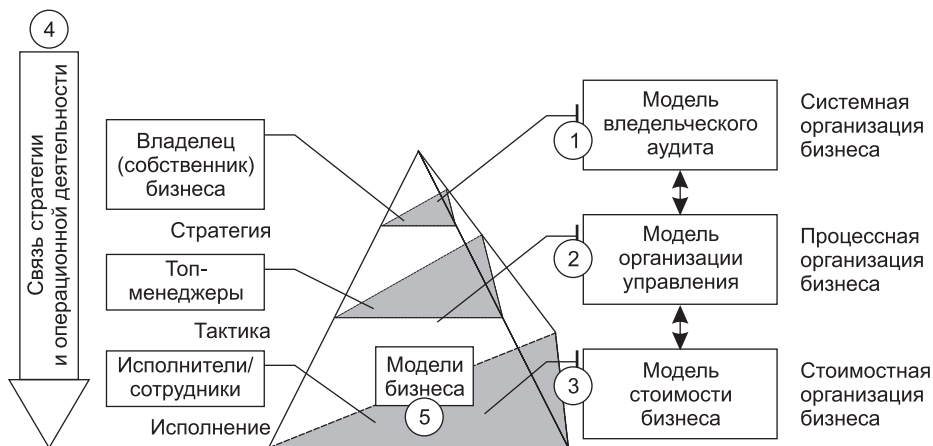


Рис. 6.3. Пирамида владельческой организации бизнеса

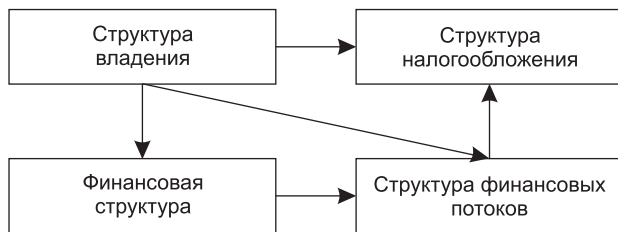


Рис. 6.4. Четыре аспекта модели владельческого контроля

Выбор организационно-правовых форм юридических лиц для построения модели владельческой организации бизнеса в целом невелик. Основные различия компаний-участниц модели состоят не столько в организационно-правовой форме, сколько в функциональном назначении того или иного элемента. Рассмотрим характерные черты типовой модели владения.

1. Элементы структуры владения имеют функциональную специализацию.

Под каждую задачу (производство, торговля, владение и т. д.) создается отдельная компания. Такой подход связан с:

- а) задачами контроля (каждый крупный центр ответственности логично оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга);
- б) налоговыми задачами (налоговая оптимизация предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения в зависимости именно от функционального назначения компании);

в) требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций бизнес в целом не пострадает).

2. Древовидная структура владения.

Схема владения имеет форму дерева: от каждого узла схемы может отходить несколько «ветвей», оканчивающихся узлами, из которых, в свою очередь, могут «расти» новые «ветви». Именно древовидная структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами владения бизнесом. Древовидная структура владения также в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев холдинга (на уровне уставных документов головной компании).

Контроль собственников над головной холдинговой компанией реализуется ими в качестве бенефициаров и через механизмы контроля над своими индивидуальными инструментами владения.

Центр финансовой ответственности — структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов. Центр прибыли — структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами). Центр инвестиций — структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами компании (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций). Центр расходов (затрат) — структурное подразделение, отвечающее только за понесенные расходы (затраты). Центр дохода — структурное подразделение, отвечающее за доход, который оно приносит компании своей деятельностью.

Структура контроля во многом повторяет структуру владения, хотя и не полностью. Идеология построения корпоративной структуры управления со стороны владельца состоит в том, чтобы она в максимальной степени соответствовала управленческой структуре. Это позволяет естественным образом регулировать отношения между менеджментом различных уровней на основе корпоративного законодательства. В конечном счете, вся созданная конструкция контролируется бенефициарами холдинга.

Финансовая структура определяет финансовые потоки компании, включающие как текущие финансовые операции (например, закупка сырья и материалов, продажа продукции, выплата роялти и др.), так и движения капитала (например, предоставление займов и вклады в уставный капитал).

Основой финансового благосостояния бизнеса являются средства, получаемые от покупателей. Средства поступают на счета торговой организации (или торговых организаций), которая приобретает продукцию у собственных производственных организаций (новые поддоны) и закупает товары у третьих лиц.

При этом расчеты по таким внутренним поставкам могут осуществляться по трансфертным ценам, за счет чего прибыль собственника от продаж товаров аккумулируется в торговом доме, откуда перечисляется в головную холдинговую компанию для дальнейшего использования. Производственная и транспортная компании, действуя по заказам торгового дома, распределяют свою прибыль в пользу последнего, от которого она поступает в головную российскую холдинговую компанию. Компании операционной деятельности оплачивают услуги специализированных сервисных компаний, а также осуществляют лицензионные выплаты за использование интеллектуальной собственности (роялти). Компания — владелец интеллектуальной собственности перечисляет свою прибыль головной зарубежной холдинговой компании, которая из полученных средств финансирует российскую часть холдинга.

В головную холдинговую компанию также отправляют свою прибыль (если такая прибыль возникает сверх прибыли торгового дома при загрузке свободных мощностей) транспортная компания, производственная компания, региональные торгово-закупочные компании и другие структуры. В силу налоговых соображений холдинговой компании целесообразно осуществлять прямые вклады в капитал, пополнение фондов и т. п. самой, а финансирование в форме займов — через отдельную финансирующую организацию.

Наконец, финальным аккордом становится распределение головной компанией оставшейся в ее распоряжении прибыли (всей или части) в виде дивидендов своим акционерам. Если бенефициар владеет акциями через промежуточные структуры, у него есть выбор — получить деньги на собственные счета или временно оставить их на счетах промежуточных структур, что позволит ему минимизировать налогообложение.

Отдельной составляющей модели владельческого контроля являются вопросы налогообложения и налоговой оптимизации операций (рис. 6.5). Организации уплачивают все российские налоги в обычном порядке: налог на прибыль, НДС, налог на имущество, ЕСН и т. д. Вопрос оптимизации налогообложения должен рассматриваться в комплексе с общей оптимизацией финансовых потоков, при этом необходимо принимать в расчет некоторые специфические положения налогового законодательства РФ и позицию налоговых органов.

Так, метод трансфертного ценообразования может, в принципе, служить не только для перераспределения финансов в рамках холдинга, как говорилось выше, но и для целей налоговой оптимизации. Однако при этом следует иметь в виду положения ст. 40 НК РФ, ограничивающие налоговые преимущества трансфертного ценообразования, а также концепцию «недобросовестного налогоплательщика».

Рассмотрим место отдела владельческого аудита (ОВА) в организационной структуре управления компанией.

Рассмотрим оргструктуру топ-менеджеров — заместителей генерального директора. Они вместе с главным бухгалтером выстраивают контрольно-ревизионный отдел (или отдел внутреннего аудита). Его роль состоит в том, чтобы обеспечить контроль за работой подразделений компании с точки зрения сохранности активов, отсутствия сбоев во взаимодействии с партнерами, претензий клиентов и др. В отличие от КРО, отдел владельческого контроля направлен на обслуживание интересов собственника бизнеса.

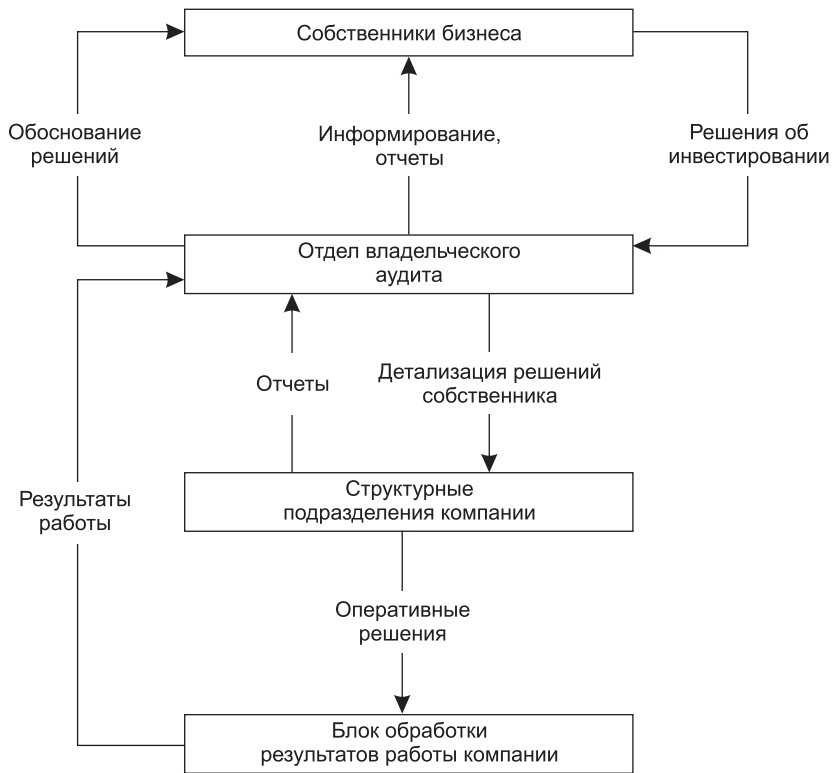


Рис. 6.5. Организация владельческого контроля

Вмешательство владельцев бизнеса в деятельность топ-менеджеров может идти через отдел владельческого аудита (ОВА). Владельцы бизнеса дают общий вектор развития бизнеса и контролируют достижение генеральных целей. Целью создания ОВА не является один лишь контроль за операционной деятельностью компании, которым занимается КРО.

Важное место в управлении занимают ключевые финансовые факторы стоимости. Они необходимы инвесторам, рассматривающим возможность вложения своих средств в компанию. Инвесторы должны видеть методику расчета стоимости компании, понимание и доверие к которой являются для них гарантиями возврата вложенных средств.

Кроме того, ключевые финансовые факторы стоимости используют топ-менеджеры на операционном уровне для руководства финансовыми показателями стоимости при осуществлении стратегии развития компании. Стратегия в этом аспекте призвана показать эффективность сценария стратегического развития компании, т. е. определить, насколько цена приобретаемого актива (размер вложений) соответствует будущим доходам с учетом рисков проекта.

§ 6.3.3. ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖЕРА

Бизнес как система понимается как совокупность взаимодействующих элементов организации, реализующих общую функцию (которая выражается в упорядоченном списке целей и концепции управления) во взаимодействии с внешней средой. Для этого топ-менеджер использует модели бизнеса, отличные от моделей владельца бизнеса.

Топ-менеджер обеспечивает системный подход к процессу управления организацией, который должен обеспечить согласованность и непротиворечивость краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений, что возможно на основе процессно-стоимостного подхода. Это означает решение задачи обеспечения согласованности и непротиворечивости краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений.

Цепочка создания стоимости есть совокупность работ, которые увеличивают потребительную стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам. Термин «цепочка создания стоимости» иногда называют «цепочкой ценности», «цепочкой добавления потребительской стоимости», «стоимостная цепь». Различия не представляют существенного значения для наших целей. В дальнейшем используется термин «цепочка создания стоимости».

Данное понятие в научный и практический оборот ввел М. Портер. Он представил цепочку создания стоимости в виде последовательности процессов. В дальнейшем мы рассматриваем бизнес как цепочку создания стоимости, т. е. как процесс создания и движения потребительной стоимости. Удовлетворенность сотрудников определяется способностью высококвалифицированного персонала обеспечить качество обслуживания покупателей.

Ценность для покупателя создается мотивированным, лояльным производственным персоналом. Удовлетворенность покупателей определяется качеством и ценой услуг, предоставляемых покупателю. Лояльность покупателей является следствием удовлетворенности покупателя. Рост объемов и доходов вытекает из лояльности покупателя.

Отраслевая цепочка создания ценности охватывает как сферу производства, так и сферу реализации. На стадии производства — основной стадии кругооборота — происходит процесс создания потребительской стоимости.

В процессе производства факторы производства превращаются из одной потребительской формы в другую, новую потребительскую форму продукта, удовлетворяющую новые потребности. Развивая концепцию за пределы отдельной компании, М. Портер вводит понятие цепочки ценностей отрасли и говорит о том, что точная оценка конкурентоспособности компаний на рынке конечных потребителей должна учитывать цепочки ценностей поставщиков и системы сбыта.

Деятельность топ-менеджера возможна на основе процессно-стоимостного подхода. Для этого топ-менеджер использует модели бизнеса, позволяющие решать следующие задачи управления:

1. Моделирование цепочки создания ценности для клиента.
2. Процессное моделирование бизнеса. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов.

3. Проектирование функциональной и организационной структур.

Раскроем роль топ-менеджеров в построении эффективного бизнеса.

1. Моделирование цепочки создания ценности для клиента.

Стоимостная составляющая показывает цепочку создания ценности для клиента, которую создает компания (рис. 6.6). Связано это с тем, что продукт (работа, услуга) покупается на рынке потому, что он обладает некоторой ценностью для потребителя, за которую он готов платить определенную цену.

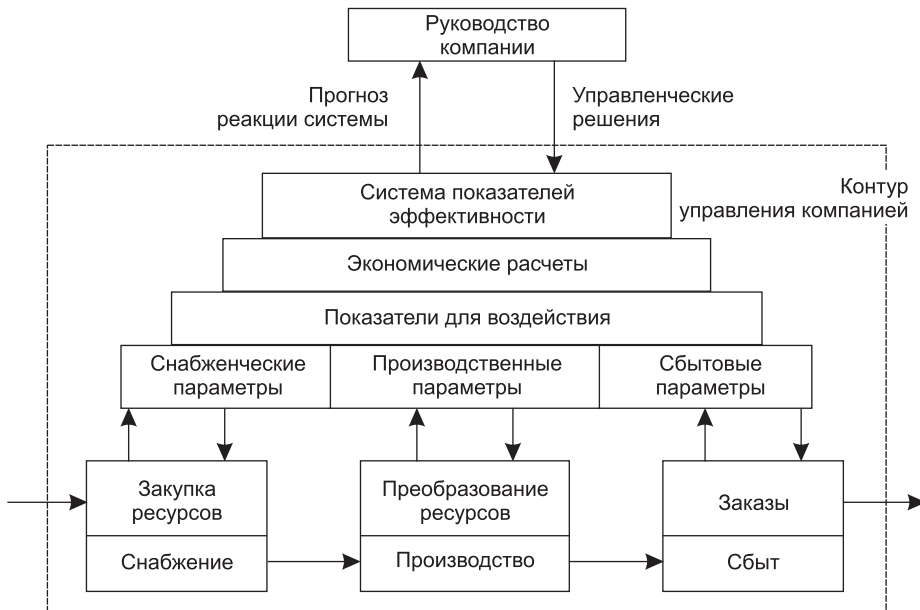


Рис. 6.6. Модель процесса создания стоимости на уровне компании (вариант)

В этом смысле бизнес представляет собой процесс создания ценности товара, определяемой его потребительской стоимостью. Концепция стоимостного подхода к управлению бизнесом является наиболее эффективным из существующих подходов для принятия собственниками бизнеса и топ-менеджерами решений по максимизации стоимости бизнеса.

2. Процессное моделирование бизнеса.

Моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Описание компании включает функциональное и процессное представление различных целей. Процессное представление компании основано на стандартах IDEF0, DFD и ARIS, которые используются российскими предприятиями и организациями при внедрении стандартов ISO серии 9000:2000.

Концепция процессного подхода заключается в определении цепочки создания стоимости — совокупности работ, которые увеличивают потребительскую стоимость услуг или продуктов, создаваемых организацией и продаваемых ее клиентам.

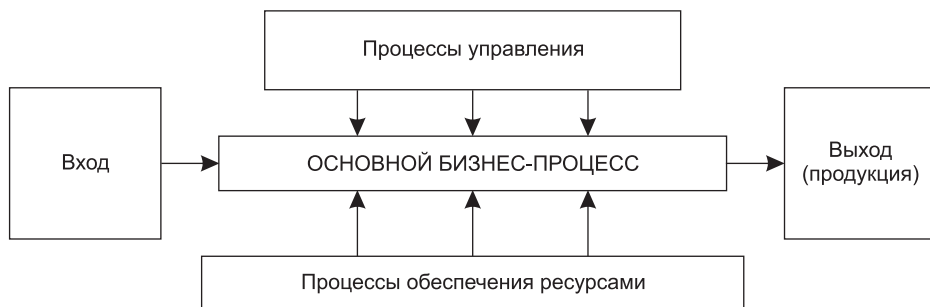


Рис. 6.7. Основной цикл бизнес-процесса

Необходимо разделять понимание субъекта процесса и собственно процесс как изменение объекта процесса. Субъектом процесса выступает менеджер (управляющая система), который выполняет важную роль внешнего воздействия на процесс — без этого воздействия не удастся снизить энтропию бизнес-системы.

С позиций топ-менеджера на каждом уровне управления компанией ведется часть процесса создания стоимости для потребителя с одним универсальным циклом процесса, отличающимся масштабами деятельности, который можно назвать элементарным бизнес-процессом. Изменение объекта бизнес-процесса в цепочке создания ценности для потребителя составляет главный процесс. Его обслуживают разного рода ресурсы. Их подготовка к использованию в операции требует своих процессов, называемых основными (рис. 6.7).

Схема взаимосвязи процессов в бизнесе для производственной компании, представленная на рис. 6.6, показывает исходный бизнес-процесс, из которого строятся последовательности процессов в цепочке создания потребительской стоимости и в дальнейшем — деревья процессов в сети бизнеса. Их взаимосвязь составляет предпринимательский подход к проектированию бизнеса, определяющий исходные факторы успеха на рынке. Без понимания этого уровня проектирования бизнеса трудно осуществлять эффективное управление группой компаний (распределенным бизнесом). Анализ процессного подхода показывает, что главным бизнес-процессом можно считать логистику всего бизнеса компании (а далее — для всего бизнеса), а не только для снабжения и/или сбыта, как часто представляют логистику.

Таким образом, процессный подход к проектированию бизнеса — это принципиально новый уровень прозрачности и управляемости бизнеса не только на уровне финансово-экономических показателей, но и, что важно, на уровне технологий, ресурса, продукта. В результате появляется возможность реальной оценки перспектив развития компании, в первую очередь, по технико-технологическим показателям, а затем, как следствие, по финансовому состоянию. Повышение прозрачности и управляемости бизнеса обеспечивает инвестиционную привлекательность компании.

Ключевым в технологии процессного управления бизнесом является контур управления, представляемый в виде менеджера-субъекта бизнес-процесса. Вместе

с тем, описание бизнеса в соответствии с процессным подходом начинается с определения главного бизнес-процесса (ГБП) создания стоимости для потребителя.

В этом смысле ГБП выглядит одинаково у всех компаний: от изучения потребностей потенциальных клиентов до того момента, когда компания удовлетворит его потребность (на разовой или постоянной основе). Бизнес связан с сопровождением продукта в течение всего его жизненного цикла: от создания до полной утилизации. Это не противоречит тому, что сквозной процесс для участников ГБП может быть разделен на отдельные основные процессы между отдельными компаниями (рис. 6.8).

Существуют различные модели описания операционной деятельности компании, каждый уровень которых позволяет системно увидеть организацию бизнеса и перейти на принципиально новый уровень прозрачности и управляемости бизнеса.

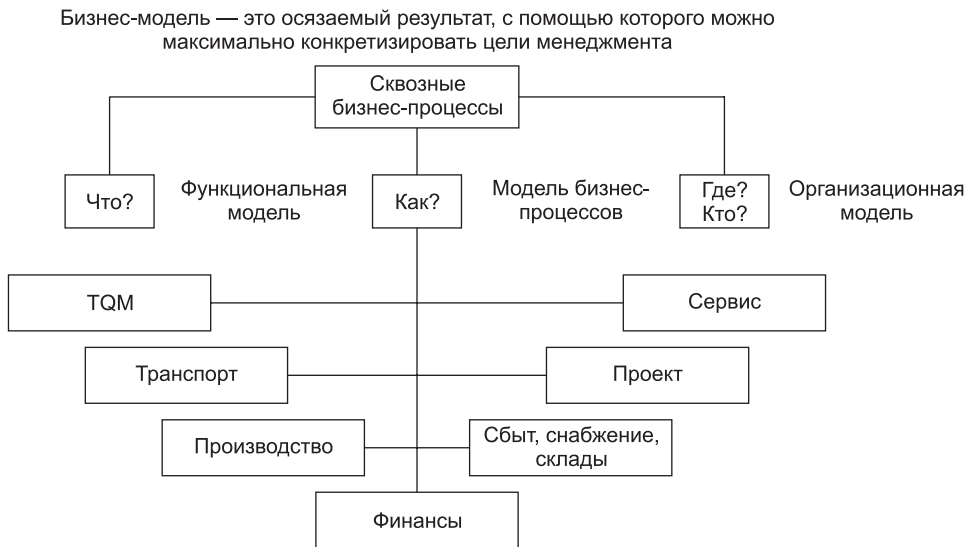


Рис. 6.8. Понятие бизнес-модели для менеджера

Для этого выделяют четыре основных подхода к построению организационной структуры: структурный, функциональный, процессный и проектный подходы.

1. Структурный подход.

Структурный подход основан на использовании различных типов организационной структуры предприятия, как правило иерархической.

В этом случае организация и *управление* деятельностью осуществляются по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие — через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня.

Перечислим недостатки такого подхода к организации и *управлению* деятельностью предприятия:

- при разбиении технологий выполнения отдельной работы на отдельные фрагменты они могут быть отнесены к различным элементам организационной структуры;
- затруднено цельное описание технологий выполнения работы, в основном существует только их фрагментарное (на уровне структурных элементов) описание;
- отсутствие ответственного за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также ориентации на конечного потребителя;
- отсутствие явно внутренних (промежуточных) результатов деятельности, ответственных за эти результаты, внутренних потребителей этих результатов;
- большие затраты на передачу результатов между подразделениями (зачастую больше, чем на саму работу);
- высокие накладные расходы, крайне неэффективный управленческий учет;
- автоматизация управления носит, как правило, «лоскутный» характер (по подразделениям), попытки внедрения корпоративных информационных систем в основном оканчиваются неудачей.

2. Функциональный подход.

Функциональный подход отвечает на вопрос «Что делать?» Результат функционального подхода — определение границ между подразделениями по принципу функциональных областей. Функционально-структурная (бюрократическая) модель основана на универсальном принципе разделения труда между службами, отделами, цехами, бригадами с закреплением за ними определенных функций (операций). Главным недостатком такой структуры является то, что функции закрепляются за подразделениями зачастую самыми разными бюрократическими методами, в процессе деятельности компании могут наращиваться по принципу «лоскутного одеяла».

Если проследить непрерывную цепочку технологических процессов в такой организации, то она может напоминать «спагетти». Попытки упорядочивания функций, как правило, наталкиваются на сопротивление бюрократической машины. Кроме того, в такой структуре велики расходы на поддержку бюрократического аппарата. Главные недостатки функционального подхода те же, что и структурного, но они менее явно выражены, и тем меньше, чем больше внимания уделялось минимизации пересечения границ структурных подразделений в процессе работы.

3. Процессный подход.

При грамотном применении структурного подхода подсознательно применяется и процессный подход. Границы между подразделениями проводятся так, чтобы в процессе работы было как можно меньше переходов этих границ. Процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?» Процессный подход является противопоставлением функциональному подходу. Функции и процессы не могут существовать в отрыве друг от друга.

Результат и функционального, и процессного подходов — одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно.

Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов.

Процессный подход по своей сути подводит к переходу на так называемое «тощее производство», или «тощую» ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production). Основными чертами такой организационной структуры являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения *качества* продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Построение операционной деятельности — это моделирование самоорганизующейся системы ведения бизнеса и управление его стоимостью. Цель — поддержка собственников в увеличении стоимости бизнеса и топ-менеджеров в организации операционной деятельности.

Модель решает следующие задачи:

1. Создание экономической добавленной стоимости. Описание бизнеса с точки зрения получения прибыли. Это определяется рыночным поведением компании.
2. Доведение товара/услуги до потребителя. Описание бизнеса с точки зрения каналов товародвижения, т. е. материального или товарного потоков. Это жесткая структура деятельности компании. Изменить ее трудно. Именно структура движения товаров (работ, услуг) определяет большинство факторов увеличения стоимости компании.
3. Расположение и взаимодействие подразделений. Описание бизнеса как самостоятельных бизнес-единиц и подразделений компании. Чаще всего это связано с территориально распределенным бизнесом, имеющим филиальную сеть. Выбор степени самостоятельности филиалов и их взаимодействия с головным или центральным офисом чрезвычайно важен для устойчивого развития компании.
4. Установление договорных отношений.

5. Организация учетной системы. На этот вопрос отвечает бухгалтерская модель компании, включающей бухгалтерскую и налоговую политики.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте характеристику моделям поведения собственника и топ-менеджера.
2. Опишите шаги, необходимые собственнику для того, чтобы обеспечить прозрачность своего бизнеса.
3. Раскройте содержание модели владельческой организации бизнеса.
4. Раскройте инструменты управления, используемые менеджером для обеспечения устойчивого развития организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 5076 «Разработка теоретико-методологических основ корпоративного управления на основе процессно-стоимостного подхода» — гос. регистрация — 01200804776.
2. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина, 2008.

Раздел VII

КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Организация как объект менеджмента формирует ряд специфических условий, определяемых ситуацией, в которой менеджер не имеет возможности осуществлять управленческое воздействие без учета мнений других участников. К таким задачам относятся, например, организация управления дочерними и зависимыми компаниями в холдинге; самостоятельными хозяйственными подразделениями, территориально удаленными от центра управления; организация систем управления, обеспечивающих удаленный контроль бизнеса (задачи вывода собственника из системы оперативного управления, например) и т. п.

Решение таких задач требует глубокого понимания природы социальных систем и процессов, происходящих в них; уход от эмоций в сторону точных категорий; точный расчет при проектировании управленческих воздействий; управление, в основном, за счет изменения свойств отдельных элементов систем и/или конфигурации систем (системотехника). Возникает необходимость определить, чьи интересы нужно учитывать, а чьими можно пренебречь. Как отразится это на компании? Все это требует соответствующей квалификации менеджеров, предъявляет к ним более жесткие требования как на этапе подготовки, так и в процессе деятельности.

Глава 7.1

РЕСУРСНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

§ 7.1.1. ГЕНЕЗИС КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Один из основных вопросов хозяйственной деятельности — кто получает (имеет возможность получить) основную выгоду от бизнеса, или кто контролирует бизнес. Понятие «контроль» здесь подразумевает получение информации о чем-то и влияние на что-то, управление чем-то. При этом под активным и пассивным контролем понимают возможность определять поведение системы или получать информацию о ней соответственно.

Контроль акционерами компании как форма влияния на ее менеджмент осуществляется, как правило, опосредованно, через представительство в совете директоров. То есть акционеры не управляют компанией, а влияют на нее. Управляют же компанией в общепринятом смысле (снабжением, производством, сбытом, персоналом) менеджеры. Именно они реализуют функции управления, в том числе и осуществляют пассивный контроль.

Контролирует организацию тот, кто обладает максимальным влиянием на процесс распределения ресурсов. Но чем определяется это влияние? Почему встречаются случаи, когда акционер, владея контрольным пакетом, не может влиять на бизнес? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно взглянуть на основы хозяйственной деятельности, разобраться с процессами взаимодействия субъектов, понять ее природу.

В основе бизнеса лежит обмен ресурсами — кому-то нужны деньги, он готов обменять на них свой труд, время и другие ресурсы. Компании нужны сырье и материалы, производственные и офисные помещения, она готова платить за них. Используя труд, знания и навыки людей, компания создает продукт, который обменивает затем на деньги клиентов. В результате формируется система субъектов, обладающих определенными ресурсами, которые, взаимодействуя в процессе обмена, формируют ресурсные потоки. Один или несколько из этих потоков являются целевыми для инициатора системы. Таким образом, формируется коммерческая система.

То есть бизнес — это результат взаимодействия субъектов, в ходе которого они обмениваются имеющимися у них ресурсами на иные необходимые им ресурсы. Когда такое взаимодействие происходит в рамках компании и регулируется созданными ей правилами, мы говорим о корпоративных отношениях.

Корпоративными называют отношения владельцев различных ресурсов в процессе взаимодействия. Они характеризуются множественным составом субъектов, формируют особое состояние присвоенности ресурсов и изменяют реализацию участниками экономических возможностей владения, пользования, распоряжения. Ресурсом хозяйственной деятельности могут служить деньги, материальные и нематериальные ценности, информация, интеллектуальная собственность, умение думать или делать что-либо, физическое пространство (офис, например) и т. п.

Ресурсы — это различные материальные и нематериальные феномены, позволяющие использовать их для обмена за счет того, что они имеют какую-либо ценность для субъектов взаимодействия. Ценность определяется:

- возможностью непосредственно или путем трансформации использовать ресурсы для удовлетворения потребностей самого человека. Например: еда, жилье, деньги, некоторые иные материальные и информационные ресурсы и т. п.;
- возможностью использовать ресурсы для создания условий, в которых можно обменять эти или иные ресурсы на то, что можно использовать для удовлетворения потребностей человека — информационные ресурсы, позволяющие организовать деятельность (технологии и правила), некоторые материальные ресурсы, необходимые для производства продукции, информация о потребностях клиентов, позволяющая точнее рассчитать рекламные материалы, и т. п.

Чтобы тот или иной феномен стал ресурсом для построения социальной системы, необходимо выполнение следующих условий:

- Он должен быть ценным для, хотя бы, одного субъекта взаимодействия. То есть за него должны быть готовы отдать какие-либо иные ресурсы. Для этого он должен обладать редкостью и в нем должна быть потребность.
- Он должен быть нужным именно в этой системе, как вследствие особенностей самой системы и ее целевой функции, так и вследствие наличия определенных участников корпоративных отношений, их потребностей. Например, удобрения — это весьма ценный ресурс в сельском хозяйстве, но совершенно не нужен для иного предприятия.

Ресурсом для формирования коммерческой системы не может быть нечто, ненужное никому из участников — никто не готов вступать во взаимодействие из-за этого. Ресурсом может быть только то, что прямо или косвенно способствует взаимодействию субъектов в корпоративной системе.

Источником ресурсов для бизнеса являются люди, которые обладают ими. Вступая во взаимодействие с коммерческой системой, люди меняют ресурсы на нужные. Любой ресурс кому-то принадлежит, некоторые ресурсы принципиально неотделимы от человека. Так, например, невозможно отделить от человека его способность думать.

Общество ограничивает возможность лишить человека права использования принадлежащих ему на правах собственности материальных и нематериальных объектов. Их, конечно, можно отобрать или использовать без разрешения, но, если

человеку это не понравится, он может защитить свои права, используя соответствующие социальные механизмы (правоохранительную систему, общественное мнение и т. п.).

Некоторые ресурсы можно получить относительно свободно, но само их использование требует ресурсов, неотделимых от человека. Сама по себе информация может быть доступной, но ее использование требует особых знаний и навыков.

Участник корпоративных отношений (УКО) — юридическое или физическое лицо, передающее фирме ресурсы, необходимые для реализации целевой функции социально-экономической системы. Целевой функцией социально-экономической системы является генерация ресурсного (в большинстве случаев — денежного) потока. Участвуя в социальной системе, УКО стремится получить ожидаемые выгоды взамен предоставленных ресурсов.

В любой момент времени ресурсы компании каким-либо образом распределены между ее участниками. Кто-то получает возможность распоряжаться материальными и/или иными ресурсами. С кем-то заключены договоры и, в соответствии с ними, они получают часть ресурсов компании. Кто-то использует оргтехнику, транспортные средства, офис, интеллектуальные и иные ресурсы подчиненных людей.

Распределение ресурсов — это параметр социальной системы, определяющий количество ресурсов различного вида, получаемых каждым из участников корпоративных отношений системы в конкретный момент времени (мгновенное распределение) или в течение определенного промежутка времени (интегральное распределение ресурсов). Любое действие компании связано с распределением ресурсов. Строго говоря, оно определяет и будущее компании — будет ли она привлекательна для определенных групп УКО, сможет ли осуществлять нужные действия.

Если реальное распределение ресурсов и получаемые выгоды соответствуют ожидаемым, то человек удовлетворен и активность этого человека минимальна. Если распределение ресурсов не устраивает человека, то он активизируется и, в зависимости от ситуации, либо пытается добиться нужного ему распределения ресурсов, либо выходит из системы и компания лишается ресурсов этого человека.

Наличие ресурсов определяет степень значимости человека в компании — если человек обладает уникальным ресурсом, неотделимым от него в данных условиях, но крайне необходимым для реализации целевой функции системы, то он может (до определенного предела, конечно) диктовать условия взаимодействия с ним:

- клиенты диктуют цены, по которым они готовы приобретать товары;
- квалифицированные специалисты диктуют условия вознаграждения;
- поставщик дефицитного сырья диктует цены на свою продукцию;
- чиновник, обладающий административным ресурсом, диктует условия заключения договора на поставку продукции или аренду помещения.

Мотивы таких действий могут быть любыми, в том числе и вполне благородными. Мы лишь отмечаем саму возможность влияния за счет обладания тем или иным ресурсом.

Любая система имеет определенную структуру ресурсов — количество и сочетание ресурсов, являющихся ресурсной базой для реализации ее целевой функции.

Ресурсная база социальной системы формируется за счет ресурсов, переданных ей участниками корпоративных отношений.

Ресурсная база компании представляет ресурсы, переданные участниками корпоративных отношений для реализации целевой функции социальной системы. Часть из этих ресурсов является ключевыми (без них невозможна реализация целевой функции), часть — вспомогательными (они способствуют более эффективной реализации целевой функции, но без них тоже можно это сделать, пусть и менее эффективно).

Ресурсы классифицируют на следующие группы по степени расходования их в процессе хозяйственной деятельности:

- ресурсы, расходуемые в процессе обмена;
- ресурсы, не расходуемые, но требующие обновления и адаптации, поддержания в актуальном состоянии;
- не расходуемые ресурсы.

Первая группа ресурсов (расходуемые ресурсы) — это деньги; сырье и материалы, комплектующие или товары (для торговой организации); труд людей.

Вторая группа ресурсов включает, например:

- информацию о том, что и как делать в данной системе и в данных условиях — требует обновления вследствие изменения условий деятельности;
- бренд, имидж и другие элементы социального капитала — они требуют поддержки вследствие динамики социальных процессов, действий конкурентов и т. п.;
- знания о рынке, товаре, клиентах требуют актуализации вследствие изменения рынка, динамики потребностей клиентов, совершенствования товара.

Ресурсы этой группы, сами по себе, в процессе реализации целевой функции не изменяются (не расходуются), но их свойства, тем не менее, могут трансформироваться. Так, например, информация требует актуализации путем добавления новых данных. Бренд и другие элементы социального капитала могут изменять влияние на процесс генерации денежного потока. Так, может изменяться воздействие на аудиторию, информация о компании или ее продуктах может способствовать не притоку, а оттоку клиентов и будет мешать реализации целевой функции, тогда ценность этого ресурса сместится в отрицательную область.

Не расходуемые ресурсы не изменяются в процессе использования их в рассматриваемой системе. В коммерческой деятельности это, в частности, могут быть:

- помещения, здания и сооружения, используемые для организации деятельности;
- фундаментальные знания и другая информация, которая служит основой для принятия решений, но уже устоялась и не требует обновления и актуализации;
- информация о прошлом опыте — она неизменна вследствие неизменности прошлого, к ней можно по-разному относиться, но сама эта информация не изменяется;

- устоявшиеся технологии работы, принципы и методы принятия решений; устойчивые поведенческие модели и социальные институты, определяющие их компоненты.

Классификация ресурсов по видам приведена в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Классификация ресурсов по видам

Вид ресурсов	Описание
Материальные (традиционный капитал)	Деньги; любые материальные и нематериальные объекты, которые можно купить без значительных транзакционных издержек (материальные и условно материальные ресурсы); то, что можно пощупать руками
Информационные (информационный капитал)	Информация в сознании потенциальных участников, способствующая взаимодействию с компанией; систематизированная информация, либо возможность получения нужной информации
Человеческие (человеческий капитал)	Ресурсы, неотделимые от человека: интеллектуальный ресурс, знания и навыки, личностные качества
Организационные ресурсы (системные, организационный капитал)	Правила и процедуры взаимодействия; миссия, стратегия, политика компании; каналы распространения информации; технологии производства, организации и координации и др.
Социальные (социальный капитал)	Социальные институты, способствующие деятельности компании; бренд, имидж компании; благоприятные факторы, способствующие формированию социальных институтов (наивность населения позволяет меньше сил тратить на информационные воздействия, чтобы сформировать соответствующие социальные институты, и др.)

Интеллектуальный ресурс определяет способность человека на основе имеющейся информации сформировать новую, необходимую для деятельности компании. При этом необходимо правильно трактовать и связанные с ним понятия.

Социальный капитал — это комплекс социальных институтов, связанных с компанией и формирующих в обществе положительное восприятие компании, ее продукции и, тем самым, обеспечивающих или, по крайней мере, поддерживающих приток ресурсов в компанию со стороны членов общества — сотрудников, клиентов и других участников корпоративных отношений.

Социальные институты — это сформированные людьми нормы, правила, стереотипы и другие информационные объекты, имеющие определенную структуру и регулирующие поведение людей в определенном социальном пространстве посредством создания барьеров и/или стимулов.

Структура социального института — это образец поведения и последствия его реализации.

Например, норма уголовного кодекса — это социальный институт, препятствующий совершению краж в обществе. Его структура включает точное определение, что такое кража, и наказание за ее совершение.

Источником денежных средств для компании служат клиенты. Но деньги они отдадут, только если посчитают это выгодным для себя. Они должны захотеть обменять свои ресурсы (деньги) на иные ресурсы, позволяющие удовлетворить свои потребности (товар или услугу). Для этого они должны знать о возможности такого обмена, иметь информацию о том, что даст им такой обмен, а также информацию, объясняющую им, почему именно в данной компании нужно осуществить этот обмен. Только тогда человек станет клиентом! Если какой-либо части этой информации не будет — не будет и обмена.

Компания информирует потенциальных клиентов посредством создания управляемого информационного потока. Это могут быть рекламные объявления, телефонные сообщения и т. п. Причем потенциальные клиенты получают информацию на некотором информационном фоне, который определяет ее восприятие. Информационные потоки более или менее эффективны благодаря использованию тех или иных информационных сигналов, форм, образов, приемов. Строго говоря, необходимо учитывать процессы передачи и восприятия информации, все влияющие факторы, чтобы реально управлять ситуацией.

§ 7.1.2. КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ

Основой бизнеса, как отмечалось выше, являются ресурсы. Они же являются основанием для влияния в корпоративной системе. Сначала основной формой хозяйственной деятельности было ремесло. Ремесленник делал продукт, привлекая, в лучшем случае, членов своей семьи. Он же сам его и продавал. Строго говоря, он владел ключевыми ресурсами — необходимыми материальными ресурсами, знаниями и навыками, умением торговать и т. п. По мере развития появились формы деятельности, в которых участвовали уже сотрудники, выполняющие вспомогательные функции, но владелец мастерской контролировал основные ресурсы.

В процессе развития общества изменялись не только формы хозяйственной деятельности, но и требования к продуктам (эстетическому виду, качеству и т. п.). Это вызвало необходимость использовать набор ресурсов, позволяющий удовлетворить эти требования. По мере развития производства в хозяйственную деятельность вовлекалось все большее количество людей, выполняющих определенные функции, обладающих необходимыми для предприятия ресурсами. Каждый из них, так или иначе, влиял на развитие предприятия.

Продукты, в основном, оставались достаточно простыми, поэтому и требования к людям оставались довольно низкими. Это делало возможной быструю замену человека. Соответственно, реальное влияние со стороны «невладельцев» бизнеса было довольно низким. Условия существенно изменились в период с 30-х по 70-е гг. XX в.

Технический прогресс изменил социальное пространство, появились возможности быстрого перемещения, что привело к тому, что человек начал реализовывать свои потребности не только в том месте, где он родился и жил. Возникла миграция рабочей силы, перемещение товарных запасов, сырья. У предпринимателей

появилась возможность привлекать более эффективные ресурсы — квалифицированных специалистов, лучшее сырье, работать на более выгодных рынках. Это привело к усилению конкуренции. Она, в свою очередь, стимулировала развитие технологий, что определило требования к персоналу, сформировало потребность компаний в инженерных кадрах. Укрупнение предприятий потребовало формирования навыков управления, обусловило локализацию функции управления в организации — появились профессиональные менеджеры. А деятельность на других рынках потребовала создания выделенных хозяйственных подразделений, дочерних компаний.

Разделились функции владения и управления бизнесом, чему способствовало, с одной стороны, возникновение потребности в специальных знаниях в области управления вследствие усложнения оперативной деятельности, изменения характера деятельности организации и ее масштабов, и, с другой стороны, развитие механизмов инвестирования, перераспределение капитала, выход на международные рынки. Но, поскольку основным весом в структуре ресурсов все еще обладали материальные ресурсы, а деятельность компаний была достаточно медленной, институт собственности довольно надежно защищал интересы владельцев материальных ресурсов — акционеров, участников хозяйственных обществ, пайщиков, дольщиков и т. п.

По мере развития технологий продукты стали более интеллектуальнее, изменилась и значимость отдельных ресурсов. Оказалось, для работы подходит не любой человек, быстро поменять ушедшего сотрудника не получается — его приходится искать и, во многих случаях, учить. Все время, уходящее на поиск и обучение сотрудников, предприятие несет убытки. Соответственно, изменилось и отношение к сотрудникам.

В какой-то момент люди, не являющиеся собственниками материальных ресурсов, стали оказывать существенное влияние на процесс распределения ресурсов компании. К тому же, развитие конкуренции, технологий и специализация привели к изменению значимости поставщиков сырья для производства продукции — они также получили возможность влиять на распределение ресурсов компании, определяя свои условия взаимодействия.

Эти процессы сопровождались изменениями в социальной сфере — появились соответствующие социальные механизмы, которые привели к изменению структуры влияния в компании. В том числе профсоюзы, различные формы давления на собственников, институт социальной ответственности бизнеса. В результате владельцы материального капитала потеряли возможность единолично определять, что и как должна делать компания — возможность абсолютного контроля корпорации.

В общем случае, сила влияния участника корпоративных отношений на процесс распределения ресурсов компании зависит от веса данного участника в данной системе и его активности:

$$F_j = a_j w_j, \quad (7.1)$$

где F_j — возможность влияния j -го участника корпоративных отношений на процесс распределения ресурсов; a_j — активность j -го участника корпоративных отношений; w_j — вес j -го участника корпоративных отношений.

Вес участника корпоративных отношений — это, по сути, его вклад в общий результат деятельности и он определяется относительной долей ресурсов, которые он привносит в корпоративную систему для формирования общей ресурсной базы фирмы:

$$w_j = \frac{\sum_n r_{nj}}{\sum_n \sum_{j=1}^Q r_{nj}}, \quad (7.2)$$

где r_{nj} — ресурсы n -вида, полученные от j -го участника корпоративных отношений; Q — количество участников корпоративных отношений.

Активность — доля управляющей информации, полученной лицом, принимающим решение о распределении ресурсов компании от данного участника корпоративных отношений:

$$a_j = \frac{\sum_k D_{ymp.jk}}{\sum_k \sum_{j=1}^Q D_{ymp.jk}}, \quad (7.3)$$

где $D_{ymp.jk}$ — управляющая информация k -го вида, полученная субъектом оперативного управления от j -го УКО.

Обратите внимание, имеет значение полученная информация, влияющая на принятие решений. Суета, простая болтовня и т. п. деятельность человека не имеют значения с точки зрения распределения ресурсов, если они не формируют именно управляющую информацию. Действия человека, если информация о них не доходит до лица, принимающего решение, не влияют на реальное распределение ресурсов.

Сила контроля корпоративной системы участником корпоративных отношений выглядит следующим образом:

$$F_j = \max_{j=1}^Q (a_j w_j). \quad (7.4)$$

То есть корпоративную систему контролирует тот УКО (субъект корпоративного контроля), который обладает максимальным произведением активности и веса в корпоративной системе.

Каждый УКО стремится к получению наилучших для себя условий распределения ресурсов системы. Для этого он может осуществлять определенные действия с целью получения временного или постоянного, полного или частичного контроля над системой. Когда кто-либо из участников добивается нужного ему перераспределения ресурсов, мы говорим об осуществлении этим участником корпоративного управления.

Корпоративное управление представляет действия участника корпоративных отношений, направленные на достижение нужного ему распределения ресурсов. Один из идеологов корпоративного управления А. Кэдбери считает, что роль кор-

поративного управления в том, чтобы одновременно поощрять эффективное использование ресурсов и равным образом требовать ответственности за управление этими ресурсами.

Контроль в корпоративной системе:

- во-первых, обязательен (корпорация не может без контроля);
- во-вторых, определяется не правом собственности на акции (долю в капитале), а возможностью контролирующего влияния на исполнительный орган корпорации, которое является функцией от активности и веса УКО в системе;
- в-третьих, это динамическая характеристика (контроль может переходить от одного участника к другому).

Безусловно, владелец контрольного пакета акций может быть и, чаще всего, является субъектом корпоративного контроля. Но следует подчеркнуть, что это лишь частный, хотя и наиболее распространенный случай. Нередки случаи, когда владелец контрольного пакета акций не является субъектом корпоративного контроля.

Владея 100%-ным пакетом, можно сделать многое, но, зачастую, такие действия наносят ущерб самому акционеру. Эффективный контроль — возможность участника корпоративных отношений реализовывать возможность контроля без снижения устойчивости корпоративной системы, используя только имеющиеся ресурсы по получению информации, ее обработке и формированию решения. Иными словами, можно удовлетворить свои амбиции, не обладая возможностью эффективного контроля, но за счет своей же выгоды.

Экономисты (А. Алчиан, О. Уильямсон и др.) отмечали, что фактическим лидером фирмы может быть не только владелец финансового ресурса, но и собственник человеческого капитала, если его знания и способности выступают как специфический ресурс данной фирмы. Примером могут служить организации — адвокатские бюро, рекламные и дизайнерские агентства, исследовательские и научные организации, предприятия, выпускающие высокотехнологичную продукцию, программное обеспечение и т. п., — в которых ключевое значение имеет не физический, а интеллектуальный капитал. При определенных условиях владельцы такого капитала, не обладая долей в акционерном капитале, тем не менее, могут в достаточно большой степени оказывать контролирующее воздействие на компанию.

По мере увеличения количества людей, вовлеченных в систему, предприниматель (инициатор формирования системы), как отмечалось выше, теряет контроль над ресурсами. Не только потому, что появляются другие участники корпоративных отношений и их ресурсы в системе, но, в большей степени, из-за потери организационных ресурсов.

Предприниматель обладает конечными ресурсами — у него есть ограниченные возможности по осуществлению управленческого воздействия (не более 24 часов в сутки, интенсивность исходящего от него информационного потока тоже ограничена), материальные ресурсы, возможности по обработке информации и другие ресурсы.

Вследствие системных ограничений, по мере развития фирмы и увеличения количества ее участников, предприниматель вынужден ограничивать удельную интенсивность информационного воздействия на людей, вовлеченных в систему.

Это означает снижение активности и, в соответствии с уравнением (7.1), при неизменных возможностях влияния (весе УКО), приводит к снижению силы влияния на распределение ресурсов отдельных участников. Поэтому, по мере развития системы, если не предпринимать специальных мер, предприниматель неизбежно будет терять контроль над системой. Следовательно, эффективное управление ресурсной базой компании должно включать:

- привлечение нужных участников;
- формирование правил игры, условий оценки и обмена ресурсами;
- поддержание баланса интересов.

Использование корректно организованных правил, механизмов управления позволяет компенсировать снижение потенциальной возможности контролировать систему — за счет увеличения веса предпринимателя как участника корпоративных отношений.

Имеется еще и другая проблема — возникновение параллельных и побочных информационных потоков: другие УКО и группы участников тоже стремятся к контролю системы. Постепенно такие потоки становятся более значимыми, играют все большую роль. Учитывая это, необходимо в процессе развития увеличивать возможности воздействия на систему, формируя необходимые организационные механизмы. Это, например, может быть реализовано через:

- создание процедур принятия решений специалистами компании;
- создание коллективных органов, принимающих решения с учетом интересов собственника (например, совет директоров или комитет совета директоров);
- разработку и внедрение корпоративных процедур, технологий, принципов организации, определяющих особенности функционирования подразделений;
- осуществление капитализации нематериальных ресурсов.

На рис. 7.1 представлена диаграмма распределения уровня влияния учредителей компании и других УКО на процесс распределения ресурсов.

На диаграмме видно, что в процессе деятельности влияние лиц, которые создавали компанию, снижается, а влияние прочих участников возрастает. Определяется это возрастающим количеством участников и объемом передаваемых ими в корпорацию ресурсов. В какой-то момент времени значимость ресурсов прочих УКО превысит значимость тех ресурсов, которые внесли в корпорацию учредители при создании компании. Тогда реальное потенциальное влияние УКО превысит возможное влияние учредителей. Именно с этого момента начинается зона неустойчивого контроля со стороны учредителей и, как следствие, зона вынужденной социальной ответственности корпорации. Это означает, что в любой момент времени в компании, которая находится в зоне неустойчивого контроля со

стороны учредителей, могут сложиться такие условия, когда реальный контроль может перейти от учредителей компании к другим участникам корпоративных отношений.

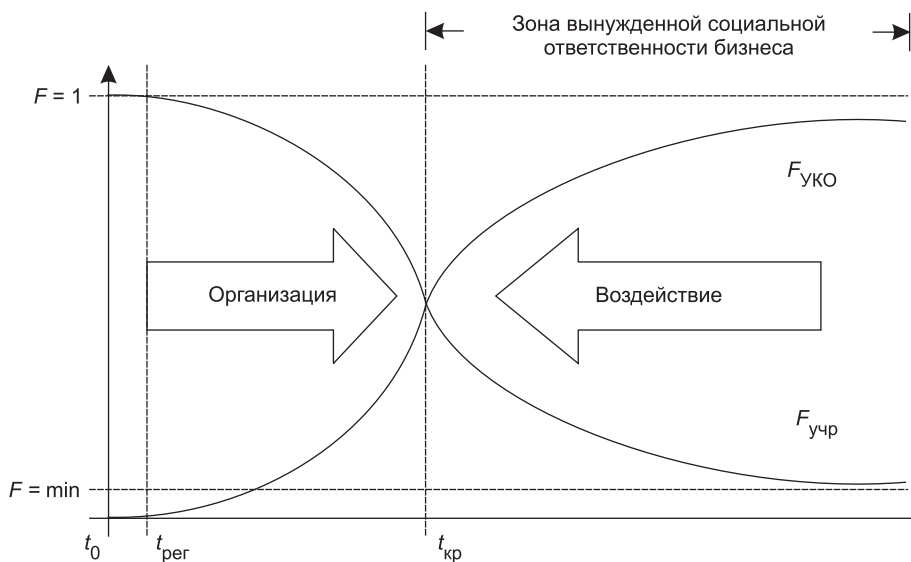


Рис. 7.1. Диаграмма изменения уровня влияния учредителей и других участников корпоративных отношений в социально-экономической системе [89, 81]

В момент зарождения компании t_0 (до регистрации компании в государственных органах, в момент, когда учредители решают создать компанию) контроль учредителей максимален. В это время они действительно полностью контролируют процессы и ресурсы. Но это единственный момент, когда они это могут делать. Далее, по мере развития событий, количество участников в системе увеличивается, соответственно, изменяются и ожидания, причем в первое время рост ожиданий может быть непропорционален росту ресурсов. В основном до регистрации предприятия количество участников растет за счет формирования персонала предприятия, поставщиков, государственных органов.

После регистрации компании количество участников и, соответственно, их общее влияние на распределение ресурсов увеличивается значительными темпами — за счет прироста клиентов, увеличения количества, качества и специализации сотрудников, за счет вовлечения и установления личностных связей с потенциальными и действующими клиентами, поставщиками, формирования и возрастания роли корпоративной культуры и других факторов. При этом формируется уникальная институциональная среда (посредством формирования корпоративной культуры, внутренних документов, корпоративной политики и стратегии), которая, если не предпринимать надлежащих организационных мер, в еще большей степени делает компанию зависимой от сложившейся структуры участников корпоративных отношений и, соответственно, способствует смещению начала зоны вынужденной

социальной ответственности к началу координат. Отдельные участники корпоративных отношений и небольшие группы участников обладают незначительным уровнем влияния, чтобы иметь возможность контролировать систему. Для этого им необходимо объединяться, консолидировать свои возможности влияния с другими участниками. В силу особенностей институциональной среды и деятельности, как правило, наибольшим уровнем влияния обладают акционеры компании.

В общем случае, организационными усилиями (формирование правил и принципов деятельности, планирование, упорядочение информационного потока, распределение информации в системе, систематизация информации и деятельности, упорядочение бизнес-процессов и т. п.) можно снизить возможность влияния отдельных участников и/или сформировать барьеры для объединения отдельных УКО в группы, обладающие значительным влиянием. Таким образом субъекты контроля могут снизить уровень рисков потери контроля.

По мере развития системы развиваются процессы, которые определяют частичный переход контроля над системой участникам корпоративных отношений от лиц, учредивших компанию. Это, конечно, не означает смену руководства: если субъекты контроля (в рассматриваемом случае — учредители) осуществляют политику, учитывающую интересы наиболее значимых социальных групп при распределении ресурсов компании, их управляющая роль может сохраняться очень долго. Но если политика субъекта или субъектов контроля системы перестанет удовлетворять ключевых участников корпоративных отношений, то, при определенных условиях, они могут перехватить контроль над распределением ресурсов и добиться изменения правил распределения ресурсов системы. Это может носить различные формы — шантаж, забастовка, формирование коалиции с государственными или общественными организациями и органами, давление через СМИ и др.

Пока ожидания наиболее значимых групп участников корпоративных отношений удовлетворяются компанией, они не стремятся осуществлять контроль системы, хотя бы потому, что это требует дополнительных усилий. Если же ожидания не удовлетворены, то контроль будет потерян. В зависимости от условий (характеристик УКО, социальных институтов и условий среды) потеря контроля может быть кратковременной, долговременной или постоянной, а также глобальной или локальной (только в одном месте компании или только над одним ресурсом компании).

Возможность перехода контроля может возникнуть неожиданно. Это накладывает дополнительные условия на функционирование социальной системы и, соответственно, требует учета и активного регулирования со стороны субъектов контроля. Закономерности корпоративного контроля особенно значимы для случаев отхода собственников от оперативного управления — передачи управления наемному менеджеру. Поскольку в этом случае активность принципиально снижается, нужно формировать механизмы, повышающие уровень влияния собственника на компанию — соответствующие институты, механизмы принятия решений, системы сбора и анализа информации, другие элементы.

Как мы видим, контроль в корпорации может быть только активным. В случае если субъект контроля (например — собственник) вследствие любых причин вынужден снизить свою активность, увеличивается вероятность того, что контроль

перейдет к другому участнику — возникают специфические риски потери (перехвата) контроля в корпоративной системе. Соответственно, может перераспределиться влияние на распределение ресурсов корпорации.

В общем случае, суммарное влияние всех участников на распределение ресурсов в каждый момент времени равно 1:

$$\sum_{j=1}^{Q(t)} F_j(t) = 1. \quad (7.5)$$

На этом основании можно сделать следующие выводы:

1. Кто-то обязательно контролирует деятельность.
2. Целесообразно проводить анализ сил, имеющих те или иные возможности влияния, выявлять их активность и, соответственно, определять угрозы потери контроля в корпоративной системе компании.
3. Контроль осуществляется наиболее активным участником или группой. При снижении активности создаются условия для перехода контроля.
4. Возможность контроля определяется не наличием прав собственности, но реальным влиянием, зависящим от активности и веса участника в системе.
5. Активные участники корпоративных отношений получают наибольшие выгоды за счет влияния на процесс распределения ресурсов.

Само понятие «корпорация» происходит от латинского «corporatio», что означает объединение. В российском законодательстве определение корпорации отсутствует и оно используется как бы на обыденном уровне, это означает, что все «знают», что такое корпорация, и дополнительных разъяснений не требуется. Однако многообразие функций современных корпораций с неизбежностью порождает и многообразие определений; кроме того, отождествлять понятие корпорации с понятием акционерного общества неверно. Мы рассматриваем корпорацию как особую форму связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности.

Корпорация (компания) — фирма, организационные особенности которой обеспечивают учет мнений и/или интересов заинтересованных в деятельности фирмы сторон (так называемых стейкхолдеров (stakeholders) или участников корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов.

Такой характер управления может обеспечиваться, во-первых, вследствие действия определенных социальных институтов — закона, решения собственников, сложившейся культуры и т. п. или, во-вторых, вследствие использования различных методов и инструментов. В общем случае возможно множество форм реализации корпоративности в социальной системе. Обратим внимание, что признаком корпорации является не организационно-правовая форма, но наличие определенных организационных механизмов. Это могут быть, например, следующие организационные механизмы:

- процедуры выявления мнений акционеров (или других УКО) и доведения их до сведения членов совета директоров и менеджеров;
- процедуры согласования решений с различными участниками;
- коллективные руководящие органы, обеспечивающие участие представителей определенных групп УКО в процессе принятия решений.

Одна из характеристик корпорации — коэффициент корпоративности: отношение количества участников обмена, чье мнение учитывается при принятии решений, к общему количеству участников, вовлеченных в процесс экономического обмена:

$$k_{\text{корт.}} = \frac{Q_{\text{уч.}}}{Q}, \quad (7.6)$$

где $Q_{\text{уч.}}$ — количество УКО, чье мнение учитывается при принятии решений; Q — общее количество УКО корпоративной системы.

Коэффициент корпоративности зависит от мнений участников и определяется не организационно-правовой формой, но действующими в корпорации правилами, принципами, определяющими условия обмена (распределения) ресурсов. Таким образом, корпорация представляет механизм вовлечения в бизнес определенных групп участников отношений, в том числе за счет предоставления им возможности оказывать влияние на принятие решений, связанных с распределением ресурсов. Вовлекая в систему вполне определенные группы УКО, мы формируем ресурсную базу компании, что, в свою очередь, определяет устойчивость компании, ее потенциал и динамические характеристики.

Корпорация — форма компании, в которой внутренние условия настроены на участие множества лиц в управлении. Такую «настройку» могут определять различные факторы, в том числе наличие в системе определенных органов в соответствии с действующим законодательством, специальные процедуры, определенные внутренними, в том числе неформальными, принципами и правилами. В результате возникают специфические условия и особенности:

- необходимость учета интересов различных групп УКО, причем, по мере развития социума, количество таких групп увеличивается и, соответственно, растет коэффициент корпоративности;
- наличие органов и процедур, обеспечивающих (т. е. делающих не только возможным, но и обязательным) учет мнений и интересов различных участников при принятии решений;
- множественность субъектов управления — потенциально каждый УКО имеет возможность участвовать в управлении;
- необходимость баланса интересов участников корпоративных отношений;
- использование преимущественно мягких инструментов управления, формирующих отношения, которые, в свою очередь, определяют действия.

В общем случае любая фирма — корпорация. Но исключительно для решения прикладных задач мы вводим несколько искусственное разделение социальных

систем на корпорации и «не корпорации», по признаку наличия организационных механизмов, обеспечивающих участие различных групп в процессе принятия решений о распределении ресурсов.

Специалисты различают также монокорпорации и интегрирующие корпоративные системы. Под монокорпорацией понимается корпоративная система, сосредоточенная в рамках одной компании. То есть это фирма, имеющая соответствующие организационные механизмы.

Интегрирующая корпоративная система — это корпоративная система, состоящая из нескольких самостоятельных хозяйственных объектов, в том числе юридических лиц. Эти объекты могут быть самостоятельными либо вследствие территориальной распределенности, либо вследствие существенных отличий их деятельности.

Российское законодательство предусматривает следующие организационно-правовые формы хозяйственной деятельности:

- хозяйственные общества: акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью;
- товарищества;
- некоммерческие организации.

Предприятия различной организационно-правовой формы могут быть объединены в группы компаний — холдинги или финансово-промышленные группы.

Группа представляет две или более компании, связанных хозяйственными отношениями любого рода, обеспечивающими возможность субъекту контроля определять поведение компаний, входящих в группу, и осуществлять их скоординированную деятельность.

Возможность может определяться отношениями собственности, хозяйственными связями, договорными отношениями, зависимостью от ресурсов и т. п.

Дочернее общество — компания, по отношению к которой другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения компании. В настоящее время нет специального законодательства, регулирующего создание таких систем, но, тем не менее, такие формы определены гражданским кодексом, а также некоторые аспекты создания таких систем регулируются антимонопольным законодательством. Отсутствие специальных законодательных актов не определяет невозможность создания таких корпоративных систем и в настоящее время они играют весьма значимую роль в экономике России.

Помимо этого, корпоративные системы могут быть организованы в форме ассоциаций, союзов, фондов (их создание регулируется федеральным законом «О некоммерческих организациях»), объединений, картелей, пулов, альянсов.

Контроль корпоративной системы может быть реализован в индивидуальной и групповой формах. Концентрация влияния у одного человека определяет возможность осуществлять, при должной активности, индивидуальный контроль над бизнесом.

Когда возможности влияния сосредоточиваются в некоторой группе, осуществляющей совместную деятельность, направленную на достижение нужного распределения ресурсов, мы говорим о групповом контроле над бизнесом.

Можно выделить также общественный контроль над бизнесом. Государство является одним из значимых участников корпоративных отношений. Соответственно, государство, в лице чиновников, может осуществлять контроль над бизнесом.

Бизнес является источником финансовых ресурсов государства. К тому же государство может ожидать, что бизнес еще будет осуществлять дополнительные социальные функции. Например, создание рабочих мест, развитие определенных направлений, реализация специальных программ и т. п. Поэтому государство: во-первых, создает определенную среду деятельности, которая в большей или в меньшей степени способствует развитию бизнеса в стране.

Во-вторых, государство участвует в капитале корпораций и через советы директоров продвигает соответствующую политику компаний.

Одной из форм влияния на инвестиционную привлекательность компаний является регулирование фондового рынка. С этой целью государство формирует нормативные документы, органы, регулирующие деятельность на фондовом рынке. В частности, существуют или готовятся такие документы, как федеральные законы «О рынке ценных бумаг», «Об инсайдерской информации», блок антимонопольных законов и др.

Предполагается, что деятельность государства и профессиональных участников рынка ценных бумаг приводит к тому, что экономические агенты, участвующие в торговле финансовыми инструментами, соответствуют определенным стандартам, более или менее страхующим участников от их недобросовестных действий.

По своей сути действия государства, направленные на формирование и регулирование фондового рынка, это попытка приблизить его к модели совершенного рынка, которая лежит в основе моделей классической экономики. Они предполагают, что экономические агенты обладают равной информацией о товарах и других агентах. Соответственно, государство и сообщества профессиональных участников рынка пытаются регулировать процедуры раскрытия информации экономическими агентами, совершение сделок с использованием инсайдерской информации, качество финансовых инструментов, порядок и формы совершения сделок и др.

В результате деятельности государства складываются так называемые национальные модели корпоративного управления, которые точнее было бы назвать «национальные модели общественного контроля над корпорациями, чьи акции обращаются на организованном фондовом рынке. Наиболее известны американская, германская (континентальная) и японская модели. Они показывают существующие тенденции в формировании систем общественного контроля, но прикладного значения для управления конкретной компанией практически не имеют. Подробнее об этих моделях можно прочитать в [3, 58].

Генезис концепций «устойчивости» восходит к моделям 1970-х гг., в частности к популярным теориям «пределов роста» (the limits of growth) и «устойчивого роста» (sustainable growth). Создатели проектов глобального развития пришли к выводу, что осуществление политики «устойчивого роста» неразрывно связано с формированием «устойчивого общества» (sustainable society). Основные представления о таком социальном устройстве были впервые в наиболее полном виде изложены Л. Брауном в его работе «Построение устойчивого общества» в 1981 г. Идеи достижения «устойчивости» стали получать все большее распространение в академической среде. Возросло количество публикаций, посвященных данному

вопросу, для его обсуждения начали собираться международные научные конференции.

Концепция «устойчивого роста» в наиболее концентрированном виде в 1987 г. прозвучала в докладе Г. Брунтланд, председателя Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее», на Генеральной ассамблее ООН: «Человечество способно сделать развитие устойчивым — обеспечить ... нужды настоящего поколения, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности». Этот доклад вызвал определенную дискуссию, и идеи, сформулированные в нем, были положены в основу стратегии развития мирового сообщества, принятой в 1992 г. на Всемирной конференции ООН по окружающей среде и развитию.

Все это вызвало обширные дискуссии, работы экономистов, социологов, политологов и, как следствие, возникновение комплексного социального института «Социальная ответственность бизнеса», который пропагандировал следующие поведенческие модели:

- «Бизнес должен быть ответственным перед обществом»;
- «Только социально ответственный бизнес — успешный бизнес».

Поскольку о социальной ответственности стали говорить не только общественные деятели и политики, но и экономисты, обосновывая ее, изменилось и отношение инвесторов. Во-первых, концепция социальной ответственности согласуется с институтами, обеспечивающими развитие популяции — защита потомства (будущих поколений), закрепленных в сознании людей на генетическом уровне. Во-вторых, возникла и получила обоснование и развитие связка социальная ответственность — успех, что, в общем-то, нашло подтверждение в обществе, в том числе за счет возникновения тенденции со стороны государства и крупных компаний работать с социально ответственными контрагентами.

Обозначенные изменения привели к возникновению и развитию тенденции инвестирования в компании, представляющие социальные отчеты. Это, в свою очередь, стимулировало возникновение практики позиционирования социальной ответственности и подтверждение этого отчетами. Само по себе, это объяснимо — есть желание инвестировать в социально ответственный бизнес, возникает и предложение.

Представление социальной отчетности потенциальным инвесторам обусловило потребность в их оценке. Соответственно, возникли стандарты социальной отчетности, организации, обеспечивающие подготовку отчетов в соответствии со стандартами, их верификацию, консультирование компаний по организации процесса социальной отчетности.

Создаются специальные фонды, инвестирующие в социально ответственные компании, позволяющие неквалифицированному инвестору направить свои ресурсы в социально ответственные компании без излишних рисков и хлопот. По сути, возникла целая индустрия, основанная вокруг концепции социальной ответственности бизнеса.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под корпоративными отношениями?
2. Кто такие участники корпоративных отношений?
3. Что такое ресурсы и как они могут появиться в компании?
4. Как можно классифицировать ресурсы?
5. Что такое корпоративный контроль?
6. Что такое корпорация?
7. Чем отличаются «корпорация» и «не корпорация»?
8. Что является признаком корпорации?
9. Что такое корпоративная социальная ответственность?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Назовите основные причины потери владельцами материального капитала возможности абсолютного контроля над корпорацией.
2. Определите, чем контроль как функция управления отличается от контроля, определяющего взаимоотношения корпорации и ее акционеров.
3. Сформулируйте основные риски корпоративного управления для каждого участника корпоративных отношений, учитывая такие параметры, как активность УКО и ресурсная база.

Глава 7.2

МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ

§ 7.2.1. КОРПОРАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Организация (фирма, компания, предприятие) — это социальная система, представляющая целостное образование, которым можно управлять как целостным объектом.

Задачи управления социальной системой — это организация взаимодействия ее участников. При решении таких задач мы концентрируемся не на совершении определенных действий отдельными лицами, но на формировании нужного нам вектора поведения компании как системы взаимодействующих субъектов корпоративных отношений.

Вектор поведения — характеристика человека, определяющая его наиболее вероятные действия в рассматриваемой социальной системе. В аналитическом виде определяется как градиент функции отражения полученной информации в сознании человека в стимулы, ограничения и возможности удовлетворения потребностей.

Вектор поведения компании — суперпозиция векторов поведения отдельных ее участников с учетом их веса в данной системе. Определяется как средневзвешенный вектор поведения членов организации: $B_{опз.} (B_{jj})$. В общем случае, для решения задачи корпоративного менеджмента необходимо определить круг участников корпоративных отношений, владеющих необходимыми для деятельности ресурсами, и организовать такое их взаимодействие, результатом которого будет нужный нам целевой ресурсный поток.

Поведение участников, в результате которого возникает взаимодействие, формируется посредством создания социальных институтов, определяющих «правила игры» в данной системе. Институты, отражающиеся чаще всего в документах, являются одним из основных инструментов корпоративного управления. Более того, именно институты определяют риски и возможные проблемы взаимодействия.

В общем случае, необходимо стимулировать взаимодействие участников. И наиболее целесообразное направление такого взаимодействия — развитие организации. Более или менее, это направление устраивает всех. Кроме того, концентрация внимания на развитии позволяет перенести управленческие воздействия в плоскость будущего и, тем самым, добиться реализации превентивного стиля управления. Это приводит к меньшей конфликтности, снижению издержек взаимодействия.

Процесс и алгоритм управления организацией как целостной системой, представленный на рис. 7.2, включает:

- анализ информации о компании;
- выработку решений относительно нужного нам поведения компании;
- принятие решений о необходимости принятия решений в органах управляемой компании;
- разработку стратегии продвижения решений в органах управляемой компании;
- реализацию стратегии продвижения решений;
- сбор информации о компании и об исполнении принятых решений.

Начинается процесс управления с анализа ситуации, выявления наиболее значимых областей внимания, рисков и др. Для определения наиболее значимых направлений целесообразно использовать системный анализ, позволяющий найти системные несоответствия, узкие места компании. На основании полученной в ходе анализа информации необходимо принять решения о том, что собственно мы хотим от организации — как должно поменяться поведение системы.

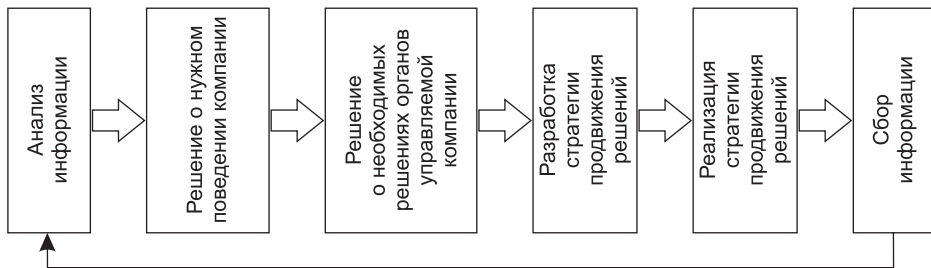


Рис. 7.2. Цикл управления самостоятельной корпорацией

После этого необходимо понять, какие решения мы должны провести в органах компании, чтобы это привело к изменению ее поведения в нужном нам виде. Это очень значимый аспект — мы не можем воздействовать непосредственно на исполнителей в компании. В ней существуют свои органы — как минимум, единоличный исполнительный орган, который в соответствии с действующим законодательством имеет право принимать решения и действовать от имени компании без доверенности. Поэтому, если рассматривать управление с позиции акционера или головной компании, например, мы должны сделать так, чтобы нужные решения были приняты определенными органами компании — провести нужные нам решения.

Для этого необходимо определить, какие решения нужно проводить в органах самостоятельной компании, а также определить стратегию продвижения этих решений в органах корпорации. Такая стратегия должна учитывать возможности субъекта управления, предоставляемые законодательством и локальными нормативными актами управляемой компании, условия взаимодействия в этой компании (наличие и возможности групп влияния, принятые ранее решения, институциональная среда корпоративного взаимодействия, состояние управляемой компании

и др.). Стратегия продвижения решений должна определять используемые методы и инструменты; взаимодействие с наиболее значимыми участниками корпоративных отношений управляемой организации; риски и возможные действия по минимизации рисков, связанных с продвижением решений в органах управляемой компании. Не рекомендуется при разработке стратегии продвижения решений в органах управляемой корпорации ориентироваться на силовые решения — это, как правило, неэффективно и сопряжено со значительными рисками. Затем осуществляется реализация стратегии продвижения решений в органах корпорации.

После этого осуществляется сбор информации об исполнении принятых решений, периодический анализ деятельности и, при необходимости, коррекция решений, своей стратегии работы с компанией. В организации по управлению дочерними компаниями (ДК) используется, как минимум, три уровня стратегии: стратегия головной компании, которая определяет требования к ДК, стратегия работы с ДК, стратегия ДК, которую представители головной компании продвигают через совет директоров как инструмент изменения поведения ДК.

Алгоритм реализации процесса управления организацией как целостным объектом представляется последовательностью следующих действий:

1. Определить участников корпоративных отношений, необходимых для создания нужной для реализации целевой функции ресурсной базы. Определить ключевых УКО.

Для этого необходимо понимать ресурсную структуру бизнеса компании, значимость того или иного ресурса для реализации целевой функции, четко определить саму целевую функцию системы, граничные условия ее существования (условия системной устойчивости).

Для понимания ресурсной структуры необходимо осуществить ресурсный анализ или синтез (в зависимости от задачи). Для этого необходимо понимать, что является (или может быть) ресурсом для бизнеса, при каких условиях тот или иной феномен становится ресурсом, какие бывают ресурсы для бизнеса, какие факторы определяют ценность и значимость ресурса (см. главу 7.1).

2. Определить нужные нам поведенческие модели выбранных участников корпоративных отношений.
3. Определить характер необходимого воздействия на выбранных УКО для обеспечения необходимого нам их поведения.

Для этого следует учесть не только нужные поведенческие модели, но и поведенческие модели, определяемые действующими социальными институтами, особенностями самих УКО. То есть необходимо провести институциональный анализ, выявить наиболее значимые социальные институты — определить институциональные барьеры и трамплины, выявить институты, позволяющие сформировать институциональный рычаг, определить опорные социальные институты.

По сути, нужно определить стратегию и алгоритм воздействия, которое обеспечит коррекцию существующих поведенческих моделей до моделей, нужных субъекту управления. Вероятно, придется осуществлять поэтапное воздействие, сначала устранить или ослабить институциональные барьеры,

сформировать и/или укрепить опорные социальные институты, сформировать и подготовить институциональный рычаг, а затем уже осуществлять собственно управление.

4. Сформировать систему, обеспечивающую реализацию воздействия на этих участников корпоративных отношений, которая приведет к реализации нужных нам поведенческих моделей.

§ 7.2.2. ОСНОВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

В качестве ориентиров при управлении организацией целесообразно использовать не экономическую эффективность, а баланс интересов и системную устойчивость. Экономическая эффективность представляет хороший ориентир при оперативном управлении, но путей ее достижения много. К тому же, предприятие может быть эффективным, но эффективность может сохраняться только в определенных условиях — например, если менеджер остается в компании или, при неизменном состоянии среды деятельности. В этом случае можно говорить о неустойчивой эффективности. Все это приводит, порой, к конфликтам между собственниками и менеджерами.

Поэтому для целей корпоративного менеджмента более подходят такие ориентиры, как баланс интересов и системная устойчивость компании (рис. 7.3).

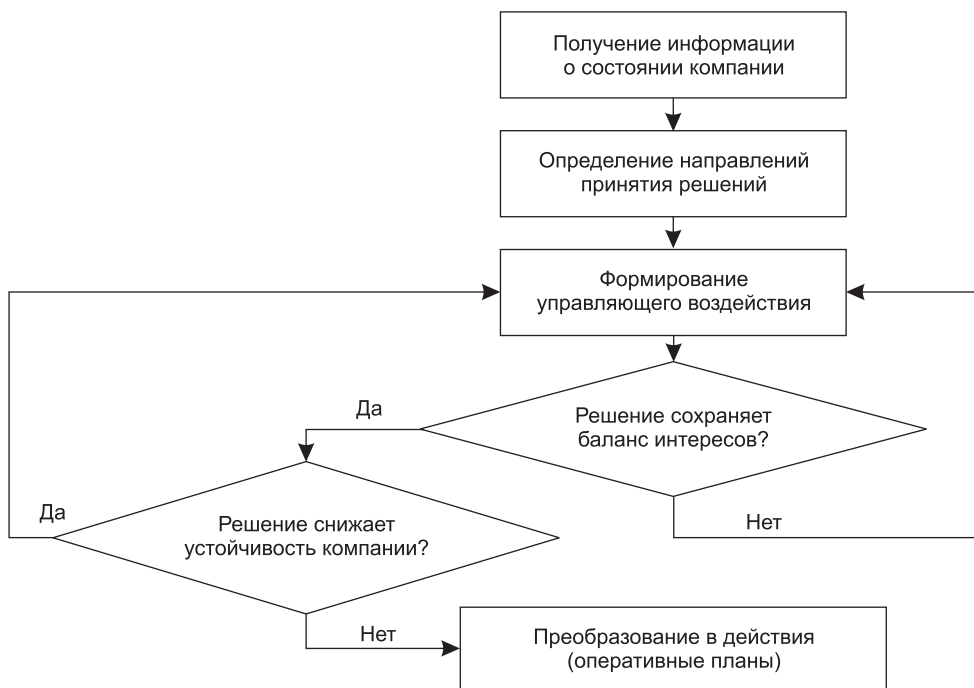


Рис. 7.3. Алгоритм управления с использованием ориентиров «баланс интересов» и «системная устойчивость»

Логика функционирования системы управления предполагает, что решения, не нарушающие баланс интересов участников корпоративных отношений и не снижающие системную устойчивость компании, направлены на развитие компании и, следовательно, целесообразны.

Сохранение баланса интересов обеспечивает корпоративную целостность социально-экономической системы.

Системная устойчивость предполагает экономическую эффективность, но учитывает также и другие факторы.

Для оценки соответствия решений этим ориентирам в компании должны быть предусмотрены соответствующие процедуры и организационные механизмы, которые должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ КАК ПАРАДИГМА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Стандартная теория» корпоративного управления средством гармонизации интересов собственников и менеджеров считала контроль первых над вторыми. Хотя данная модель и оказывала определенное дисциплинирующее воздействие на менеджеров, она в полной мере не удовлетворяла потребности акционеров, связанные с управлением компанией. Поэтому разрабатывались и другие концепции, в частности концепция соучастников (заинтересованных групп).

Идея в том, что компания не рассматривается полностью самостоятельной и обособленной. Она может функционировать, только встраиваясь в сеть отношений между субъектами, обменивающимися ресурсами. Чем более гармонично компания построит отношения с заинтересованными лицами, тем более высокие результаты она получит. Гармония предполагает достижение баланса интересов компании и лиц, предоставляющих ей ресурсы: акционеров, работников, поставщиков, клиентов, кредиторов, органов государственного и муниципального управления и т. п. Соучастники воздействуют на нее в той мере, в которой она зависит от их ресурсов.

В постиндустриальной экономике не ценность труда определяет ценность продукта, а наоборот, ценность продукта характеризует ценность овеществленного в нем труда. Источник эффективности современной фирмы заключается не в сфере производства и не в сфере обращения, он сводится не только к труду или к капиталу, а скорее, ко всей системе в целом. В данной системе есть идеи, организация отношений, инвестиции, производство, потребление и т. п. Комбинация создается таким образом, чтобы извлечь максимальный синергетический эффект от взаимодействия ее составляющих и служит реализации интересов владельцев: акционеров, менеджеров, работников, инвесторов, конкурентов, поставщиков, потребителей и др. Они вкладывают ресурсы в деятельность организации и хотят участвовать в распределении доходов.

Традиционное понимание владения фирмой вытесняется новым, расширенным, рассматривающим собственность не на отдельный ресурс, а на их комбинацию, обеспечивающую сведение всех необходимых факторов воедино. Категории, лежащие в основе концепции соучастников — «интерес» и «баланс интересов».

Современная экономическая теория утверждает, что хозяйствующие субъекты всегда выбирают тот вариант поведения, который соответствует их интересам.

Интерес — доминирующий мотив побуждения субъекта к хозяйственному действию, основанный на свободном выборе вариантов вложения имеющихся у него ресурсов в организацию и отождествляемый с этим вложением. Сущность управления на основе баланса интересов заключается в увязке интересов и претензий партнеров таким образом, чтобы исключить одностороннюю зависимость от источников важных ресурсов и избежать ущемления возможностей.

Баланс интересов — это такое состояние системы взаимодействующих участников, при котором вложения в нее оказываются оправданными с точки зрения достижения желаемого результата для каждой из сторон. Но есть проблема оценки вкладов участников. Они должны оцениваться с учетом их роли и места в бизнес-системе, т. е. в зависимости от специфичности предоставляемого ресурса. Впервые разграничение ресурсов на общие и специфические ввел Г. Беккер в 1964 г., впоследствии оно легло в основу транзакционной теории фирмы.

Окружение компании складывается из так называемых первичных и вторичных соучастников. Это разграничение стало основой для последующих исследований баланса интересов. Причем все участники влияют на деятельность компании, но первичные, в отличие от вторичных, инвестируют специфические (т. е. представляющие особое значение для компании) ресурсы. Вторичные же соучастники предоставляют фирме неспецифические ресурсы. Различается и отношение к этим группам.

По отношению к первичным соучастникам менеджеры принимают обязательства обеспечивать эффективное функционирование организации для удовлетворения их интересов.

Вторичные соучастники вознаграждаются на основе простого рыночного обмена. Но они могут пытаться добиться для себя дополнительных благ путем воздействия на фирму.

Таким образом, модель управления, учитывающая разносторонние интересы участников бизнеса, — это система первичных и вторичных групп интересов с различными вкладами, возможностями, целями, ожиданиями и ответственностью.

Отсутствие баланса интересов между участниками корпоративных отношений может стать причиной корпоративных конфликтов. Корпоративные конфликты, как правило, приносят компаниям и государству непоправимый моральный и экономический ущерб. Уже стали реальностью многочисленные судебные разбирательства относительно нарушения процедурных вопросов в ходе проведения собраний акционеров, совершения менеджерами противозаконных сделок по выводу активов компании, по непредставлению информации акционерам о деятельности компании и др.

Реализация баланса интересов в управлении организацией обеспечивает:

- снижение напряженности агентского конфликта;
- гармонизацию отношений в компании;
- соответствие между возможностями компании и интересами ее контрагентов;
- развитие способов влияния на поведение участников бизнеса в интересах компании.

Для этого необходимо представительство заинтересованных групп в органах компании. В этом отношении модель баланса интересов выходит за рамки правового обеспечения. В некоторых странах (Германия, Япония и др.) ведется адаптация типовой модели корпоративного управления в части учета прав других участников бизнеса. Однако вопрос законодательного оформления прав всех участников пока не решен. Права акционеров поддерживаются корпоративным законодательством, а права соучастников — концепцией социально ответственного управления.

Компания представляет механизм, посредством которого осуществляется привлечение потенциальных участников корпоративных отношений, обладающих необходимыми ресурсами, обмен ресурсами между ними. В результате такого взаимодействия возникают ресурсные потоки и, как следствие, реализуется некоторая целевая функция системы как действие, для которого предназначена система.

Например, коммерческая система предназначена для генерации денежного потока. Это может обеспечиваться посредством производства продукции или услуг, предполагающих трансформацию ресурсов, но может предполагать лишь привлечение клиентов, отдающих деньги, формирующие денежный поток, без предоставления им взамен каких-либо выгод — финансовая пирамида. Для разных целевых функций один и тот же набор ресурсов будет или не будет системой, более или менее эффективной.

Собственно, целевая функция — то, для чего формируется система, относительно чего можно оценивать функционирование системы. Для социально-экономических систем, как правило, целевая функция — это генерация определенного ресурсного, чаще всего денежного, потока. Рассмотрим социальную систему $S(Q, t)$, состоящую из некоторого количества участников корпоративных отношений Q , существующую в какой-то момент времени t . Наличие определенных участников корпоративных отношений определяет наличие в системе определенных ресурсов $R(t) = r_n(t)$, ожиданий участников отношений $I_{ож.}(t) = i_{ож.тj}(t)$, каналов распространения информации и другие параметры системы.

Целевая функция системы $G(s, t)$ определяет требования к структуре ресурсов, используемых для ее реализации, и, как следствие, определяет структуру УКО, являющихся источником необходимых ресурсов. Система существует, пока она может осуществлять целевую функцию. Строго говоря, набор ресурсов определяет возможность реализации той или иной целевой функции. Каждому ресурсу n -вида (r_n) соответствует некоторое множество возможных целевых функций, для реализации которых он может быть использован — $G(r_n)$. Это определяется свойствами ресурса, а также среды, в которой мы рассматриваем данный ресурс.

Множество возможных целевых функций системы $S(Q, t)$ определяется пересечением множеств возможных целевых функций, которые соответствуют составляющим ее ресурсам: $G(s, t) = \bigcap_n G(r_n)$.

На основании вышесказанного можно сформулировать условие существования корпоративной системы: Если множество $G(s)$ — не пустое, то система может существовать в принципе. Конкретная целевая функция системы, определяемая субъек-

том управления, должна соответствовать условию: $g_{A,C}(s) \geq G(s)$. Если это не так, то либо требуется изменение системы (необходимо изменить ресурсную базу), либо изменение целевой функции, определяемой субъектом управления.

Если рассматривать процесс синтеза системы, то мы можем определить необходимый набор ресурсов под заданную целевую функцию — она определяет требования к структуре ресурсов. Системная устойчивость — это характеристика социально-экономической системы, определяющая ее способность обеспечивать реализацию заданной целевой функции при изменении условий ее функционирования. В количественном выражении системную устойчивость можно оценивать как вероятность временной или постоянной утраты возможности реализации целевой функции вследствие изменения влияющих параметров, а также как величину предельного отклонения влияющих параметров, которое приведет к снижению или потере системной устойчивости.

Учитывая, что человек является неотъемлемым элементом социальной системы, оценивается и вероятность осуществления действий, которые могут привести к потере устойчивости. Например, если владелец компании, обладая, в соответствии с действующим законодательством, возможностью сменить генерального директора на основании своего решения, реализует эту возможность без должных оснований и проработки, то система может прекратить свое существование. Владелец компании сам страдает, но это уже детали, не имеющие отношения к системе. Как показывает практика — угроза пострадать служит недостаточно сильным сдерживающим фактором для владельцев компаний. Так, например, одной из функций совета директоров компании может быть функция «ограничить возможность доминирующего собственника принимать потенциально опасные решения без обсуждения с квалифицированными специалистами». Таким образом, собственник компании не может необдуманно принять решение, которое ему же нанесет вред. Но эта функция может быть реализована и другим образом. Эта вероятность, в свою очередь, определяется действующими в системе институтами, условиями функционирования организации.

Система устойчива относительно возможности реализации целевой функции, если в любой момент времени структура ресурсов, переданных участниками корпоративных отношений, позволяет осуществлять реализацию этой целевой функции. Если же в какой-то момент времени структура ресурсов может не соответствовать целевой функции, то такая система будет неустойчивой.

Один из методов обеспечения возможности реализации целевой функции в любой момент времени — резервирование. Учитывая возможность выхода из системы любого УКО, например сотрудника компании, создается кадровый резерв, обеспечивающий выполнение целевой функции при уходе одного или нескольких сотрудников. Для этих же целей может быть использован и метод ограничения возможности моментального выхода из системы — например двухнедельный срок отработки после подписания заявления об уходе, позволяющий подобрать замену уходящему сотруднику, или условие договора, обязывающее заранее предупредить о желании разорвать отношения.

Система будет устойчива, если для любого достаточно большого изменения влияющих параметров существует такое управление, которое обеспечивает со-

блюдение динамического равновесия системы, стабильность структуры ключевых ресурсов компании.

Взаимодействие в социальном пространстве осуществляется на информационном уровне — именно восприятие субъектом получаемой информации определяет его действия. Точнее — структура информационного потока, соотношение количества позитивных (D_{pos}) и негативных (D_{neg}) информационных сигналов, содержащихся в воспринимаемом потоке. А основой его действий и восприятия информационных сигналов является характеризующий данного субъекта вектор поведения.

Вследствие этого можно отметить, что система будет устойчива, если при любом, достаточно большом, изменении структуры информационного потока, воздействующего на УКО, существует источник позитивных сигналов, обеспечивающий соотношение $D_{\text{pos}} / D_{\text{neg}} > 1$ для каждого ключевого участника корпоративных отношений.

Источниками информации могут быть фирма (отдельные ее сотрудники или подразделения); рекламные сообщения; участники корпоративных отношений, удовлетворенные взаимодействием; социальные институты.

Помимо этого, можно сформулировать следующие критерии системной устойчивости компании.

Любая социально-экономическая система устойчива, если изменение ее ресурсной базы будет соответствовать изменению суммы ожиданий участников и издержек, что обеспечит поддержание динамического баланса:

$$\frac{dr(t)}{dt} = \frac{di_{\text{ож}}(t)}{dt} + \frac{dc(t)}{dt}, \quad (7.7)$$

где $r(t)$ — ресурсы, поступающие от УКО в компанию; $i_{\text{ож}}(t)$ — ожидаемые участниками корпоративных отношений выгоды; $c(t)$ — издержки взаимодействия в данной социально-экономической системе.

Если рост ожиданий участников и издержек взаимодействия превысит рост объемов входящих ресурсов, то, рано или поздно, входящих ресурсов не хватит для удовлетворения ожиданий участников корпоративных отношений. Тогда возникает опасность выхода из системы участников, обладающих ключевыми ресурсами, что приведет к невозможности реализации целевой функции и, соответственно, прекращению системы.

Если входящие ресурсные потоки в корпоративной системе несбалансированы по видам ресурсов и времени ожидания выгод, то такая система потенциально неустойчива. Вследствие того, что у каждого субъекта отношений есть некоторый период ожидания определенных выгод, появляется возможность манипулирования ресурсными потоками. Например, заработную плату персоналу нужно выплачивать раз в две недели и деньги, пришедшие от клиентов, можно израсходовать на приобретение товара, сырья или другим образом. Но если формируемый компанией денежный поток не обеспечит своевременной выплаты вознаграждения, то система может стать неустойчивой.

Если вектор поведения лица, осуществляющего распределение ресурсов компании, по каким-либо причинам не учитывает интересы владельцев ключевых ресурсов (ключевых УКО), то такая компания потенциально неустойчива. Учитывая, что вектор поведения человека в системе, в том числе субъекта управления, определяется ее институциональной средой, можно сказать по-другому: если институциональная среда корпоративного взаимодействия социально-экономической системы не учитывает один или несколько ключевых ресурсов данной системы, то такая система потенциально неустойчива.

В общем случае, интересами УКО, являющихся источником бездефицитных (для рассматриваемой системы) ресурсов, можно пренебречь без снижения ее устойчивости. Но следует учитывать, что это справедливо лишь для мгновенного значения системной устойчивости. А для вывода о долговременной системной устойчивости, в этом случае, необходимо исследование характера условий взаимодействия потенциальных участников, конкурентной среды, других параметров.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные ориентиры управления корпорацией?
2. В чем отличие модели баланса интересов от стандартной?
3. Что такое устойчивость корпоративной системы?
4. Каковы основные условия устойчивого функционирования?
5. Что такое целевая функция системы?
6. Что позволяет обеспечить реализация модели баланса интересов в корпорации?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Проанализируйте, соблюдается ли баланс интересов в вашей организации. Каковы основные причины соблюдения (несоблюдения)?
2. Проанализируйте, устойчиво ли функционирует ваша организация. Обоснуйте свой вывод.
3. Сформулируйте основные, на ваш взгляд, задачи управления социальной системой.

Глава 7.3

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Система управления представляет суть системы генерации управляющей информации, обеспечивающей адекватное управление. Адекватность, в данном случае, предполагает управление, соответствующее условиям, виду деятельности и другим особенностям компании (объекта управления). Соответственно, необходимо сформировать комплекс ресурсов, обеспечивающих реализацию целевой функции «генерация управляющей информации».

В общем виде система корпоративного управления представлена на рис. 7.4.

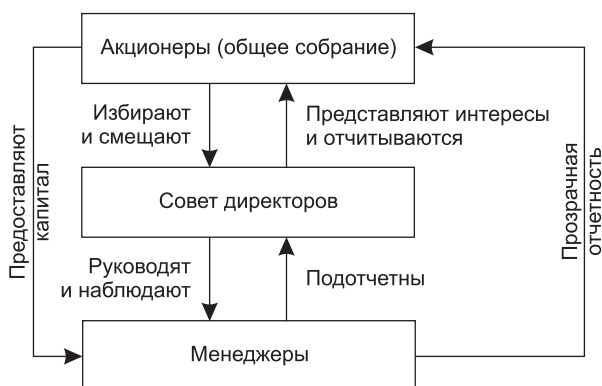


Рис. 7.4. Система корпоративного управления

Задача системы управления — сформировать такую информацию, которая, в конечном итоге, точно определит, что и как делать исполнителям в каждый конкретный момент времени. То есть результат работы системы управления — управляющая информация. Любые неточности в расчетах и определении действий — это либо риски, либо дополнительные потери (за счет потерь времени, сил, денег, других ресурсов), либо и то, и другое вместе.

Результат хозяйственной деятельности и результат работы системы управления — разные категории. Безусловно, управление осуществляется для достижения результата в хозяйственной деятельности, но нужно понимать различия этих категорий, чтобы иметь возможность настраивать систему, устранять ошибки. Если бизнес неправильно спроектирован, то бессмысленно регулировать систему

управления с целью добиться результатов в бизнесе — это будет бесполезная трата сил и ресурсов.

Основная задача органов управления в социальной системе — принятие решений, обеспечивающих коррекцию движения компании, направленного на достижение поставленных целей. Корпоративная организация как особый тип социальной системы (особая система связей между людьми в процессе совместной деятельности) должна решать две центральные задачи:

- обеспечение эффективного процесса взаимодействия с внешней средой (функция внешней социальной интеграции);
- обеспечение эффективной реализации функций «внутрисистемной интеграции», обеспечение баланса интересов.

§ 7.3.1. ОРГАНЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В системе корпоративного менеджмента используются коллективные (коллегиальные) и единоличные органы управления. Эти органы имеют свои особенности и по-разному используются в системе. Рассмотрим подробнее особенности коллективных и единоличных органов управления с точки зрения принятия решений.

Коллективный руководящий орган (КРО) — формально организованная группа руководителей и/или специалистов в составе организации, организационно объединенных в единую систему для осуществления управленческой, консультационной или иной деятельности, необходимой для надлежащей деятельности организации, путем выработки и принятия коллективных решений. КРО имеют особенности функционирования, которые не только определяют наличие некоторых проблем их деятельности, но также определяют и серьезные преимущества коллективных органов по сравнению с единоличными органами управления при решении определенного круга вопросов.

Такие органы управления не могут эффективно решать те вопросы, которые требуют немедленной реакции, сиюминутного решения. При использовании определенных организационных приемов можно существенно повысить оперативность деятельности коллективных органов управления. К тому же, как показали исследования, использование КРО позволяет существенно снизить затраты времени на исполнение решений. Тем самым при потенциально более высоких затратах времени на принятие решений общие затраты времени, за счет снижения времени исполнения и, при использовании некоторых организационных приемов, могут быть существенно ниже, даже по сравнению с использованием единоличных органов управления. Однако при принятии стратегических решений, при проработке вопросов общего характера, определяющих основные правила и принципы работы организации, коллективные руководящие органы имеют явные преимущества по сравнению с единоличными органами.

В общем случае, коллективные руководящие органы имеют преимущества перед единоличными органами управления [93, 94]:

- Потенциальная возможность принятия более верных, точнее — более обоснованных решений.
- Более высокая степень прагматичности решений за счет особенностей групповой деятельности, более детальной проработки решений, выявления большего числа узких мест.
- Рассмотрение решения с точек зрения разных специалистов.
- Значительно более высокая устойчивость от воздействия внешних факторов, меньший уровень рисков деятельности как самого органа, так и системы в целом.
- Меньшая зависимость от особенностей конкретной личности.
- Более высокая степень командности, сплоченности и мотивированности коллектива.
- Выработка «корпоративности» в деятельности организации (стиль, культура, стратегия, политика).
- Снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников при одновременном повышении качества и эффективности деятельности (при надлежащей организации).
- Раскрепощение участников принятия решения, более полное раскрытие их творческого потенциала.
- Улучшенная подготовка руководящих кадров, формирование кадрового резерва.
- Использование знаний и опыта каждого члена коллективного руководящего органа.

Выгоды, которые дает использование КРО, способствуют повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию конкурентных преимуществ, повышению устойчивости компании, общей эффективности.

Как правило, в компании используются следующие коллективные органы:

- Общее собрание акционеров (или участников — для обществ с ограниченной ответственностью).
- Совет директоров (или наблюдательный совет).
- Правление (или дирекция).
- Комитеты совета директоров или правления.

Помимо общих особенностей коллективных руководящих органов, совет директоров как орган управления имеет ряд особенностей, которые, с одной стороны, обуславливают возможности использования этого органа управления, а с другой стороны, определяют подходы к организации деятельности совета директоров, определяют процессы, происходящие в совете директоров.

Прежде всего совет директоров — это группа, объединяющая разных людей, как правило, равных или близких по положению в компании, обществе. К тому

же, они часто являются представителями различных групп акционеров, которые могут противодействовать друг другу. Таким образом, формируются условия столкновения мнений и позиций по различным вопросам деятельности компании, потенциально конфликтная среда. Может возникнуть ситуация, когда предложение, вынесенное на обсуждение, не будет воспринято членами совета не только потому, что оно недостаточно проработанное, но и потому, что оно исходит от противодействующей стороны.

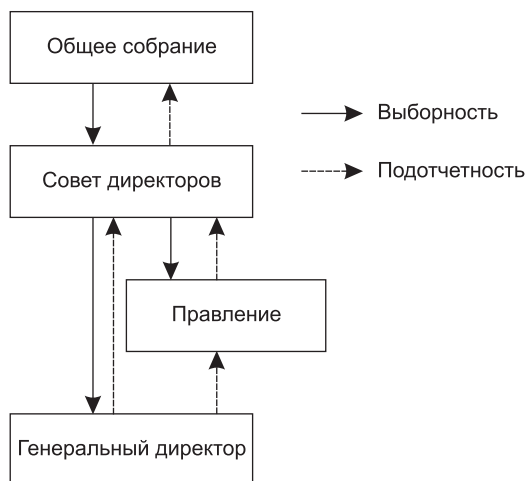


Рис. 7.5. Взаимодействие коллективных и единоличных органов компании

При этом на деятельность совета директоров оказывает серьезное влияние различие психологических характеристик членов совета директоров, сочетание их личностных качеств. Формируются различные симпатии и антипатии, более или менее устойчивые связи и малые группы. Психологические и иные личностные характеристики могут определять и отношение членов совета директоров к предложениям, поступившим от того или иного члена совета. Например, если предложение поступает от члена совета директоров, который является представителем группы акционеров, имеющей альтернативные интересы, то другой член совета уже поэтому может воспринимать его на негативном фоне.

В общем случае, негативный фон восприятия может формироваться под воздействием следующих факторов:

- причастность к противодействующей группе акционеров;
- несоответствие личностных характеристик;
- манера выражаться, внешний вид, особенности поведения, психофизиологические характеристики человека и др.;
- история взаимоотношений между людьми и др.

Существуют, конечно же, факторы, которые создают положительный фон. Все это накладывает определенный отпечаток на процессы принятия решений членами

совета директоров. Кроме того, совет директоров отличается еще и периодичностью работы. Как орган принятия решения он работает лишь тогда, когда члены совета директоров собираются вместе.

Деятельность совета директоров формализована, большое значение имеют процедуры. Результатом заседания совета директоров является протокол, в котором, порой, фиксируются не только окончательные решения, но и ход обсуждения. Но даже если компания не практикует фиксацию хода обсуждения в протоколе совета директоров, то члены совета имеют право потребовать внести в протокол свое особое мнение по обсуждаемому вопросу. Это создает защиту для членов совета директоров и акционеров.

Задача совета — создать такие условия, которые обеспечивали бы эффективное исполнение всех функций компании, необходимых для эффективной работы (в том числе и такие, как раскрытие информации и другие функции корпоративного управления). Обратите внимание на ключевую фразу — «создавать условия». Для этого совет должен выявить и локализовать системные проблемы компании, а затем, с помощью доступных совету методов и инструментов, осуществить эффективное регулирование деятельности компании с целью устранения (минимизации) проблемы.

В общем случае, воздействие осуществляется через создание надлежащей институциональной среды посредством корректировки существующих или формирования новых социальных институтов. Наиболее часто это осуществляется за счет разработки и принятия необходимых документов.

Совет директоров должен быть способным выявить проблемы компании, своевременно отреагировать на них, используя соответствующие инструменты. Для этого члены совета должны иметь квалификацию и личностные качества, которые позволили бы им совместными усилиями охватить все направления деятельности компании, провести анализ деятельности со всех сторон, причем с учетом ожиданий всех групп инвесторов и иных участников корпоративных отношений.

Какие формы примет реакция на сформированное советом директоров воздействие — зависит от него, менеджеров, внешних и внутренних факторов. Члены совета директоров должны обладать знаниями о методах и инструментах, доступных совету, о последствиях применения тех или иных методов и инструментов общего управления, уметь творчески применять имеющиеся у них знания.

С точки зрения управления наличие в компании совета директоров определяет следующие возможности субъекта управления:

- На заседание совета директоров может быть вынесен вопрос, касающийся любых аспектов деятельности компании.
- Вопрос, вынесенный на заседание совета, не может быть не рассмотрен, по нему должно быть обязательно принято решение.
- Решение может быть «за» или «против», в том числе о переносе решения на другое заседание совета директоров, но оно обязательно должно быть.
- Решение совета директоров принимается на заседании совета. Предварительные обсуждения, мнения тех или иных участников — не имеют силы, если принято решение совета директоров. Решение совета директоров носит нормативный характер — это локальный нормативный акт.

- Решение совета директоров — коллективное. Личные симпатии или антипатии, другие факторы, определяющие субъективность решений, в совете директоров минимизируются.
- Деятельность совета директоров имеет формальное отражение, соответственно, можно ссылаться на документы, отстаивать свои позиции в суде.

Эти свойства позволяют использовать совет директоров как довольно эффективный инструмент продвижения позиций отдельных участников. Предположим, акционер хотел бы продвинуть в компании какое-то решение. Он может через своего представителя в совете директоров инициировать рассмотрение этого вопроса на заседании совета. Вопрос, вынесенный на заседание совета, обязательно должен быть рассмотрен, по нему должно быть принято решение, которое будет формально отражено в документах (протокол заседания совета) и носит нормативный характер. Причем члены совета должны принять обоснованное решение, которое, если необходимо, можно оспаривать в суде.

Соответственно, вынося вопрос на заседание, мы, как минимум, добьемся того, что этот вопрос будет рассмотрен и по нему будет принято решение. Если при вынесении вопроса задать еще и граничные условия, то можно многого добиться.

Кроме того, вынося на заседание совета директоров не только вопрос, но и проект решения, можно добиться не только его обсуждения, но и принятия решения. Если решение не носит откровенно «вредительский» характер, то вероятность его утверждения довольно высока. По крайней мере, появляется возможность «корпоративной игры» — решение можно обосновывать, убеждать других участников. Обосновать неэффективность предлагаемого решения, если оно надлежащим образом подготовлено, — довольно сложно. Как минимум, для этого надо предложить другое решение, которое должно быть не хуже (с точки зрения принятых советом критериев) предложенного.

Таким образом, проявляется еще одно важное для управления свойство коллективного принятия решений — обнажаются позиции, участники отношений вынуждены позиционировать свои интересы. Во многих случаях это даже важнее самого решения — открываются возможности корпоративной игры.

В акционерном обществе работа совета директоров регламентируется законом «Об акционерных обществах». Законом определяется, когда совет директоров должен быть создан в компании (если более 50 акционеров), а также возможность создания совета директоров в компаниях с числом акционеров менее 50. Определяется порядок работы совета директоров, устанавливаются основные правила его функционирования.

В компетенцию совета директоров входит решение вопросов общего руководства, за исключением вопросов, отнесенных законом к компетенции собрания акционеров (участников). В частности, совет директоров акционерного общества должен решать следующие вопросы:

1. Определение приоритетных направлений деятельности.
2. Утверждение внутренних документов, за исключением документов, утверждение которых отнесено законом к компетенции собрания акционеров.
3. Создание филиалов и открытие представительств.

4. Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, если уставом это отнесено к его компетенции.
5. Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью в случаях, предусмотренных законом.
6. Рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты.
7. Рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) вознаграждений и компенсаций, определение размера оплаты услуг аудитора.
8. Использование резервного и иных фондов.
9. Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом это отнесено к его компетенции.
10. Размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.
11. Приобретение размещенных акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.
12. Определение денежной оценки имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законом.
13. Созыв годового и внеочередного собраний акционеров, утверждение их повестки дня, другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением собрания акционеров.
14. Утверждение регистратора и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.
15. Иные вопросы, предусмотренные законом и уставом.

Вопросы компетенции совета директоров разделяются на следующие группы:

- Общее управление, в том числе и определение стратегии и политики компании.
- Защита интересов акционеров, предотвращение злоупотреблений со стороны менеджеров.
- Организация деятельности органов управления общества.

Количественный состав совета директоров определяется уставом или решением собрания акционеров (участников). Помимо количественного состава закон определяет, что в совете директоров члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более $\frac{1}{4}$ состава совета директоров компании. В последнее время немало говорится о независимости членов советов директоров. Существует множество мнений по данному вопросу. Некоторые специалисты утверждают, что в совете обязательно должны присутствовать независимые директора, причем их должно быть большинство. Их оппоненты высказывают резонные сомнения в возможности привлечения в совет действительно независимых лиц, возможности независимого суждения как такового. Кроме того, существует опасение утечки информации из компании.

Независимый директор — член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или членом коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), если при этом его супруг (супруга), родители, дети, братья, сестры не являются лицами, занимающими должности в органах управления общества. Независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет десять и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;
- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет более 10 % балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства.

Кодекс также определяет, что независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый. При этом рекомендуется, чтобы в уставе компании было предусмотрено избрание в состав совета не менее трех независимых директоров.

Говорить об абсолютной независимости члена совета директоров нельзя. В любом случае член совета будет и должен зависеть от компании, от ее успеха на рынке. Скорее необходимо говорить о независимости суждений совета директоров. Подразумевается, что члены совета директоров должны в любой ситуации высказывать суждения, принимать решения, руководствуясь исключительно собственным профессионализмом и соображениями сохранения системной устойчивости компании. Главное требование к независимому директору — его решение должно восприниматься деловым сообществом как независимое, учитывающее интересы различных групп УКО.

§ 7.3.2. АДМИНИСТРАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Деятельность системы корпоративного менеджмента требует поддержки со стороны компании. Соответственно, необходимо организовывать административную поддержку процесса корпоративного менеджмента по следующим основным направлениям:

- обеспечение процесса функционирования коллективных органов управления инфраструктурой;
- обеспечение подготовки нормативных документов;
- обеспечение процесса функционирования коллективных органов управления.

Практика показывает, что эффективность совета директоров зависит от наличия и эффективности работы аппарата совета директоров, которым руководит корпоративный секретарь. Следует отметить, что далеко не всегда аппарат совета директоров формируется в отдельное подразделение. Аппарат совета может быть распределен по подразделениям компании, но координацию деятельности специалистов целесообразно, все же, поручить корпоративному секретарю.

Поэтому для эффективной работы совета директоров необходимо дополнительное организующее воздействие. Такое воздействие может быть оказано как изнутри совета (со стороны председателя совета директоров и/или членов совета директоров), так и извне. Одним из элементов системы управления, способным оказать такое организующее воздействие, является корпоративный секретарь и аппарат совета директоров.

Корпоративный секретарь — лицо в системе управления компанией, основными задачами которого является содействие председателю совета директоров в обеспечении эффективной деятельности совета директоров и взаимодействии совета директоров с участниками корпоративных отношений, а также обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедурных требований, гарантирующих реализацию прав участников корпоративных отношений.

Аппарат совета директоров — технический орган, который может возглавляться корпоративным секретарем, и выполняющий комплекс функций, необходимых для повышения эффективности работы совета директоров и его членов. Сотрудники аппарата совета директоров обеспечивают работу совета, выполняют поручения членов совета и корпоративного секретаря, связанные с деятельностью совета директоров, подготовкой информации к заседаниям.

Как правило, корпоративный секретарь обеспечивает выполнение следующих функций:

- организация подготовки и проведения собрания акционеров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества;
- организация подготовки и проведения заседаний совета директоров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов общества;

- содействие членам совета директоров при осуществлении ими своих функций;
- информационное обеспечение совета директоров и членов совета;
- раскрытие (предоставление) информации об обществе и хранение документов общества;
- надлежащее рассмотрение обращений акционеров и разрешение конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров;
- информирование председателя совета директоров о фактах, препятствующих соблюдению корпоративных процедур;
- контроль исполнения решений совета директоров;
- введение новых членов совета директоров в курс дел совета;

Во многих случаях корпоративный секретарь де-факто оказывается наиболее погруженным в дела совета директоров человеком: председатель и члены совета директоров часто, помимо этого, исполняют еще множество иных функций в других системах. Позиционирование аппарата в системе корпоративного управления показано на рис. 7.6.

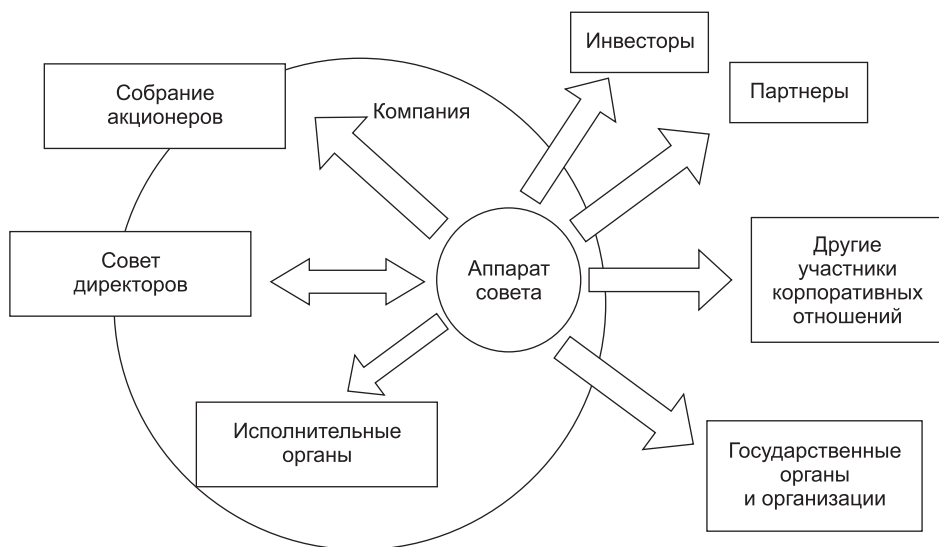


Рис. 7.6. Позиционирование аппарата совета директоров

Аппарат, беря на себя решение текущих проблем (от сбора и подготовки информации до контроля исполнения решений совета директоров), создает условия эффективной работы совета директоров, а следовательно, и всей системы корпоративного менеджмента компании.

Аппарат совета директоров, корпоративный секретарь — важнейшие элементы обеспечения эффективной деятельности совета директоров и прозрачности этой деятельности для акционеров. Вместе с комитетами совета директоров они обра-

зуют инфраструктуру совета директоров (рис. 7.7), которая обеспечивает согласование совета со средой компании. Через нее проходят основные информационные потоки как от совета директоров, так и в совет директоров. Переоценить значение такой инфраструктуры очень сложно.

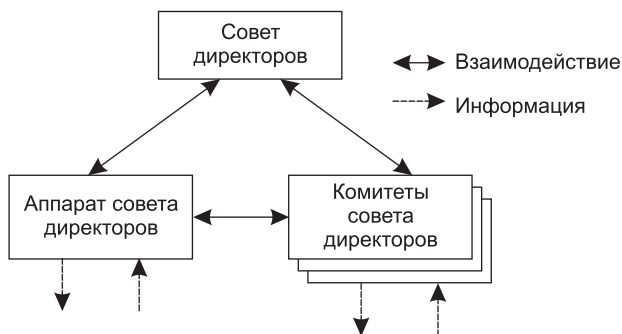


Рис. 7.7. Взаимодействие аппарата, комитетов и совета директоров

Работа корпоративного секретаря и аппарата совета директоров влияет на работу компании:

- Повышает эффективность заседаний совета директоров.
- Способствует повышению управляющей роли совета директоров.
- Способствует реализации и повышению контроля над реализацией решений совета директоров.
- Способствует повышению эффективности контроля совета директоров над менеджментом.
- Снижает риск возникновения конфликтов между советом директоров (членами совета директоров) и менеджментом.
- Содействует улучшению имиджа компании.
- Снижает вероятность возникновения конфликтов между компанией и участниками корпоративных отношений.
- Способствует повышению уровня прозрачности компании для потенциальных инвесторов.
- Снижает вероятность возникновения конфликтов между членами совета директоров.
- Способствует повышению эффективности компании в целом.

Законодательство, определяя возможность создавать комитеты в совете директоров, не регламентирует процедуры их создания и организации работы.

Комитет совета директоров — формируемый советом директоров постоянный или временный коллективный орган, предназначенный для решения отдельных вопросов деятельности совета директоров и/или компании, проработки отдельных вопросов и подготовки проектов решений совета директоров, подготовки

рекомендаций для совета директоров и/или менеджеров компании, исполнения контрольных или иных функций.

Открытый комитет совета директоров — комитет, институциональная среда которого определяет возможность членства в нем лиц, не являющихся членами совета директоров.

Закрытый комитет совета директоров — комитет, институциональная среда которого определяет возможность членства в нем лиц, являющихся исключительно членами совета директоров компании. Комитеты совета директоров, являясь таким же коллективным органом, чувствительны к организации их работы. При надлежащей организации их деятельности они становятся очень эффективным органом, а при ошибках в организации, как правило, проявляют все свои недостатки в полной мере и превращаются лишь в проблему для компании. Поэтому при использовании комитетов недопустимо пренебрежение вопросами организации их деятельности. Комитеты совета директоров можно условно разделить на «стандартные», которые наиболее часто встречаются в практике, и иные комитеты, которые используются лишь в отдельных компаниях.

Таблица 7.2

Состав комитетов совета директоров

Комитет	Назначение
По стратегическому планированию	Разработка приоритетных направлений деятельности и представление их совету директоров, проекта стратегии, дивидендной политики компании
По аудиту	Обеспечение контроля советом директоров финансово-хозяйственной деятельности компании, исполнения финансово-хозяйственного плана. Взаимодействие с независимой аудиторской организацией, оценка кандидатов в аудиторы компании, предварительный анализ заключения аудиторской организации перед представлением его на собрание акционеров
По кадрам и вознаграждениям	Рекомендует критерии подбора кандидатов в члены совета директоров, кандидатур генерального директора (управляющей организации, управляющего), членов правления; политику компании в области вознаграждения данных лиц. Оценка деятельности генерального директора (управляющей организации, управляющего), членов правления. Возможно возложение функции определения критериев подбора иных должностных лиц, их вознаграждения. Рассматривает и одобряет кадровую политику в целом
По урегулированию корпоративных конфликтов	Рассмотрение корпоративных конфликтов — между органами компании и акционерами, а также между акционерами, если это затрагивает интересы компании

Условно «стандартными» можно также считать комитеты по планированию, крупным сделкам, рискам — они довольно часто встречаются в практике компании. Как обозначено в кодексе, «совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходимым, в частности комитет по управлению рисками, комитет по этике».

В практике используются такие комитеты, как комитет по связям с инвесторами; по ассортименту; инновациям; решению (проработке) отдельных вопросов, комитет по мониторингу деятельности компании и выявлению проблем; реструктуризации; мотивации и/или подготовке персонала; маркетингу, рекламе; связям с общественностью и др. Могут быть комбинации в названиях и, соответственно, направлениях деятельности комитетов. Например, комитет по связям с инвесторами и общественностью (или PR).

Комитеты совета директоров можно и целесообразно создавать по любому вопросу, который нельзя решить иным способом. Можно было бы отметить, что наиболее целесообразно обратить внимание на создание комитетов по аудиту, стратегии, планированию. Данная рекомендация не означает необходимости обязательного создания именно этих комитетов. Как уже мы говорили, необходимость создания того или иного комитета определяется потребностями и особенностями данной компании.

К работе в комитетах целесообразно привлекать не только членов совета директоров, но и других лиц. Это дает возможность увеличить потенциал совета, его ресурсные возможности. Ведь привлечение к деятельности в комитетах совета директоров менеджеров или сторонних специалистов — это возможность использования дополнительных человеческих ресурсов. Особенности принятия решения комитетом совета директоров определяются Положением о комитете совета директоров, которое является одним из основных документов, регламентирующих работу комитета совета директоров, его роль в системе управления компанией.

Подготовка и продвижение документов, определяющих действия исполнительных органов, непосредственно формируют институциональную среду деятельности исполнительных органов и, соответственно, влияют на процесс распределения ресурсов. Именно поэтому документы являются действенным инструментом корпоративного менеджмента.

Как правило, в процессе управления приходится готовить следующие документы:

- кодексы, своды правил и принципов;
- положения и другие документы, регламентирующие работу органов и процессы;
 - положения об органах и подразделениях;
 - регламенты процессов и процедур;
- планы и программы компании;
- стратегия и различные виды политики (информационная политика, политика по отношению к инвесторам).

Одной из целей при подготовке внутренних документов компании является урегулирование диспозитивных норм действующего законодательства. Внутренние документы должны уточнять нормы, которые допускают различное понимание различными участниками корпоративных отношений. В противном случае существующие разночтения могут быть использованы отдельными участниками для «защепки» при осуществлении воздействия на компанию.

Неурегулированные диспозитивные нормы законодательства могут быть использованы для аргументации позиции в процессе судебного разбирательства — ничто не мешает прочесть и понять диспозитивную норму так, как это сейчас выгодно конкретному участнику корпоративных отношений.

Корпоративные конфликты в основе своей часто имеют либо прямое нарушение действующих в данной компании норм (как централизованных, так и корпоративных), либо разночтения, которые, в свою очередь, определяются наличием неурегулированных диспозиций, нечеткостью формулировок, использованием неопределенных терминов и т. п.

Экономический смысл документов в том, что они формируют институциональную надстройку, которая отличает одну компанию от другой и, соответственно, определяет ее конкурентные преимущества в борьбе за ресурсы. Для примера ниже приводится перечень документов, используемых в системе управления одного из российских холдингов:

1. Устав.
2. Положения об общем собрании акционеров, совете директоров, ревизионной комиссии, правлении, научно-техническом совете холдинга.
3. Положение о представителях в органах управления.
4. Положение о контроле над инвестиционными кредитами (займами), об инвестиционном фонде холдинга, регламент его деятельности.
5. Положение о сайте компании.
6. Порядок приобретения акций предприятий.
7. Перечень сведений о кандидатах, выдвигаемых в совет директоров и ревизионную комиссию.
8. Договор опциона.
9. Договор с членом совета директоров.
10. Договор на представление интересов.
11. Трудовой договор с генеральным директором.
12. Методика оценки финансового состояния предприятий.
13. Образцы протоколов совета директоров по подготовке к проведению годового общего собрания акционеров; о включении предложений в повестку годового общего собрания акционеров; о предварительном рассмотрении годового отчета общества.
14. Форма отчета представителей в органах управления.
15. Формы сообщения о проведении годового общего собрания акционеров, протокола и бюллетеня для голосования.

Часть перечисленных документов ориентирована на специфику конкретной компании. Этим обеспечивается соответствующая «точная настройка» институциональной среды на специфику и особенности деятельности компании. Конкретный набор документов определяется спецификой компании — направлениями ее

деятельности, особенностями деятельности, наиболее значимыми для компании проблемами и факторами.

Чтобы документ был эффективным инструментом управления, необходимо, чтобы он был надлежащего качества. Качество документа — характеристика документа, определяющая значимость и действенность этого документа в системе корпоративного взаимодействия. Значимость документа определяется наличием в нем новой, по сравнению с существующими уже институтами, информации, регулирующей поведение УКО. Действенность документа характеризуется регулятивной силой документа.

С точки зрения обеспечения управленческой функции документа, прежде всего, мы должны обращать внимание на то, как документ воспринимается потенциальным субъектом взаимодействия, насколько точно он поймет его. Ведь для управления имеет значение не то, что написано в документе, а то, что и как понимают люди, прочитав этот документ.

Можно выделить следующие характеристики, определяющие качество внутренних документов компании и, соответственно, степень воздействия на УКО:

- Структурированность материала.
- Охват сфер деятельности (прописаны ли там все аспекты деятельности субъекта отношений, для которого и относительно которого документ создавался).
- Степень определенности документа, которая определяется следующими факторами:
 - Урегулирование диспозитивных норм, содержащихся в законодательных и иных нормативных документах, действующих в данной компании.
 - Наличие в документе незаконченных положений, двусмысленностей, многозначности положений (например, если в документе упоминается должность, которой соответствует несколько людей в компании, к примеру заместитель генерального директора без указания направления).
 - Сомнений, неопределенности.
- Однозначность, перегруженность, полнота фраз в документе.
 - Не должно быть ничего лишнего и не должно быть возможности добавления.
 - Сложность речевых конструкций для однозначности понимания документа.
- Коэффициент информативности: соотношение количества новой информации в документе к общему количеству информации.

Подготовка эффективного для регулирования корпоративных отношений документа подразумевает выполнение следующих действий:

1. Анализ социальных институтов, действующих в компании.
2. Формирование целей и задач разрабатываемого документа.
3. Определение лиц, участвующих в подготовке документа.
4. Подготовка проекта документа.

5. Подготовка пояснительной записки к документу.

6. Утверждение документа.

В процессе анализа действующих в компании социальных институтов необходимо определить, какие из существующих институтов направлены на поддержку документа и деятельности, а какие будут препятствовать его эффективной работе.

Для повышения эффективности процессов внедрения документов, его адаптации к изменяющимся условиям деятельности компании целесообразно готовить пояснительную записку. Она должна содержать следующую информацию:

- Цели и задачи документа.
- Особенности, которые были учтены при подготовке документа.
- Ключевые положения и принципы, положенные в основу при разработке документа.
- Мероприятия, которые необходимо провести для внедрения документа в практику.
- Граничные условия, требования к системе управления, к сотрудникам, которые обеспечат эффективное функционирование документа. Это могут быть следующие аспекты:
 - требования к квалификации специалистов: знания и навыки, которые необходимы для эффективной работы по документу;
 - необходимые документы для смежных подразделений или внесение изменений в эти документы;
 - необходимые требования к организационной структуре и процессам компании и др.
- Прочая информация, которую разработчики документа хотели бы отразить в пояснительной записке.

При оценке качества документа необходимо учитывать стохастический конкурентный характер взаимодействия субъектов корпоративных отношений. Это означает следующее:

- Каждый УКО прочитает документ так, как ему будет выгодно на тот момент.
- Возможны коалиции между участниками корпоративных отношений.
- Возможно спонтанное повышение активности участников — тот, кто еще некоторое время назад пассивно взирал на происходящие события, не проявляя активности, «вдруг» начинает видеть по-другому известные явления, понимать по-другому нормы в документах, влиять на других участников, доказывая им, что они «хотят» делать так, а не иначе.

К качественным характеристикам документа относятся следующие параметры:

- Структура и оформление документа.
- Содержательные характеристики документа:
 - Наличие или отсутствие определенных выражений и слов.
 - Стиль, количество «воды» в документе.

- Соответствие документа существующей институциональной среде:
 - нормативным документам;
 - мягким социальным институтам.
- Наличие пояснительной записки.

Структура и оформление документа во многом определяют эффективность восприятия содержания документа. Значительно осложняют восприятие документа часто используемые в документе сложные речевые конструкции типа «подразделение, в функции которого, при таких-то условиях, входит ...». Хотя такая конструкция и позволяет однозначно определить подразделение при отсутствии его точного наименования, но она затрудняет восприятие документа, если будет использоваться слишком часто. Можно его определить в начале, присвоить ему краткое название и по тексту пользоваться им.

Целесообразно формировать корпоративный глоссарий используемых в документах терминов. Тогда создается основа единообразного понимания терминов различными УКО. Затрудняют восприятие текста и часто используемые в документах написания «Подразделение», «Общество», «Положение» и т. п. — фразы заглаживаются заглавными буквами, что затрудняет прочтение и восприятие текста.

К количественным характеристикам документа относятся коэффициенты неопределенности и информативности. Коэффициент неопределенности документа — это отношение количества смысловых единиц, содержащих неурегулированные диспозиции, нечеткие формулировки, неопределенные термины, ссылки на несуществующие документы или отсутствие необходимых ссылок на действующие документы, различные слова и фразы, позволяющие толковать их по-разному, к общему количеству смысловых единиц в документе.

Минимально значимая смысловая единица — слово. Ее использование дает максимальную точность анализа документа.

Но для прикладных задач такой точности, как правило, не требуется. Соответственно, используются такие смысловые единицы, как предложение, абзац, статья.

$$K_{неопр} = \frac{N_{дис} + N_{неч.форм} + N_{терм} + N_{ссыл} + N_{пр}}{N_{общ}} . \quad (7.8)$$

где $N_{дис}$ — количество смысловых единиц, содержащих неурегулированные диспозиции; $N_{неч.форм}$ — количество смысловых единиц, содержащих нечеткие формулировки; $N_{терм}$ — количество смысловых единиц, содержащих неопределенные термины; $N_{ссыл}$ — количество смысловых единиц, содержащих ссылки на несуществующие документы или в которых отмечено отсутствие ссылок на действующие документы; $N_{пр}$ — количество смысловых единиц, содержащих прочие элементы, позволяющие их толковать по-разному; $N_{общ}$ — общее количество смысловых единиц в документе.

При прочих равных условиях документ с более высоким коэффициентом неопределенности связан с большим уровнем рисков в системе корпоративного взаимодействия. Коэффициент информативности — это отношение смысловых единиц, содержащих новую информацию (по отношению к действующей институциональной среде), к общему количеству смысловых единиц в документе.

$$K_{инф} = \frac{N_{нов}}{N_{общ}}, \quad (7.9)$$

где $N_{нов}$ — количество смысловых единиц, содержащих новую информацию; $N_{общ}$ — общее количество смысловых единиц в документе.

По сути, коэффициент информативности отражает меру полезности документа для регулирования корпоративных отношений. Эти коэффициенты являются количественными параметрами, характеризующими содержание документа, и являются инструментами контент-анализа.

При использовании количественных характеристик некоторой субъективности анализа документов не избежать, но проведение анализа нескольких документов по одному алгоритму, использование количественных характеристик существенно упрощают сравнение документов. Применение же приведенной выше методики в процессе подготовки позволяет существенно снизить вероятность неисполнения документа, повысить его регулятивную силу.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Кто такой корпоративный секретарь?
2. Чем отличается аппарат совета директоров от комитета совета директоров?
3. Какие основные комитеты вы знаете? В чем особенность их деятельности?
4. Кто такой независимый директор?
5. Чем отличается количественный состав совета директоров?
6. Какие коэффициенты являются количественными параметрами, характеризующими содержание документа?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Обоснуйте, почему для эффективного функционирования корпорации необходимо наличие коллективных и единоличных органов управления.
2. Проанализируйте степень формализованности деятельности коллективных органов управления в РФ и сравните ее с зарубежными странами.
3. Назовите, на ваш взгляд, важнейшие факторы, определяющие значимость и действенность документов в системе корпоративного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 9006-06 «Управление интегрированными корпоративными структурами в российской экономике» — гос. регистрация — 01200614915.

Раздел VIII

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 8.1

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

§ 8.1.1. ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

Понятие организации имеет несколько значений [19, 76]. Мы сами и все, что нас окружает, так или иначе организованы. Все планируемые и осуществляемые действия индивида, их результаты также выражают суть организации. Таким образом, организация — это: 1) социальный процесс; 2) специфический социальный объект; 3) функция управления.

Организация — скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели.

Организация характеризуется рядом признаков. Один из основных признаков — миссия и цель организации, раскрывающие, для чего она создается, зачем выходит на рынок. Второй признак — наличие организационной культуры — совокупности ценностей и поведенческих норм, принятых в данной организации, и разделяемых ее сотрудниками. Третий признак — наличие организационной структуры, т. е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и, после переработки, выдачи готовой продукции, информации или услуги. Внешняя среда оценивает деятельность организации; и если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет — ее существование на рынке прекращается.

У любой организации есть ряд границ, т. е. пределов ее существования во времени (жизненный цикл организации), пространстве (территориальные границы). Период времени существования организации на рынке принято называть жизненным циклом организации. Территориальные границы определяют, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. Основным вопросом, который должны решить менеджеры при определении рациональных границ, состоит в том, чтобы определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. Одни компании стремятся к тому,

чтобы включить в единые организационные рамки все операции от поставок сырья до продажи готовой продукции, в то время как другие предпочитают заключать контракты или создавать временные союзы для выполнения части этих работ другими фирмами. При современных информационных технологиях эти границы претерпевают значительные изменения.

Некоторые организации имеют четко очерченные границы, существующие длительное время без изменений, закрепляющиеся в уставе, учредительном договоре, положениях и других документах. При этом учитывается ряд ограничений, относящихся к численности персонала, размеру капитала, видам деятельности и т. п., зафиксированных в законах и других нормативных актах.

Зачем нужны организации для индивида, что они позволяют ему реализовать? Существование организаций позволяет осуществлять совместное проживание (организация — семья), получать прибыль (участие в коммерческих структурах); социальные потребности (государственные и муниципальные организации); развлекаться (посещать зрелищные, культурные организации) и др. Можно выделить как положительные, так и отрицательные последствия существования организаций. К позитивным последствиям существования организаций относятся:

- реализация интересов отдельных индивидов и групп, в частности интересы создателей организаций (владельцев), акционеров (собственников), наемных работников, клиентов, партнеров;
- предоставление работы желающим, т. е. являются источником их существования;
- проведение изменений в организациях приводит к значительным изменениям в обществе (и наоборот). Сокращения на предприятиях военного промышленного комплекса в РФ в 1990-е гг. привели к развитию «челночного бизнеса».

К негативным последствиям существования организаций относятся: различные аварии, загрязнение окружающей среды, несчастные случаи, преступления. Участие может быть умышленным (участие в преступной деятельности) или неумышленным (компании страхования от пожаров могут потворствовать поджигателям).

Виды организаций.

Классификация организаций, приведенная в табл. 8.1, дана с учетом особенностей построения отношений внутри самой организации, ее подразделений [76].

В зависимости от способа социальной организованности выделяют: формальные и неформальные организации.

Формальные, или официальные, организации представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенности. Например, ОАО «Вимм-Билль-Данн», фабрика по выпуску кондитерских изделий «Коркунов».

Неформальные организации официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества.

Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа регистрируется в официальном порядке, то она станет официальной организацией.

Таблица 8.1

Классификация организаций

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	Формальные. Неформальные
Форма собственности	Государственные. Частные. Муниципальные
Отношение к прибыли	Коммерческие. Некоммерческие. Некоммерческие негосударственные (НКО)
Характер потребностей клиентов	Индивидуальное и мелкосерийное производство. Серийное производство. Крупносерийное и массовое производство
Формирование отношений внутри организации	Корпоративные. Индивидуалистские. Эджократические. Партисипативные
Характер существования	Реальные. Виртуальные

В зависимости от формы собственности выделяют: государственные, частные, муниципальные организации.

Государственные организации. Основным собственником данных организаций является государство. Например, Государственный университет управления (ГУУ).

Частные организации. Основными собственниками выступают физические или юридические лица. Например, частный лицей, магазин, аптека.

Муниципальные организации. Собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, библиотека, детский сад, музыкальная школа.

В зависимости от отношения к прибыли принято выделять коммерческие и некоммерческие организации. Основной целью деятельности коммерческой организации, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, является получение прибыли. Некоммерческие организации не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. Например, ГУУ, не являясь коммерческой организацией, не ставит перед собой цели получать прибыль от обучения студентов, но проводит платное обучение с целью получения дополнительных доходов для развития учебного процесса в университете.

Кроме перечисленных организаций, существует и такой вид, как НКО, т. е. некоммерческие негосударственные организации, задачей которых является оказание услуг взаимопомощи, общественного выбора. Эти организации не ставят своей целью извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. НКО могут создаваться для достижения благотворительных, культурных, образовательных, управленческих целей, развития физической культуры, охраны здоровья и пр.

Эти организации создаются энтузиастами для оказания конкретной социальной услуги, на выполнение которой деньги выделяют спонсоры, попечители, благотворители, коммерческие организации.

Услуги НКО имеют некоторые характерные черты:

- данные услуги являются трудоемкими и дорогостоящими, если они оказываются коммерческими организациями (уход за тяжелобольными);
- получатели услуги составляют меньшинство населения, отличаются малой платежеспособностью и остро нуждаются в данной услуге (трудоустройство инвалидов);
- данные услуги являются новыми, возникли недавно, и частный сектор не видит перспективы для их развертывания, а власти еще не осознали необходимость их поддержки (ТСЖ — товарищество собственников жилья).

К особенностям НКО относятся:

- адресность оказываемых социальных услуг (решаются конкретные проблемы конкретных людей);
- многообразии услуг (каждый человек может найти такую помощь, которая нужна лично ему);
- динамизм рынка услуг (быстрая реакция третьего сектора на возникающие болевые точки общества);
- открытость организации, *ее доступность*.

В свою очередь, вариантов создания НКО существует немало: учреждения, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческое партнерство, общественные движения и пр.

Вместе с тем, в условиях рыночно-ориентированной экономики НКО вынуждены заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств на свое развитие. Полученные таким образом средства НКО могут расходовать только на развитие и никак иначе, что регламентировано законодательно.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют: индивидуальное, серийное, крупносерийное производство.

Индивидуальное, мелкосерийное производство существует для удовлетворения индивидуальной потребности отдельного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления. Например, прокатный стан, спутник, индивидуальный пошив одежды, организация эксклюзивных туров для охоты на белых медведей, сборка автомобилей по индивидуальным заказам. Отличительными особенностями такого производства являются: большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам; технологическая специализация

рабочих мест; применение универсального оборудования; высокая квалификация работающих; относительно большая длительность производственного цикла.

Серийное производство осуществляется для учета требований конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляется небольшими сериями. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. В последнее время этот вид производства, с учетом развития технологической и информационной базы, становится преобладающим. К особенностям данного вида производства следует отнести: постоянную номенклатуру продукции, выпускаемой в определенных количествах (партиях), использование работников средней квалификации, относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий, специализацию рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций. Например, выпуск автомобилей определенной марки, готовых швейных изделий небольшой серии, кондитерских изделий (тортов).

Крупносерийное, или массовое, производство создается для удовлетворения обезличенной потребности клиентов. Характерными чертами этого вида производства являются: ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной-двух постоянно закрепленных операций; применение труда рабочих, специализированных на ограниченном круге работ; существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий; использование стандартных технологических и управленческих процедур. Например, ВАЗ выпускает автомобили модели ВАЗ-2105 много лет достаточно большими сериями. Продукция предприятий *Coca-Cola*, которая выпускается достаточно давно и без изменений небольшой номенклатуры.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют: корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные организации.

Корпоративные организации представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны: устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными. Например, ЛУКОЙЛ, *McDonald's*. В таких организациях, как правило, существуют корпоративная этика поведения, стандарты поведения сотрудников, фирменная символика и атрибутика и пр.

Индивидуалистские организации — добровольное объединение индивидов на неопределенный период времени. Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности таких организаций, интересы производства определяются задачами воспроизводства личности. Для этих организаций характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников. Например, организации сетевого маркетинга.

Эдхократические организации — основаны на знании, компетенции исполнителей. Их применение характерно для области высоких технологий при сложных инновационных процессах. Формальности в построении структуры сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое по-

строение постоянно меняется. Например, консультационные центры, медицинские центры, научные школы при ведущих университетах страны — их еще называют эдхократиями нашего общества.

Партисипативные организации основаны на участии работников в управлении (выдвижение предложений, разработка альтернативных вариантов, принятие окончательного решения). Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях (ученые советы в вузах, при научно-исследовательских институтах Российской академии наук).

В зависимости от характера существования можно также выделить реально существующие организации и виртуальные. Реальные организации существуют в реальном физическом смысле, виртуальные осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Это не означает, что они не выпускают реальной продукции. Это лишь вариант организации управления. Особенность виртуальной организации состоит в том, что реальное общение сведено к минимуму и заменено на виртуальное. Такое положение имеет множество преимуществ, но и не лишено недостатков: требуется другая квалификация персонала, необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций), необходимо осуществление учета специфики менталитета работников, организация частых командировок руководителей по местам дислокации производств (другим странам). Единого мнения о понятии виртуальной организации пока не сложилось. Существует такая точка зрения, что виртуальная организация — это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Если бюрократия имеет внутреннюю направленность целей, органические организации больше говорят о своем предназначении, миссии и цели направлены вовне, то виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая «сверхбыстрота» уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности. Длительная и эффективная жизнь — удел далеко не всех организаций, и причина этого — специфические черты организации, возможности ее приспособления к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Существование организации на рынке во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внешним условиям, управлением ее поведением в соот-

ветствии с требованиями рыночного окружения. Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий.

Руководитель всегда должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствуют этой стадии.

Жизненный цикл ориентирует менеджеров на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась изначально.

Жизненный цикл организации — это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью. Вариант основных этапов жизненного цикла организации представлен на рис. 8.1.

Жизненный цикл организации (ЖЦО)

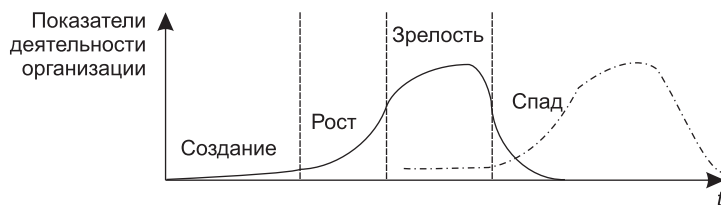


Рис. 8.1. График жизненного цикла организации

Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой. Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности. Рассмотрим наиболее характерные из них.

Стадия создания организации. Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера — новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляются разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание:

- на изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесении соответствующих корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (приобретения, установки оборудования, его эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить тенденции их развития	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменения значений

Стадия роста организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что, в свою очередь, вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

Стадия зрелости организации. Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;

- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

Стадия спада организации. Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет формы конкурентной борьбы;
- усиливается диктат поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура относится к факторам внутренней среды организации — это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, напри-

мер, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации.

В последнее десятилетие интерес к корпоративной культуре резко усилился. Это связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации обязательно отличается высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий, направленных на развитие духа организации во благо всех заинтересованных сторон.

Корпоративная культура отличает данную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации стоящим и важным, а также какое поведение считается допустимым. Например, высокое качество продукции, отсутствие прогулов и опозданий и т. п. Единого общепринятого определения корпоративной культуры нет. Более того, по мнению некоторых специалистов, это комплексное и парадоксальное явление, не имеющее универсального определения.

Существуют два основных подхода к определению корпоративной культуры.

1. Корпоративная культура рассматривается как совокупность различных элементов, включающих в себя ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды), верования.
2. Корпоративная культура рассматривается как процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки целей, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения.

Но все-таки наиболее часто корпоративная культура рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Она представляет собой сложную композицию базовых предположений, **бездоказательно** принимаемых и разделяемых членами организации.

Часто корпоративная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников (рис. 8.2).

Остановимся более подробно на некоторых составляющих корпоративной культуры.

Система ценностей — основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направления деятельности работников, обеспечивающие достижение успеха. Ценности, как правило, не передаются путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например с помощью историй, мифов, легенд, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.

Герои — люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют много героев. Герои могут

оказывать сильное влияние на корпоративную культуру, так как своим примером и поведением демонстрируют корпоративные ценности и укрепляют положение организации.



Рис. 8.2. Основные элементы корпоративной культуры

Церемонии и ритуалы — символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и носят на себе отпечаток особенностей внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть не эффективными в другой.

Культурная сеть организации — скрытая иерархия власти в организации независимо от титулов и постов и состоящая из типов ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Она служит первичным (но неофициальным) средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии. В США руководители в реальной жизни с помощью приказов, инструкций, схем, собраний контролируют всего 10 % событий в жизни организаций, а остальные 90 % контролируются по неформальным каналам через культурную сеть организации [24]. Следовательно, задача руководителей состоит в том, чтобы использовать культурную сеть для достижения целей организации.

СВОЙСТВА КУЛЬТУРЫ

Корпоративной культуре присущи такие свойства, как:

- всеобщность (пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимоотношении с внешней средой);

- неформальность (строится параллельно организационной структуре управления, иногда подменяя даже властные структуры);
- устойчивость (базируется на традициях).

УРОВНИ КУЛЬТУРЫ

Корпоративная культура как составляющая системы управления выполняет определенные функции. С. Филонович выделяет следующие ее функции (76):

- стабильность социальной системы;
- коллективная преданность организации;
- индивидуальность организации;
- здравый смысл.

Как следует из перечня, функции корпоративной культуры являются базовыми (фундаментальными), обеспечивающими само существование организации.

В функциональном отношении корпоративная культура помогает решать следующие задачи:

- координации, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;
- мотивации, реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполненной работы;
- привлечения кадров путем пропагандирования претендентом на рабочие вакансии преимуществ своей организации.

В принципе, корпоративная культура в состоянии реализовать перечисленные и другие функции, однако не всякая располагает соответствующим потенциалом. Так, организации могут обладать такой культурой, которая не только тормозит достижение успеха в бизнесе, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах организации.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние многие факторы, такие как:

- миссия и цели организации;
- стратегия;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- общие экономические условия;
- национальные особенности (традиции, культура);
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда в целом и в отрасли в частности.

Один из крупнейших специалистов в области корпоративной культуры Э. Шейн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов (рис. 8.3).

Типы организационных культур

Фокус стратегии	Требования внешней среды	
	Гибкость	Стабильность
Вне организации	Адаптивная/предпринимательская культура	Культура стратегической задачи
Внутри организации	Клановая культура	Бюрократическая культура

Рис. 8.3. Типы корпоративной культуры по классификации Э. Шейна [122]

В соответствии с его концепцией к ним относятся:

А. Первичные факторы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Поскольку то, о чем постоянно говорят, что обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.
2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей и верований.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того что руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.
4. Критерии оценки деятельности поощрения сотрудников. Сотрудники организации, разобравшись, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей. Тем самым они оказывают влияние (закрепляя или изменяя) на корпоративную культуру.

Б. Вторичные факторы.

1. Организационная структура управления. В зависимости от того, какой тип структуры используется в данной организации, как происходит функциональное распределение труда между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко реализуется делегирование полномочий и т. п., у работников организации формируется впечатление о том, в какой степени они пользуются доверием руководства, наказуема ли инициатива.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников в той или иной степени постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Вследствие их регулярности и повторяемости создается определенный климат в организации.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, способы размещения сотрудников и т. п. создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.
4. Мифы и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.
5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации, сформулированные в виде принципов (кредо или еще каким-либо формализованным способом) и должным образом доведенные до каждого члена организации, они способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Как подчеркивает Э. Шейн, каждый из десяти факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует использования руководством определенных приемов. Причем универсальных рекомендаций здесь нет [76].

РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕССЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Становление рыночной экономики России характеризуется модернизацией систем управления организациями. Создаются, функционируют и развиваются объекты различных форм собственности и направлений деятельности, что предполагает значительные изменения организационных и управленческих отношений. Скорость и восприимчивость изменений, необходимых для адаптации организаций к внешним условиям, определяет их успешность и продолжительность существования в рыночных условиях. Одним из новых инструментов такой адаптации является формирование репутации организации.

Формирование репутации организации — сложное, ответственное и достаточно ресурсоемкое направление деятельности. Значимость создания и поддержания репутации организации все отчетливее осознается отечественными фирмами. Это связано с тем, что с 2001 г. деловая репутация организации составной частью входит в структуру нематериальных активов. Так, 10–15 % стоимости крупных транснациональных компаний составляет их репутация [76]. Для выживания на российском рынке в условиях международной конкуренции отечественные организации начинают понимать необходимость серьезных вложений в создание и поддержание деловой репутации.

Репутация организации представляет собой многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продукции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками, конкурентами), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

К настоящему времени общепринятого единого определения понятия «репутация» в специальной литературе нет. В определенном смысле репутация воспринимается как синоним социально-экономической ответственности организации перед покупателем. В некоторых публикациях отмечается отождествление понятий «репутация» и «имидж».

Под *деловой репутацией* организации понимается разница между покупной ценой организации (приобретенного имущественного комплекса) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной. *Положительная* репутация рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод. *Отрицательная* деловая репутация представляет собой скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, высокого качества продукции, навыков маркетинга и сбыта и др.

Репутация организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка. Можно выделить ряд составляющих, по-разному влияющих на репутацию организации. В процессе формирования репутации воздействия осуществляются для создания и развития положительных составляющих, к которым, в частности, относят: *имидж организации, ее позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица, известность организации на рынке, престижность как места работы, финансовую стабильность*. Составляющие репутации организации представлены на рис. 8.4.



Рис. 8.4. Составляющие репутации организации

Имидж — обобщенный образ организации в глазах целевой аудитории, вариант ее самоподачи, акцентирующий внимание на лучших качествах, повышающих авторитет в глазах потенциальных потребителей. При формировании имиджа важную роль играют: выбор названия организации, наличие известных брендов товаров или услуг, оформление мест потребления товаров, создание миссии организации.

Сложным и ответственным является выбор названия организации. Удачное название позволяет с самого начала определить организации выгодное место в ряду других аналогичных организаций. Смысл, который вкладывают окружающие в субъективный образ, который у них формируется от восприятия названия, определяет дальнейшее отношение к этой организации. Перед тем как выбрать название, следует ответить на три вопроса.

- Как люди будут воспринимать вашу организацию в ряду остальных?
- Какие категории населения будут иметь отношения с вашей организацией?
- Какие ассоциации возникнут у людей при восприятии названия вашей организации?

Уместно вспомнить выражение Д. Карнеги: «Дайте собаке плохое имя и вы увидите, что из этого получится».

Позиционирование организации на рынке предполагает ее самоопределение, поведение и реальные шаги на рынке. Дополнительными факторами могут служить реклама, участие в профессиональных конференциях и съездах, ассоциациях. Представление организации через проводимые мероприятия позволяет привлечь клиентов в различных сегментах рынка.

Составляющей репутации является *авторитет первого лица* как внутри организации, так и за ее пределами, который определяется множеством факторов, в том числе: уровнем руководства и финансовой устойчивостью организации, умением справляться с последствиями кризисных ситуаций, созданными условиями для работы персонала, существующей культурой общения и др.

Элементом репутации является *известность организации на рынке*, что представляет собой комбинацию финансовых возможностей организации, длительность ее лидирования по качеству выпускаемого товара, географию присутствия продукции организации на отечественных и международных рынках.

Престижность организации как места работы предполагает создание атмосферы доверия между работодателями и служащими, обеспечение условиями труда не ниже, чем в аналогичных организациях в данном регионе, предоставление соответствующих социальных пакетов, создание благоприятной рабочей атмосферы, признание успехов и достижений деятельности.

Немаловажной составляющей репутации выступает *финансовая стабильность* организации, стабильное финансовое состояние, постоянно растущие прибыли. Одним из признаков такой стабильности является регулярность выплат партнерам и сотрудникам.

ПОНЯТИЕ БРЕНДА ТОВАРА

Немаловажная роль в приобретении и удержании известности организации на рынке отводится торговым маркам изделий, выпускаемых этими организациями, ее брендам. Исторически бренд возник как одна из первых форм защиты прав потребителя. Логотип компании гарантировал качество товара, постоянство присутствия на рынке, позволял сориентироваться в ожиданиях от продукта еще до его приобретения, что предполагало некоторое увеличение стоимости товара. В настоящее время отношение к брендам изменилось. В связи с совершенствованием производственных технологий выделиться среди конкурентов только за счет качества изделия становится все сложнее. Компании переключаются с производства продуктов на производство стилей жизни. В этих условиях бренды начинают представлять собой большую часть стоимости компании и важнейший источник ее дохода.

Бренд товара означает торговую марку, определенный уровень известности товара на рынке, определяющий в числе прочего социальный статус потребителя. Время, необходимое для возникновения бренда, существенно меняется. Не так давно считалось, что для возникновения и закрепления устойчивой торговой марки необходимо 50–60 лет. В недавнее время возник феномен «быстрых брендов», т. е. торговых марок, которые создаются за небольшой срок, например за 5 лет (см. пример в главе 1 данного раздела об опыте компании «Вимм-Билль-Данн»). Торговые марки пользуются большой популярностью в России и за рубежом. Например, бренд «Чудо-йогурт» получил золотую медаль в категории «Молочные продукты», а «J7» — золотую медаль в категории «Безалкогольные напитки» в ноябре 2002 г.

До настоящего времени остается открытым вопрос об отнесении названия товара к понятию «бренд». В российских условиях принципиальным в ответе на него является точка зрения самого производителя, на основании которой строится долгосрочная стратегия продвижения товара и формирования репутации организации.

ЛОВУШКИ РЕПУТАЦИИ

При формировании репутации могут возникнуть определенные искажения репутации, или так называемые ловушки репутации. Рассмотрим некоторые из них.

Односторонний (однобокий) имидж, означает, что оценка организации осуществляется лишь с точки зрения одной группы клиентов, при этом интересы других групп не учитываются.

Отдельные организации не умеют использовать никакие другие стимулы для сотрудников, кроме материальных, забывая при этом, что сотрудники нуждаются в моральном поощрении своей деятельности. В результате появляется ловушка в виде *увлечения материальным поощрением своих работников*.

Ловушка может состоять в создании *обобщенного бренда продукции компании*, т. е. использовании обобщенных торговых марок, при которых бренды привязываются не к конкретному товару, а к организации в целом. В этом случае стратегия организации строится только на доверии покупателей к организации, а не к отдельным видам продукции.

Ловушка оценивания — неумение адекватно оценить стоимость своей репутации.

Ловушка оценивания возникает в ситуации, когда невозможно достоверно оценить стоимость компании, в результате она либо переоценена, либо недооценена.

Выделяют также *ловушку корпоративной символики*, в которую попадают организации. Клиенты привыкают к символике организации (например, к цвету упаковки, дизайну товара). Смена символов при сохранении марки товара может привести к снижению объема продаж.

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Создание деловой репутации предполагает стратегическое планирование на 15–20 лет с учетом срока защиты интеллектуальной собственности. Работа проводится по всей цепочке движения товара от производителя к потребителю. Важную роль играет длительность присутствия и известность организации на рынке, создание и поддержание брендов товаров и услуг. *Управление репутацией организации* (рис. 8.5) — система мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, конкретного этапа жизненного цикла, которая реализуется как внутри организации, так и за ее пределами.



Рис. 8.5. Управление репутацией организации

Управление репутацией внутри организации предполагает формирование корпоративного кодекса поведения, разработку ее философии, концепции, имиджа первых лиц, моделей привлекательного клиентурного поведения.

С этой целью осуществляется разработка основных направлений позиционирования организации и стратегии ее продвижения на рынке, выработка корпоративного стиля, в том числе логотипа, слогана, представительской продукции. Например, известная российская компания «Вимм-Билль-Данн», выпускающая соки и молочные продукты, планомерно осуществляет работу по формированию репутации на протяжении уже 10 лет. На сегодняшний день «Вимм-Билль-Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входят 11 молочных комбинатов, расположенных в различных городах России и стран СНГ (Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Тимашевск, Киев, Владивосток, Бишкек и др.). Имеются и зарубежные предприятия (в Голландии, в Израиле), которые являются дочерними предприятиями со стопроцентным российским капиталом. Осуществляется планомерное расширение географического присутствия, позиционирования фирмы на различных рынках.

Руководство компании поставило перед собой задачу не просто конкурировать с импортными производителями молочных продуктов на равных, а занять лидирующие позиции. Для этого оказалось необходимым не только выпустить на рынок продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные, запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо». Уделяется большое внимание работе с персоналом, его мотивации. В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию нематериального стимулирования своих сотрудников. По результатам опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата услуг фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило получить их по корпоративным расценкам.

Другим направлением управления репутацией является *создание корпоративного кодекса поведения*. С этой целью осуществляется разработка стандартов корпоративного поведения, регламентирующих отношения акционеров и топ-менеджеров, между сотрудниками, моделей поведения сотрудников с клиентами. Проводится работа по созданию корпоративного духа фирмы, который в совокупности с другими организационными действиями по созданию, например, фирменного стиля, логотипа является основой «фирменности» деловой репутации организации.

Формирование имиджа первых лиц организации также относится к важному элементу процесса управления репутацией внутри организации и за ее пределами, что достигается за счет соответствующего освещения в средствах массовой информации достижений руководителя, побед в тендерах, получения престижных мест в отраслевых, региональных и общероссийских рейтингах.

Управление репутацией вне организации представляет собой формирование ожиданий всех участников бизнеса: партнеров, клиентов, других контрагентов. Данная задача решается специалистами PR, которые заранее анонсируют положительное развитие организации. Например, такие фирмы, как *Coca-Cola*, *McDonald's*, на создание визуального имиджа компании тратят много средств,

начиная с бумажных упаковок, униформы сотрудников и заканчивая урнами для мусора с эмблемой компании.

Элементом такой работы выступает *построение взаимоотношений с партнерами*, выбор партнеров, изучение их ожиданий и потребностей. Например, в компании «Вимм-Билль-Данн» очень внимательно относятся к выбору партнеров по бизнесу. Партнерами являются транснациональная корпорация *Tetra Pak*, мировой лидер в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания, *Cargil* — крупнейший в мире поставщик концентратов для производства соков, такие российские компании, как «Рускарт», «Союз», «БФК».

Выбирая партнеров с высокой репутацией на рынке, организация влияет на формирование собственной репутации в глазах клиентов. Аналогичный подход справедлив и по отношению к подбору корпоративных потребителей продукции. Например, потребителями продукции компании «Вимм-Билль-Данн» являются рестораны быстрого обслуживания *McDonald's*, а также всемирно известная фирма *Nestle*, что также положительно сказывается на репутации самой компании и доводится до сведения общественности.

Другим направлением управления репутацией является *построение рекламной кампании*, что включает систему представления организации на рынке, стратегию коммуникаций со СМИ, мониторинг СМИ.

Не менее важным в процессе управления репутацией является работа по *поддержанию репутации*, осуществление текущего сопровождения репутации и имиджа ее руководителя. Это сложная, кропотливая каждодневная работа, требующая мониторинга процессов, происходящих в организации, качества товаров и услуг, их соответствия цене аналогичной продукции конкурентов, соответствия поведения сотрудников разработанным моделям поведения в соответствии со стратегией развития.

Защита репутации осуществляется постоянно на протяжении всего времени существования организации на рынке. Организации разрабатывают стратегии предотвращения возможных искажений своей репутации, что реализуется на основе анализа состояния рынка и выявления внешних факторов, способных привести к этому. Отслеживаются негативные публикации, направленные против организации и ее руководителей, проводится планирование действий по их нейтрализации.

Применяется юридическая и инструментальная защита брендов и репутации. Для инструментальной защиты брендов применяют специальные упаковки, наклейки с голограммами. При юридической защите репутации обращаются к нормативным актам, в соответствии с которыми (ст. 152 ГК РФ) организация вправе требовать в суде опровержения сведений, порочащих деловую репутацию, если распространитель не докажет, что они соответствуют действительности. Организация вправе также требовать возмещения убытков, причиненных распространением таких сведений.

§ 8.1.2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И. П. Павловым.

И. П. Павлов ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Достаточно условно можно привести формулу поведения:

$$П = f(I, E),$$

где $П$ — поведение, функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации; I — особенности индивида, его природные свойства и характеристики; E — среда, окружающая индивида, те организации, где происходит процесс его социализации.

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно — любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивированно — в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы, — можно измерить отдельные составляющие поведения, например насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу, присутствием или отсутствуем на рабочем месте.

КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как **компетенция персонала**. Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации. *Компетенция* представляет собой совокупность следующих факторов: **знаний** (результатов образования личности), **навыков** (результатов опыта работы и обучения), **навыков** поведения и **общения** (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе) персонала. Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо: проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные составляющие требуемых знаний, навыков; построить иерархию компетенции с учетом развития всех ее составляющих; выявлять составляющие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. *Управление компетенциями* представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, и специалист может стать не конкурентоспособным, а организация начнет нести убытки (рис. 8.6). В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление поведением персонала — система мер по формированию моделей компетенций сотрудников организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т. е. управление их поведением.

Другим фактором, во многом определяющим поведение индивида в социуме, является понятие «Восприятие».

ЖЦ компетенций сотрудника

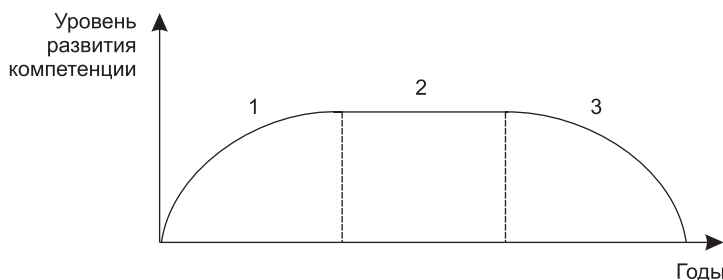


Рис. 8.6. Жизненный цикл компетенции сотрудника

ВОСПРИЯТИЕ И УСТАНОВКИ

Восприятие — процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды. Восприятие происходит на основе ощущения. Восприятие включает следующие этапы (рис. 8.7):

- отражение или регистрацию в сознании человека предметов или явлений (информации);

- интерпретацию — формирование картинки действительности в сознании личности, которая может существенно отличаться от действительности.
- установление обратной связи, формирование собственно поведения или установки личности.

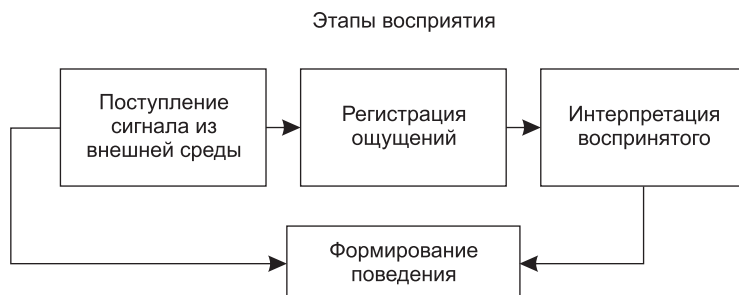


Рис. 8.7. Этапы восприятия индивида

Восприятие используется индивидом для выбора, хранения и интерпретации информации в значимую и логически построенную картину мира. Одна и та же информация воспринимается каждым индивидом по-разному в зависимости от особенностей восприятия, а ее интерпретация определяет дальнейшее поведение индивида. Важно не что происходит, а как воспринимается (см. рис. 8.7).

Еще одним **фактором**, определяющим поведение, является внутреннее представление личности о себе, ее «Я-образ», ее самовосприятие. Суть данной концепции состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «Я», того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Я-концепция была предложена американским психологом К. Р. Роджерсом (1902–1987 гг.). Она формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения. Я-концепция определяет относительно устойчивую, в большей или меньшей степени осознанную, переживаемую как неповторимую систему представлений индивида о себе, на основании которой индивид строит свои взаимоотношения с остальными людьми (рис. 8.8).

Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют сложившемуся «Я-образу».

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «Я», они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Вместе с тем, эти же

механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

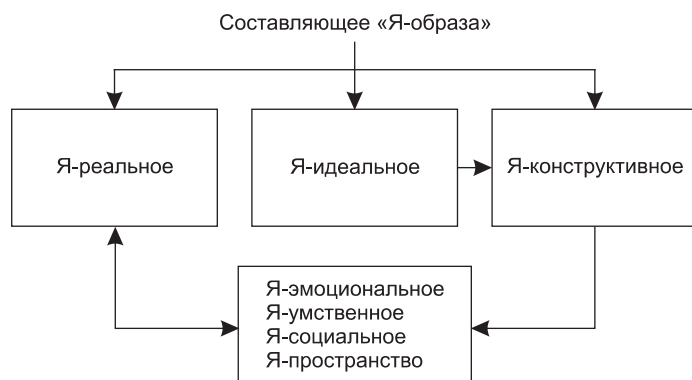


Рис. 8.8. Составляющие Я-концепции

На основании восприятия индивид формирует свои установки. **Установка** — постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-то предмету, личности, ситуации. Не всегда сотрудники приходят в организацию с теми установками, которые соответствуют ее целям и задачам: опаздывают, не достаточно эффективно выполняют порученные задания, занимаются в рабочее время личными делами и т. д. Возникает необходимость разработки способов воздействия на сотрудников для изменения их установок. Существует ряд способов по влиянию на установки работников: предоставление новой информации, воздействие страхом (среднего уровня), приведение в соответствие установок и поведения (устранение диссонанса), привлечение к сотрудничеству, влияние коллег, компенсации и др. Результативность этих способов бывает различной и зависит от значимости интересов у работников, на которых оно основано.

§ 8.1.3. ПОВЕДЕНИЕ ГРУППЫ

ОСОБЕННОСТИ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Рыночная среда последнего десятилетия оказывает все более жесткое давление на организации, прежде всего за счет своей динамичности. Чтобы выжить, фирмы начинают применять новые принципы организации работы. Эти принципы предполагают быструю реорганизацию их функционирования, в том числе в результате использования команды в качестве центральной ячейки современной организации. Команды вырастают из групп.

Группа представляет собой относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих для достижения конкретных целей. Группу определяют два основных признака: члены группы *взаимодействуют* друг с другом, поэтому действия каждого человека влияют на по-

ведение других; члены группы знают, что вместе они могут добиться определенных целей и решить задачи, которые *сложно достичь* каждому *в отдельности*.

В целом исследования показали, что группы порождают *меньше* идей, чем отдельные ее члены. Но группа дает *лучшие* идеи: с более детальной проработкой, всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них. Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные ее члены, поскольку развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой (см. рис. 8.8).

Вместе с тем, у групповой работы существуют и недостатки: потери времени на совместное обсуждение, стремление к индивидуальным целям, групповое единомыслие, размывание ответственности. Группа может не принять хорошую идею, если она непонятна большинству или приходит в противоречие с интересами большинства (рис. 8.9).

Последствия работы в группах	
Позитивные	Негативные
Возможность возникновения новых идей	Потери времени на совместное обсуждение
Получение синергетического эффекта за счет объединения знаний ее участников	Стремление к индивидуальным целям
Повышение гибкости , определенности при принятии решений	Групповое единомыслие
	Размывание ответственности

Рис. 8.9. Последствия работы группы

Современные организации поставлены перед сложнейшими проблемами. Жесткая конкуренция, изменения законодательств, перемены в технологиях и сокращение жизненных циклов товаров — все это не только благоприятствует развитию, но и может приводить к катастрофам. Чтобы выжить, компании должны сконцентрировать усилия на достижении наивысшего качества, высокой рыночной мобильности и снижении цен — овладения только одной или двумя из этих ключевых составляющих недостаточно.

Примеры использования групп:

- Игры **Что-Где-Когда**, КВН.
- Организация **Билла Гейтса** (1975).
- «**Экспресс-доставка**» В. Довганя (1993, студенты Тольяттинского политехнического института, технология доставки товаров на дом).
- **ВБД** — начиналась как компания единомышленников (1992).

Рис. 8.10. Примеры применения группового подхода

Кроме того, необходимо принимать во внимание произошедшие изменения ценностей и интересов современных работников, которые требуют для себя большего участия в делах организации, большей гибкости и большей автономии; они хотят применять в работе не только руки, но и голову (рис. 8.10). Организации, которые действительно настроены на успех, сосредоточивают внимание на делегировании полномочий наемным работникам, а также могут столкнуться с парадоксами при управлении сплоченными группами (рис. 8.11).

Парадоксы сплоченности	
Высокая сплоченность	Средняя
Обеспечивает либо наивысшую эффективность	Обеспечивает средние , стабильные результаты
Либо трудовую пассивность	Более безопасна для менеджмента
Является зоной риска для менеджмента	

Рис. 8.11. Парадокс групповой сплоченности

Команда представляет собой разновидность формальной группы, специально создаваемой руководителем под конкретную задачу, проект. **Команда** — это группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением групповой цели. Превращение группы в команду происходит постепенно, при условии, что все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий, в команде постоянно растет доверие друг к другу и к руководителю, культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; цели команды постоянно реализуются.

Признаками команды являются: небольшая численность (от 5–7 человек до 12–15), взаимодополнение ролей в команде, приверженность общей цели, наличие у каждого члена команды своей четко определенной цели, подотчетность друг другу, взаимопонимание. Основное условие, делающее команду действительно необходимой, — это наличие проекта. Создать действительно работоспособную команду — не просто.

Существует несколько *вариантов создания* команды: «театр одного актера», «команда согласия», «совет». Команда «*театр одного актера*» создается при наличии общепризнанного лидера. Такие команды создаются, если руководитель четко знает, зачем ему нужна команда и что без нее он не сможет справиться с поставленной задачей. Лидер и руководитель в одном лице осуществляет единоличное управление ее деятельностью, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя непрерываем и принимается всеми членами команды. «*Команда согласия*» наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов, в которых мнение каждого из них крайне значимо для команды в целом. Например, в музыкальной среде в виде музыкального коллектива. В таких коллективах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды претворяет их в жизнь, являясь одновременно одним из

ключевых специалистов команды. Команда «*совет*» занимает промежуточное положение. Такие команды уместны при условии, что ядро команды составляет группа опытных квалифицированных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных. Ответственные решения принимаются после обсуждения на «совете команды». Однако однозначный вывод об эффективности того или иного варианта формирования команды сделать сложно, поскольку все зависит от подготовленности лидера (руководителя), важности стоящей задачи, подготовленности членов команды к совместной деятельности.

Многие ведущие организации используют преимущества командной работы. В частности, считается, что одной из причин поразительного успеха деятельности компании *Microsoft*, которая меньше чем за два десятилетия опередила по своей рыночной стоимости компанию *General Motors*, является использование в работе команд, создаваемых под конкретные задачи, одновременно позволяя сотрудникам сохранять чувство индивидуальности.

Командные отношения, включающие такие понятия, как чувство локтя и дух партнерства, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Поскольку команда создается для выполнения конкретной задачи, то эта задача и определяет состав участников, перечень навыков и умений, которыми должны обладать, сроки выполнения и степень контроля за командой со стороны руководства. Вместе с тем, участники командной работы могут продемонстрировать высокую эффективность лишь при соблюдении ряда дополнительных условий. *Первое* условие — получение членами команды определенного удовлетворения от командной работы. Чем сложнее по своему характеру работа, тем удовлетворение участников должно быть выше. Это связано с тем, что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при вхождении в команду, с тем, что они от этого получают. *Второе* условие — рациональное распределение ролей (позиций, заданий) членов команды, которое смогло бы обеспечить равенство вкладов и приобретений у членов команд. В команде каждый член выполняет специфическую целевую роль, описываемую перечислением его задач и действий, имеющую наименование. Например, маркетолог, специалист по электронике, руководитель. При командной работе чаще всего требуются специалисты, обладающие разными образованиями, специализацией и опытом. Но у них должны быть сходные умения и качества: позитивные личные черты, умения групповой работы, навыки межличностного общения, желания совместной деятельности. Практика показывает, что процесс «притирки» людей к руководителю и друг к другу может занимать значительное время, иногда до 9–12 месяцев (рис. 8.12).

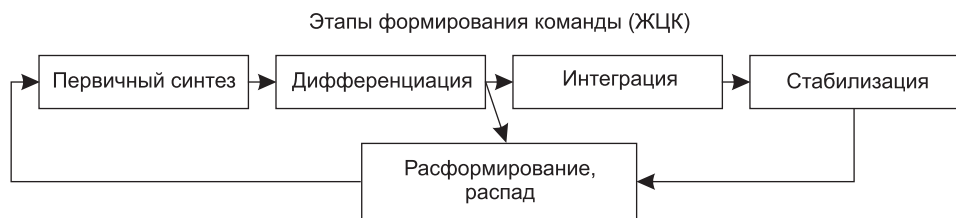


Рис. 8.12. Жизненный цикл группы

И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда распадается или же уходит из организации. Анализ практических данных о деятельности команд на российском рынке позволил сформулировать следующие причины их ухода в полном составе из организации:

- возможности команды не соответствуют интересам фирмы;
- команда перерастает компанию;
- смена владельца бизнеса;
- разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании;
- команда создает собственный бизнес;
- поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖГРУППОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

История человечества с древних времен до настоящего времени показала, что конфликты неизбежны, существовали всегда и будут существовать столько, сколько существует взаимодействие людей между собой. Исследованию конфликтов, причин их появления, месту конфликтов в становлении и развитии общества посвящено множество работ ученых различных направлений: философов, социологов, управленцев.

Конфликты в жизни отдельных людей и общества в целом играют значительную, чаще негативную роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, ресурсов и др. Для снижения отрицательных последствий конфликтов необходимо уметь правильно выявлять их причины, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния. Однако конфликты выполняют и некоторые позитивные функции.

С развитием рыночных условий в РФ значение управления конфликтами возрастает, поскольку конкуренция представляет собой вариант конфликтной ситуации, которая при неправильном управлении может перерасти в серьезный конфликт.

ОСОБЕННОСТИ И ФУНКЦИИ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Межгрупповой конфликт является разновидностью множества конфликтов, которые возникают в современных организациях. *Межгрупповые конфликты* — столкновения между различными группами, подразделениями. На период конфликта в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико. Интересы людей, затронутые в конфликтном противостоянии, ведут к усилению групповой сплоченности. Однако эта сплоченность может сразу же пропасть после прекращения конфликта.

Существует несколько подходов к описанию данного вида конфликтов [34]: мотивационный, ситуационный и когнитивный.

Мотивационный подход исходит из того факта, что поведение группы и ее отношение к другим группам рассматриваются как отражение ее внутренних проблем. Например, враждебность, направленная вовне, является результатом внутренней напряженности в самой группе, следствием ее противоречий и конфликтов. Такая группа нуждается во внешнем конфликте для решения собственных проблем.

Данное понимание межгрупповых взаимоотношений было предложено в работах З. Фрейда, который утверждал, что аутгрупповая (направленная вовне) враждебность при межгрупповом взаимодействии неизбежна и помогает поддерживать сплоченность группы.

Другой вариант мотивационного объяснения межгрупповых конфликтов основан на исследованиях Л. Берковица, И. Долларда, Н. Миллера [34, 74 и др.], которые рассматривали социально-психологическое влияние на агрессивное поведение. Л. Берковиц ввел понятие «относительной депривации», т. е. оценки положения своей группы как более плохого по отношению к положению другой группы. Своей группе приписывались ущемленность в правах, меньшие возможности, заниженный социальный статус. В соответствии с этой точкой зрения депривация во многом объясняет переживаемое чувство несправедливости участников такой группы и агрессию против другой группы. Следует отметить, что депривация связана с таким ранее рассмотренным понятием, как восприятие, поскольку речь идет не о реальной депривации, а о воспринимаемой, кажущейся несправедливости, о несоответствии ожиданий относительно реального положения дел.

Например, возникающее расслоение в обществе вызывает деление на преуспевающих и неуспешных, что может стать источником последующей агрессии одних групп против других.

Ситуационный подход предполагает поиск особенностей межгруппового взаимодействия с учетом влияния внешней среды. Было проведено достаточно много экспериментов (представителями западных школ М. Шерифом, Г. Зиммелем, М. Дойчем и др.), которые позволили выявить решающие факторы межгруппового взаимодействия. Так, решающим фактором, определяющим кооперативный или конкурентный характер межгрупповых взаимоотношений, является фактор ситуации, в которой группа осуществляет свою деятельность.

В частности, смысл экспериментов М. Шерифа состоял в следующем. Он создавал поочередно ситуации соперничества и кооперации в одной и той же группе, что приводило в первом случае к жесткой конфронтации, а во втором — к сотрудничеству. Оценивая результаты опыта, Д. Майерс так их охарактеризовал: «с помощью изоляции и соперничества М. Шериф превратил незнакомцев в заклятых врагов. С помощью экстраординарных целей он превратил их в друзей».

Эксперименты М. Шерифа продемонстрировали ситуативную обусловленность межгрупповых конфликтов и перспективы эффективного управления конфликтами в организациях.

Представители **когнитивного** подхода (Д. Майерс, Г. Тэджфел, В. Агеев, Г. Андресева) подвергли критике тезис о жесткой обусловленности межгруппового

взаимодействия ситуацией, дополнили описание определения межгрупповых конфликтов когнитивными установками членов групп относительно друг друга. В результате экспериментов появилось деление участников взаимодействия на «мы» и «они», изучен характер их взаимодействия и выявлено, что наблюдается межгрупповая дискриминация в форме ингруппового (внутригруппового) фаворитизма и аутгрупповой (внегрупповой) враждебности, т. е. свои — хорошие, им надо помогать, чужие — плохие, их надо уничтожать. Решающим условием явилось восприятие границ между группами, а установки групп относительно друг друга зависели от выраженности этих границ. Был выведен закон — «закон неизбежности установления позитивно валентных различий в пользу ингруппы» [74]. По мнению специалистов, решающим фактором межгруппового взаимодействия в виде кооперации или конфликтности являются возникающие социальные установки у членов групп.

Вместе с тем, было выявлено, что результаты одного и того же эксперимента в разных условиях могут оказаться различными, однако выводы о ингрупповом фаворитизме или о психологической оппозиции «мы—они» остаются неизменными.

Более поздние исследования ряда авторов (В. Агеев, А. Пригожин), проведенные в трудовых организациях, позволили говорить о соединительном подходе, т. е. о включении в понятие «межгрупповые отношения» не только отношений представителей различных социальных групп, но и взаимоотношений различных структурных подразделений организаций. Речь идет о группах, имеющих различные задачи, но объединенных одной последовательностью действий или использованием общего оборудования.

Данный подход позволяет подойти к рассмотрению конфликтов в организации с точки зрения их *функциональных и дисфункциональных последствий*: в чем может заключаться польза от них или насколько они вредны для деятельности организации.

Современный взгляд на конфликты в организации состоит в том, что конфликт жизненно важен для организации; конфликт является неотъемлемой частью процесса изменений; оптимальным является состояние наличия конфликта минимального уровня (управляемый конфликт).

Функциональный конфликт — конфликт между группами, который усиливает или повышает результативность деятельности всей организации. За счет чего это может произойти? В условиях конфликтного взаимодействия, с учетом ранее рассмотренных подходов, происходит активизация деятельности в рамках отдельно взятой группы, которой надо доказать свою состоятельность, превосходство над другими, более высокое качество работы, что не может не отразиться на общей результативности. Благодаря внутригрупповым противоречиям осуществляется развитие группы и ее переход на более высокий уровень развития.

Если межгрупповой конфликт затягивается во времени или расширяется по составу участников, то это может негативно отразиться на общей результативности: организация разобьется на враждующие фракции, всем будет уже не до работы, налицо — *дисфункциональный* конфликт, т. е. препятствующий нормальному функционированию организации.

ПРИЧИНЫ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Причины межгрупповых конфликтов достаточно разнообразны и вытекают из их особенностей, т. е. из взаимозависимости групп, используемой системы вознаграждений, статусных несоответствий и пр. Зависимость групп может быть последовательной или пуловой, что по-разному влияет на возникновение конфликта.

Пуловая зависимость — зависимость подразделений в рамках одной организации, но не требующая непосредственных контактов групп между собой. Последовательная зависимость — взаимозависимость групп друг от друга таким образом, что завершение работы одной группы является началом работы другой группы. Пуловая зависимость вызывает меньше конфликтов, чем последовательная, в связи с тем, что меньше затрагивает интересы участников группового взаимодействия.

Структура системы вознаграждения — система вознаграждения результативности деятельности групп построена на оценке каждой отдельной группы, а не всей организации в целом, что вызывает соперничество, различные предпочтения, несоответствие восприятия целей деятельности, значимости вкладов каждой из групп.

Ограниченность ресурсов — реализация целей одной группы при использовании одних и тех же ресурсов ущемляет возможности другой группы. Различные временные горизонты — недостаток времени на выполнение задания у одной группы не воспринимается адекватно другими и при последовательной зависимости может привести к срыву выполнения всего задания.

Несоответствие статуса — группы с одним статусом в рамках организации могут негативно воспринимать участников других групп с меньшим, по их мнению, статусом. Проявление снобизма, высокомерия воспринимается другими как угроза собственному положению.

Неадекватное восприятие — различное восприятие одних и тех же событий разными группами в силу существующих норм, стереотипов может привести к значительным противоречиям к конфликтному столкновению.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?
2. Как влияет ваша организация на поведение своих сотрудников? Приведите пример.
3. В чем состоит сущность организационного поведения?
4. Что включается в понятие «поведение личности»?
5. Какие знания, навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?
6. Что понимается под поведением индивида, какие основные факторы на него влияют в организации?

7. В чем заключается специфика группового поведения, из чего оно складывается?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- Раскройте методы, которые могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации.
- Приведите пример влияния окружающей среды на поведение организации, существующей в жестких условиях рынка.
- Опишите корпоративную культуру организации. Приведите пример ее влияния на поведение сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Добротворский И. Л.* Менеджмент. Эффективные технологии: Учебное пособие. М., 2002.
2. *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Поведение в организации: Учебник. М., 1999.
3. *Крупнов В. И., Крупнова Н. А.* Менеджмент в бизнесе. М., 1990.
4. *Леонтьева С. В., Масюткина С. А., Тренева В. Н.* Стратегии успеха. Обобщение опыта реформирования промышленных предприятий. М., 2000.
5. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. М., 2007.
6. *Томилина М. В.* Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом, 1998, № 1.
7. *Филонович С. Р.* Организационное поведение: Методическое пособие к учебному курсу. М., 2001.
8. *Schein E.* Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San-Francisco, 1992. p. 16–27.
9. Положение «Учет нематериальных активов», Минфин РФ, Приказ № 91н от 16.10.2000 г.
10. www.sostav.ru/ — аналитика рынка рекламы и маркетинга.
11. pressclub.host.ru/ — портал Новосибирского пресс-клуба.
12. www.wbd.ru/ — портал компании «Вимм-Билль-Данн».
13. www.izvestia.ru/ — архив аналитика газеты «Известия».

Глава 8.2

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

§ 8.2.1. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить **«жесткий скелет» управления организацией**, оптимальную систему управления:

- Создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании.
- Привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах.
- Оптимизировать бизнес-процессы внутри организации.
- Распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками компании («матрица ответственности»).
- Унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах компании (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей.

С одной стороны, это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. СУ — это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение.

Но вместе с тем, от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему

управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ — одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

СУ выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.). СУ включают следующие элементы: звенья, уровни, связь.

Звенье — графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

Связь — графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Под **уровнем управления** понимают вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица.

Кроме того, **уровень управления** определяется совокупностью звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в СУ. Выделяют: высший уровень управления, средний и низовой.

Исторически сложились следующие типы основных организационных структур [58, с. 242]: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, проектная, бригадная (сетевая).

Сравнительная характеристика различных типов СУ представлена в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Особенности типов СУ

Тип СУ	Преимущества	Недостатки
Линейная	Четкая система взаимных связей и подразделений; единоначалие — один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; явно выраженная ответственность	Вопросы оперативного управления («текучка») доминируют над стратегическими. Тенденции к волоките и перекладыванию ответственности при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений. Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; перегрузка менеджеров верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, деловых и личных качеств высших менеджеров

Тип СУ	Преимущества	Недостатки
<p>Линейно-функциональная Применима для организаций малого и среднего бизнеса</p>	<p>Управление осуществляется линейными (ЛР) и функциональными (ФР) руководителями. ЛР осуществляет всю полноту управления, по всем объектам и по всем функциям управления, несет всю полноту ответственности за результаты деятельности своего подразделения (руководитель предприятия, начальники цехов, мастера участков). ФР бывают двух типов: реализующие одну или несколько функций управления по всему объекту управления (руководитель планового отдела, ОТК и др.), или те, кто реализует все функции управления в части объекта управления в соответствии с принятыми принципами специализации (главный инженер, главный механик и др.). Характерна оперативность решения стандартных ситуаций</p>	<p>Сложности координации деятельности всех подразделений. Большая нагрузка на общего руководителя и его аппарат по оперативным вопросам производства и управления; ресурсная направленность всей структуры</p>
<p>Линейно-штабная</p>	<p>Представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом. Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер</p>	<p>Недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, готовящие решения, не участвуют в их реализации</p>
<p>Дивизиональная структура</p>	<p>Представляет собой «скоординированную децентрализацию», за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Подразделения-дивизионы (стратегические бизнес-подразделения — СБП) имеют значительную производственно-хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц</p>	<p>Большое количество «этажей» управленческой вертикали. Разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; основные связи — вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки</p>
<p>Матричная</p>	<p>Применяется при новом или сложном наукоемком производстве товара, услуг, знаний. Как правило, носит временный характер до полной реализации инновационной идеи. Реализация эффективной инновационной деятельности Оперативность в решении нестандартных задач</p>	<p>Двойное подчинение специалистов, вследствие чего: Сложности в установлении четкой ответственности за работу в подразделении и по проекту. Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов (по программам и по подразделениям). Высокие требования к квалификации специалистов. Возможные конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов</p>

Таблица 8.3 (продолжение)

Тип СУ	Преимущества	Недостатки
Проектная	Высокая гибкость, сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами	Высокие требования к квалификации специалистов и руководителей проектов. Разделение ресурсов между проектами, что может привести к их дроблению. Сложность взаимодействия нескольких проектов в рамках одной организации
Бригадная (сетевая)	Те же, что и в проектной	Те же, что и в проектной

Достаточно часто возникает вопрос о рациональной численности работников СУ и выборе вида СУ, реально подходящего данной организации.

Специалисты [58, с. 238] считают, что все дело в соответствии уровня развития организации и уровня, для которого данная структура оптимальна (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Сравнительная характеристика различных типов СУ

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический	Смена лидера в зависимости от ситуации
Формализация отношений	Четко определенные права и обязанности	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, инициатива работников

§ 8.2.2. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

КЛАССИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Суть классического подхода к проектированию СУ [26] состоит в выделении основных функций менеджмента: разработка изделий, производство и маркетинг. Цикл начинается с маркетинга и заканчивается производством. Такая последовательность требует от организации знаний изменений, происходящих на рынке, и умения реагировать на эти изменения. Наиболее важна функция разработки изделия, определяющая успех деятельности организации в целом. Эта функция

должна превращать требования потребителей в изделия, удовлетворяя как потребителей, так и производственный персонал. Существуют различные подходы к видам взаимодействия и типам связи, необходимых для удовлетворения рынка разработки изделий, связанных с отдельным производством. Более сложные подходы включают взаимодействия, которые лучше осуществляются в органических типах СУ.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ситуационная концепция предполагает разработку **организационного** проекта для дискретной, случайно сложившейся ситуации, которая будет сохраняться им в будущем. Применение органических моделей СУ предполагает, что более эффективная организация имеет относительно неспециализированные работы, разнородные функции менеджмента, широкий контроль и децентрализованную власть. Доказано, что такие СУ обеспечивают не только высокие уровни производства и эффективности, но и удовлетворенность работников, адаптивность управления и развития.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений является принципиальным отличием бизнес-инжинирингового подхода в менеджменте. Она представляет собой формальное, точное, полное и всестороннее описание компании. Это позволяет, пренебрегая излишними деталями, с точностью, необходимой для решения конкретной управленческой задачи, увидеть полную картину проблемы под самыми разными углами зрения.

В процессе построения полной бизнес-модели компании происходит ее последовательное процессно-целевое описание. Это позволяет в конце концов получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления: «Зачем?» — «Что?» — «Где?» — «Кто?» — «Как?» — «Когда?» — «Кому?» — «Сколько?»...

Построение организационно-функциональной модели обеспечивает ответы на вопросы «Что?», «Где?» и «Кто?» делает в компании.

Этому предшествует разработка модели целеполагания (миссии, цели, стратегии), отвечающей на вопрос: «Зачем компания занимается своим бизнесом (почему именно этим бизнесом, именно здесь и сейчас)».

На этапе организационного проектирования производится «вертикальное» системно-целевое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании, в свернутом виде (как функции) идентифицируются, классифицируются и закрепляются по иерархии управления.

Статическое описание компании, главной целью которого является определение:

- бизнес-потенциала (перечня и структуры видов коммерческой деятельности);
- функционала компании (перечня и иерархии воспроизводимых на постоянной основе функций);
- зон ответственности персонала.

Основными инструментами моделирования на этапе организационного проектирования являются древовидные иерархические классификаторы и матричные модели соответствия.

Развитие (детализация) организационно-функциональной модели происходит на этапе динамичного процессного описания компании. Отвечая на вопросы «Как?», «Когда?» («В какой последовательности?»), «Кому?», эта модель описывает последовательное во времени преобразование материальных и информационных потоков. По сути, это описание «горизонтальной» интеграции отдельных операций: сначала по логике взаимодействия исполнителей (верхний уровень), а затем по технологии (нижний уровень).

Вертикальный и горизонтальный подходы к построению бизнес-модели компании отражают объективно существующее в ней вертикальное и горизонтальное разделение труда — иерархию власти (координации) и функциональную (технологическую) специализацию. Сочетание обоих подходов дает возможность выявить полные знания об объекте управления и представить их в виде, наиболее удобном для принятия различных управленческих решений.

Разработка организационно-функциональной модели производится в два этапа.

Сначала выполняется построение четырех управленческих регистров в виде иерархических (древовидных) классификаторов:

- организационной структуры;
- направлений коммерческой деятельности (бизнесов);
- бизнес-функций;
- функций менеджмента.

Затем с помощью матричных проекций устанавливаются зоны ответственности подразделений (и отдельных исполнителей) за результаты коммерческой деятельности, выполнение бизнес-функций и функций управления.

Дальнейшая их детализация выполняется стандартными общепризнанными техниками дифференцирования продуктов и сегментации рынка. При этом в первом случае производится идентификация предложений компании глазами покупателя, а во втором — формирование однородных по отношению к продуктам компании групп покупателей (сегментов). Там, где с помощью матричной проекции удастся установить соответствие между сформированными товарными группами и сегментами рынка, и будут находиться бизнесы компании (на пересечении соответствующих строк и столбцов матрицы).

Полученный список бизнесов (бизнес-потенциал) используется для формирования классификатора основных бизнес-функций. Для этого с помощью матричной проекции проверяют наличие задач в отдельных этапах стандартного жизненного цикла продукции для каждого выявленного ранее бизнеса компании. Там, где такие задачи будут выявлены, возникнут бизнес-функции, связанные с их решением.

Полученный список основных бизнес-функций используется, в свою очередь, для формирования классификатора обеспечивающих бизнес-функций. В отличие от основных, обеспечивающие бизнес-функции непосредственно не используются

в процессе воспроизводства товарной номенклатуры, а лишь создают благоприятные условия для успешного протекания этого процесса.

§ 8.2.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Завершающим этапом конструирования СУ является создание и конструирование некоторого количества рабочих мест [42] для выполнения производственных операций, реализуемых сотрудниками организации.

Предполагается проведение работ:

- определение рабочих мест, т. е. где должна быть выполнена работа;
- определение перечня должностей (самих работ), т. е. что должно быть выполнено;
- определение тех, кто их должен осуществить.

Все процессы должны быть согласованы, скоординированы и увязаны с задачами организации в целом.

АНАЛИЗ РАБОТЫ

Анализ работы предполагает описание самой работы, которое отличает ее от другой с точки зрения требований, мастерства для ее выполнения [26].

Анализ должности — это процесс собственного понимания должности и предоставление этой информации в такой форме, которая обеспечила бы понимание данной должности другими сотрудниками.

Анализ должности обычно состоит из нескольких этапов:

- сбор информации о содержании должности, в контексте ее функционирования и о взаимоотношениях с другими должностями;
- анализ и систематизация собранной информации;
- представление проанализированной информации в последовательной и логически связанной форме (создание описания должности).

При проведении оценки должности существуют различные методы: *наблюдение, собеседование, вопросники, метод Хей* и др.

Наблюдение предполагает изучение (сплошное или выборочное) того, что делает работник в соответствии с требованиями менеджера. Используется для простых работ с большим содержанием ручного труда. Более сложные работы, где много скрыто в форме умственных процессов или в проявлении индивидуальной свободы действий, такой метод мало применим.

Собеседование — прямой диалог между аналитиком и работником или руководителем, позволяет выявить характер выполняемых работ, возникающие проблемы как у сотрудника, так и у менеджера и разработать способы по приведению в соответствие задач должности требованиям руководства.

Использование *вопросников* — вариант сбора информации без непосредственных контактов между руководителем и подчиненным, но позволяющий выявить характер выполняемой работы и ее соответствие (несоответствие) требованиям работы.

Американский специалист Э. Хей предложил метод (грейдинг), при котором каждая должность оценивается по ряду критериев.

Грейдинг позволяет систематизировать все должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создать инструмент для начисления зарплаты в помощь службе управления персоналом. После проведения грейдинга каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

В соответствии с этим методом каждая должность оценивается по следующим критериям:

- знания и умения (*ноу-хау*) — уровень требуемых технических, управленческих и прочих специальных знаний, навыков общения, необходимых для успешной работы в должности;
- решение проблем (*problem solving*) — степень сложности проблем и свободы принимаемых решений;
- ответственность (*accountability*) — уровень решений, принимаемых в процессе работы, и их потенциальное влияние на результаты работы компании (свобода действий, степень и зона влияния на финансовый результат).

В результате оценки определяется ценность должности с отнесением ее к соответствующему грейду (уровню).

Применение метода грейдов предполагает разработку составляющих компетенции (см. § 8.1.2) для сотрудников, желающих получить данную должность.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что представляют собой организационные структуры управления, какова их взаимосвязь с функциями менеджмента?
2. В чем заключаются различия терминов «рабочее место» и «работа»?
3. В чем состоит специфика процессного подхода формирования бизнес-структур?
4. Какие методы анализа рабочего места существуют, в чем заключается их различие?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Сравните типы СУ и определите, какой тип СУ наиболее подходит к специфике вашей организации.
2. Покажите на примере особенности применения линейно-функциональных СУ.

Глава 8.3

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

§ 8.3.1. НЕОБХОДИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Единого взгляда на процесс развития социально-экономических систем среди ученых-экономистов и управленцев-практиков не существует. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию. Ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В этих понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. Достижения современной науки (в частности, синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление критических ситуаций являются всеобщей формой организации материи. Эта закономерность характерна как для элементарных частиц (RFR D квантовой теории), так и для высшей формы организации материи — социальной. Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами. Он характеризуется наличием сложной взаимосвязи между устойчивостью и неустойчивостью. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведенная до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы — это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации» [76, с. 287].

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность — полярные состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно, что к любой социальной организации применим общий принцип синергии — в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть *диссипативные процессы*, другими словами — необходима определенная доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в новое состояние [76].

Любая социально-экономическая организация — это сложная система. Поэтому необходимо говорить о *комплексном развитии*. Под комплексным развитием мы будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны и выделение лишь одного из них во многом условно.

Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределенность.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования («сломом») прежней системы и что в этом («внесистемном») состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определенные границы, вытекающие, прежде всего, из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т. п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность (рис. 8.13).



Рис. 8.13. Современные тенденции развития организаций

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъектов на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» — экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

В процессе организационных изменений существуют барьеры (рис. 8.14).

	Сфера сопротивления	
Очевидность сопротивления	Рационализация Преобладают явные формы инструментального сопротивления — Апелляция к сложности материала и его непониманию — Невыполнение задачи при указании причин невыполнения	Возмущение Преобладают явные формы эмоционального сопротивления — Саботаж, протесты — Готовность группы поддержать критику — Компрометация тренера на личных основаниях
	Избегание Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления — Создание технических сбоев, затруднение в информации — Ссылка на трудности, критика нововведений — Углубление, в частности затягивание времени	Аморфность Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления — Феномен выученной беспомощности (все равно не получится) — Образование фракций, интриги — Рассказывание не к месту о личных и внешних делах

Рис. 8.14. Барьеры, возникающие в процессе организационных изменений [1]

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией, поэтому очень важно связать изменения, происходящие в организации, с ее стратегией и другими важнейшими параметрами.

Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S» (рис. 8.15).

Модель Мак-Кинси [76, с. 299] — способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название — «7S» — происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

- стратегия (strategy);
- навыки (skills);
- общепризнанные ценности (shared values);
- структура (structure);

- системы (systems);
- кадры (staff);
- стиль (style).

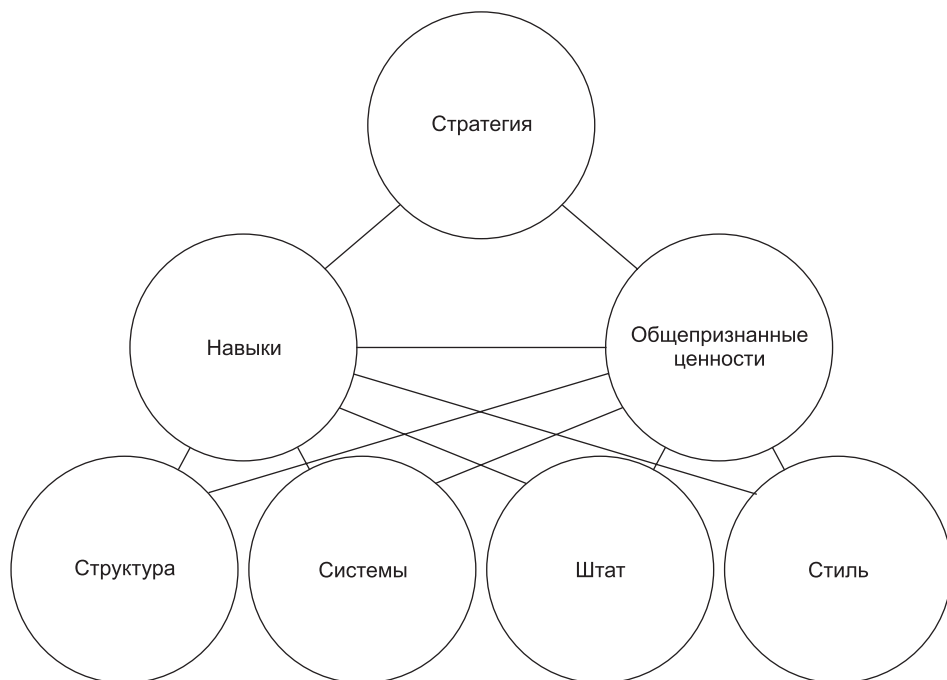


Рис. 8.15. Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации)

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, эти семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия.

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Организационным развитием называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов.

Концепция организационного развития (ОР) появилась в 1960-х гг. Ее появление обуславливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно. Необходимо также предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего в обеспечении гибкости и адаптивности), а также в действиях (в процессе принятия решений, в первую очередь) самих руководителей.

ОР — организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на новое состояние динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе ОР происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные и другие процессы.

Важно отметить, что ОР имеет инновационную природу.

Согласно теории Й. Шумпетера, важное значение имеет феномен разрушения в созидательных целях [76]. Концепция так называемого творческого разрушения для отдельной организации означает, что в целях выживания на рынке она должна постоянно проводить инновации при отмирании всего устаревшего. Поэтому организация должна находиться в процессе перманентных перемен и всегда должна обладать способностью адекватно реагировать на них.

Наиболее часто используемое определение дали американские специалисты У. Френч и С. Белл: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности, посредством более эффективного управления организационной культурой, основанного на сотрудничестве, — с особым акцентом на культуру формальных рабочих групп — с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием» [76, с. 301].

Агент изменений или катализатор рассматривается в ОР для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам ее функционирования, что мешает эффективной работе, каким способом можно выполнить ее более качественно и т. п. Иными словами, это своеобразный фактор перемен. Агенты изменений могут быть внутренними или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют возможность действовать независимо.

Основная цель ОР — построение более эффективных организаций.

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В соответствии с концепцией ОР индивиды и группы рассматриваются как жизненно важные элементы любой организации, изменение которых в силу сложности внутренних взаимодействий — весьма сложная задача (табл. 8.5).

Современный подход к проблемам ОР базируется на системном подходе. Это означает, что ОР должно рассматриваться как программа, определяющая взаимодействие различных частей организации и основываться на координации действий всех ее частей. Отсюда вытекает рассмотрение организационных процессов как совокупности трех типов переменных:

- каузальных (причинных);
- промежуточных;
- результирующих.

Таблица 8.5

Основные положения концепции организационного развития

Элементы организации	Особенности
Индивиды	Каждый индивид стремится к личностному росту. Работники обладают энергией и креативными способностями, которые используются не в полной мере. Большинство работников стремится внести личный вклад в достижение целей организации. Они желают, ищут и высоко ценят полномочия
Группы	Группы и команды играют решающую роль в успехе организации. Группы оказывают значительное влияние на поведение индивидов. Исполнение сложных групповых ролей требует развития трудовых навыков
Организация	Исполнение сложных групповых ролей требует развития трудовых навыков. Излишний контроль, злоупотребление политическими приемами и чрезмерная регламентация негативно влияют на результаты деятельности. Если конфликт направлен в нужное русло, он приобретает конструктивный характер. Цели организации и отдельных работников могут быть совместимы

Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные.

К каузальным переменным относятся факторы, на которые имеет возможность оказать непосредственное влияние менеджмент организации: организационная структура, контроль, политика, обучение, широкий диапазон образцов поведения руководителей и пр. Изменение каузальных переменных, в свою очередь, оказывает влияние на промежуточные переменные — установки, восприятие, мотивацию, квалификацию сотрудников, а также работу в командах и отношение между группами. Наконец, результирующие переменные — это цели, которые преследуют менеджеры: увеличение объема продаж, сокращение издержек и др. (рис. 8.16).

Каузальные переменные	Промежуточные переменные	Результирующие переменные
организационная структура; контроль; политика; обучение; поведение руководителей; ОР	установки; восприятие; мотивация; квалификация; работа в командах; межгрупповые отношения	повышение производительности; увеличение объема продаж; сокращение издержек; лояльность потребителей; поведение руководителей; возрастание доходов

Рис. 8.16. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Лайкерту)

Основную роль в ОР играют руководители. Они должны сделать руководимую ими организацию предрасположенной к обучению и самообновлению.

Достоинства и ограничения организационного развития. ОР, безусловно, должно быть направлено на позитивные изменения в организации и имеет несомненные достоинства, но, как и любая сложная программа, имеет свои проблемы и ограни-

чения. Реализация программы ОР требует больших затрат времени и сопряжена с дополнительными издержками, некоторые затраты имеют длительный период окупаемости. Осуществление изменений может тормозиться участниками программы в соответствии с групповыми и личными интересами, которые нередко получают более высокий приоритет, нежели интересы организации в целом. Инструменты реализации программы ОР обязательно должны варьироваться в зависимости от особенностей конкретной культуры.

§ 8.3.2. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т. п.), приведенные в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словами, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая уверенность порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Современные организации различных отраслей функционируют в условиях неопределенности, динамичности и сложности внешней среды. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения в сфере как продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше.

Становление «электронно-прозрачного» рынка (с мгновенным доступом к информации о любых товарах) вызывает резкий рост конкуренции между производителями. Многие организации вынуждены перестраивать структуру и технологию работ, изменять стратегию (инновации третьего типа), а также проводить сложнейшие работы, затрагивающие психологию и поведение работников (инновации четвертого типа). Изменения — это всегда риск. Но не изменяться — значит рисковать еще больше.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки для перехода на более высокий уровень и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются следующие:

1. Добиться принятия этого изменения.
2. Восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы на сам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно дает, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе.

Типы изменений. Типы изменений варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый тип обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

СТАДИИ ИЗМЕНЕНИЯ

Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса [122]. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из трех стадий:

- 1) разблокирования (*unfreezing* – «размораживание»);
- 2) изменения;
- 3) заблокирования (*refreezing* – «замораживание»).

Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться. Он должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняют установки, необходимо устранить или разблокировать существующие установки таким образом, чтобы создать пространство для новых. Для содействия разблокированию может использоваться принуждение.

Если суметь сделать так, чтобы работники увидели, что изменение имеет отношение к их собственным нуждам, они, очевидно, стали бы более восприимчивы. Другими словами, их первоначальная позиция может меняться.

Таблица 8.6

Типы изменений в организации

Наименование типа изменения	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть, например, когда организация меняет отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга

Наименование типа изменения	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирование	Происходят, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде

Согласно модели Э. Х. Шейна [122], изменение установок происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если человек может идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Поэтому для управляющих важно разыскивать лидеров мнений как лиц, производящих изменения.

Интернализация — это процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают изменяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если этот подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализываться и принимается. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными.

Заблокирование. Заблокирование — это слово использовано здесь для обозначения окончательного принятия и интеграции желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности. На этом этапе необходимы время и поддержка. Немедленно и постоянно вознаграждаемое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека.

СТИЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Организационные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т. е. процессы, развертывающиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие.

Организационные изменения могут охватывать все подсистемы и параметры организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной подсистеме влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние на организацию в целом.

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии изменений

и планирование мероприятий по их осуществлению. Поэтому очень важное значение имеет выбранный стиль проведения изменений в организации (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменениями, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОВЕДЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЙ

Управление проведением изменений должно опираться на определенные принципы.

Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить позитивное участие работников в проведении этих изменений.

Эффективная адаптивность предполагает проведение постоянных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организаций в условиях нестабильной среды. Изменения в организации могут происходить на индивидуальном, групповом (коллективном) уровнях и на уровне организации. Причины, вызывающие изменения, могут быть самые разные; в общем виде их можно классифицировать как внутренние и внешние. Внешние обусловлены изменениями в законодательстве, рыночной ситуацией и т. д., внутренние – недостаточной квалификацией персонала, низкой производительностью труда, несовершенными технологиями и т. д.

§ 8.3.3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди. Причем, как правило, люди боятся не самих изменений, а быть измененными. Они боятся попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, т. е. их пугает неопределенность. Люди боятся также, что изменения повлекут за собой личные потери. Они боятся, что для их организации изменения не являются необходимыми или желательными, что они не снизят число проблем, а лишь изменят их или, что еще хуже, увеличат их количество, или же они боятся, что выгоды от изменений будут присвоены кем-то другим.

Раскрыть причины, по которым происходит сопротивление изменениям, помогает понятие «гомеостаз». Под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных функций системы, т. е. люди привыкают к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если это сочетание не совсем для них комфортно. Поэтому какие-либо изменения, даже несущие потенциальную угрозу гомеостазу, первоначально отвергаются. Одной из самых важных причин сопротивления изменениям является корпоративная культура. Это связано с тем, что она в той или иной степени выполняет охранительную функцию для организации, но в то же время она и препятствует проведению изменений.

Понятие «гомеостаз» первоначально использовалось в биологии. В настоящее время оно широко применяется в кибернетике, социологии, теории организации.

Сопротивление изменениям может быть вызвано способами проведения изменений. Например, жесткий, авторитарный стиль проведения изменений, недостаток информации и т. п., т. е. такие способы проведения изменений, которые практически не предполагают участие рядовых сотрудников в процессе их реализации, вызывают сопротивление. Безусловно, что не все изменения наталкиваются на сопротивление, часть из них изначально воспринимаются как позитивные, несущие улучшения.

В то же время, как отмечает Дж. В. Ньюстром, изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции, т. е. такой ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих индивидов в силу того, что они все заинтересованы в том или ином развитии событий. Здесь немаловажную роль играет состояние корпоративной культуры.

ФОРМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные *формы* сопротивления изменениям [76] (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Формы проявления сопротивления работников изменениям

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	Время, необходимое для адаптации. Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации. Экономические издержки изменений. Вызывающая сомнения техническая целесообразность изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности. Неумение адаптироваться к переменам. Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен. Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции. Поддержка групповых ценностей. Локальные ограниченные интересы. Желание сохранить дружеские отношения

Однако, кроме вышеприведенной классификации форм сопротивления по их характеру, существуют и другие виды классификаций. Например, индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление, сопротивление системы. Наиболее часто проявляется групповое сопротивление. Одним из серьезных источников сопротивления изменениям в организации могут быть «малые» группы.

Причина возможного сопротивления изменениям заключается не столько в самих организационных изменениях, сколько в тех последствиях, которые, по мнению членов «малой» группы, могут нарушить или разрушить среду обитания группы. Поэтому, проводя организационные изменения, необходимо проанализировать интересы и возможные позиции представителей «малых» групп и в связи с результатами такого анализа строить стратегию и тактику проведения организационных изменений.

Методы преодоления сопротивления изменениям.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям. Спектр этих методов весьма широк — от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принудительное), и пользоваться ими необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также с учетом существующего баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, но было бы принято членами организации и стало реальностью.

Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления. В любой организации всегда имеются движущие и сдерживающие силы (рис. 8.17).

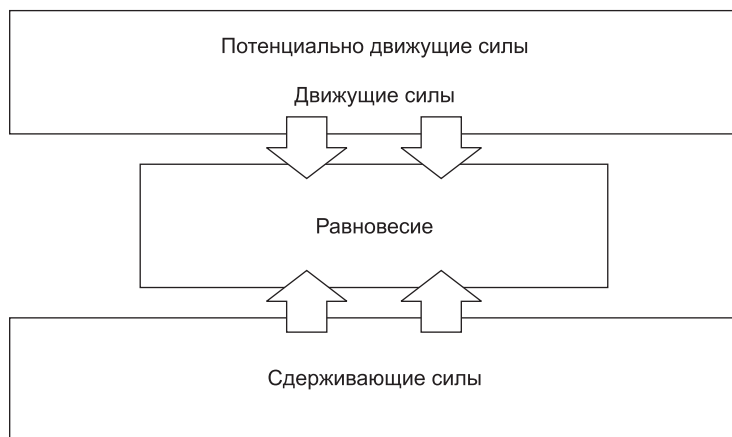


Рис. 8.17. Сопротивление изменениям (модель К. Левина «Анализ поля сил»)

Курт Левин предположил, что при сопротивлении изменению или нововведению надо проанализировать факторы, действующие в пользу и против этого изменения. После составления перечня всех факторов, которые могли бы содействовать сотрудничеству, а также всех факторов, которые могли бы вызвать сопротивление изменению, следующим шагом, по К. Левину, является анализ сравнительной силы этих факторов. Он установил два способа, позволяющих добиться принятия изменений. Первый — увеличить давление «за» изменение. Без сомнения, вы можете подумать о множестве случаев, в которых давление далеко превосходило сопротивление. Вы можете вообразить давление положительных сторон растущим до такой степени, что отрицательные свойства в конечном счете преодолеваются. Единственная опасность состоит в том, что факторы сопротивления не устраняются полностью. В результате создается давление, достаточное для того, чтобы отразить удар, который К. Левин назвал «эффектом сжатой пружины».

Второй — при наличии сопротивления характеризуется следующими действиями. Можно отступить, если большинство управляющих не согласно. Можно преодолеть сопротивление, что может в результате привести к негативным действиям. Или же можно уменьшать сопротивление, что обычно требует меньше усилий [76].

Модель К. Левина является теоретической абстракцией и не может в чистом виде использоваться на практике.

Важно не только провести анализ поля сил, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям — являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЙ

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники (рис. 8.18).



Рис. 8.18. Матрица изменение—сопротивление

Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения. Поэтому для того, чтобы успешно провести изменения, руководителям необходимо сделать следующее.

1. Проанализировать ситуацию в организации и предсказать, какое сопротивление может встретить предполагаемое изменение.
2. Уменьшить до минимума это сопротивление (потенциальное и реальное).

В табл. 8.9 приведены некоторые возможные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

Таблица 8.9

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Представление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель метода в том, чтобы люди поняли, в чем конкретно суть изменений и что можно ожидать

Наименование метода	Содержание метода
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем большее число сотрудников организации будет принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку боятся оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, а также разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается очень сильным и препятствует проведению изменений, необходимо использовать весь возможный арсенал средств для достижения компромисса
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно воспользоваться данным способом. Главное здесь — попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить», т. е. оказать на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру

Задача руководителей организации заключается в создании климата доверия идущим сверху предложениям, обеспечивающего позитивное восприятие сотрудниками большинства изменений. В противном случае руководству придется применять методы принуждения, однако слишком частое обращение к ним нежелательно.

Если же сопротивление изменениям велико, то можно внедрять их в ограниченных масштабах, т. е. использовать так называемый «экспериментальный проект», где оговаривается, что изменения внедряются *в порядке эксперимента с проведением постоянного контроля и анализа результатов*. После определенного оговоренного наперед промежутка времени изменения оцениваются и в случае неэффективности от них отказываются.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?
2. Каковы достоинства и ограничения организационного развития?
3. Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?

4. В чем заключается основная идея модели управления организационным развитием?
5. Дайте характеристику целям организационных изменений на примере вашей организации.
6. Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Приведите несколько причин, по которым работники будут оказывать сопротивление изменениям. Что необходимо сделать, чтобы снизить это сопротивление?
2. Какой стиль управления больше подходит для реализации изменений в вашей организации?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Яковлева Т. Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб.: Питер, 2009.
2. Отчет НИР по теме № 6005-06 «Формирование инновационного подхода к совершенствованию состава, содержания и освоения материала управленческих дисциплин как учебно-методического обеспечения модернизации профессионального образования университета» — гос. регистрация — 01200612110.

Раздел IX

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 9.1

ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

§ 9.1.1. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Совершенствование теории менеджмента как интеллектуального комплекса определенных знаний основывается на оценке ее состояния, соответствия требованиям, предъявляемым к ней, результатам ее применения [113, 126]. Этим определяется необходимость выяснения основных подходов, форм и методов оценки менеджмента, по результатам которых разрабатываются и реализуются программы его совершенствования, развивается теория и практика его применения.

Постановка и решение задачи оценки менеджмента основываются на четком представлении его особенностей, обуславливающих возможность разработки и реализации специфических подходов к их осуществлению. Классическая модель представления трудового процесса выделяет в нем четыре основных составляющих: предмет, средство, собственно труд и его продукт. В обычном производственном процессе три из этих составляющих представляются, а значит, и оцениваются реальными, материальными характеристиками, что позволяет однозначно и достоверно их исследовать. Специфика менеджмента вносит в оценку его составляющих вероятностный фактор, итак уже существенно влияющий на конечную эффективность через индивидуальность руководителя.

Основная особенность менеджмента определяется, прежде всего, тем, что его непосредственным предметом, средством и продуктом является не объективная реальность, а лишь ее отражение, представляемое информацией. Причем, если информационная природа предмета и средства труда, в той или иной степени, свойственны большинству видов профессиональной деятельности, то непосредственный продукт менеджмента, выступающий в качестве решения, ставит исключительно сложные задачи оценки его эффективности. Именно это информационное выражение непосредственного продукта менеджмента обуславливает необходимость применения сложных методик его анализа и оценки.

При разработке подхода к оценке менеджмента важно понимать, что его опосредованный продукт находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации. В них отражаются не только управленческая, но и исполнительская составляющая, причем определение их соотношения далеко не всегда возможно. Более того, даже совершенное решение менеджера может быть сознательно или случайно испорчено исполнителями. В ряде случаев квалифицированные испол-

нителю, действуя по принципу «Собака лает, а караван идет», определяют основной успех решения, не особенно следуя положениям, определенным менеджером. Все это осложняет оценку менеджмента, обуславливая необходимость разработки специфических методов решения этой задачи.

Как было показано в предыдущих разделах настоящего учебника, информационный характер и интеллектуальное содержание труда менеджера, обусловленное им, выделяют целый ряд специфических особенностей его организации и оценки, к которым, прежде всего, относятся оперативность, опосредованность, относительность, универсальность. Каждая из этих характеристик приобретает специфическую форму проявления, определяющую соответствующие пути ее оценки и использования. Так, оперативность, обусловленная необходимостью реакции менеджмента на развитие ситуации в организации в режиме реального времени, устанавливает порой парадоксальные ограничения.

Опосредованность отражает эффект соучастия в процессе выработки, принятия и реализации решения менеджера значительного числа самых разнообразных специалистов и исполнителей. Их воздействие на конечный результат и его цену может быть значительным, при сложно определяемом влиянии на эффективность и качество реализации принятого менеджером решения. Естественно, это вуалирует реальный вклад каждого из участников такого процесса в его конечный результат, ограничивая возможности анализа эффективности менеджмента организации.

Относительность подчеркивает условность соответствия, оценки происходящего в объекте и процессе управления предоставляемой информацией. И действительно, профессиональный менеджер, руководствуясь известным классическим положением: «...истина недостижима», вынужден довольствоваться относительно достоверной и соответствующей реалиям информацией, отдавая отчет в том, что часть из нее является случайно или даже заведомо ложной. Причем это прямо накладывает отпечаток и на принимаемые им решения, в которых он, вольно или невольно, закладывает определенную относительность.

Универсальность устанавливает достаточно жесткие требования к форме и содержанию отражения ситуации представленной информации, восприятие и понимание которой не должно зависеть от места, времени, субъекта и других факторов ее использования. Более того, отчетная и даже архивная информация должна быть не только понятна, но и прямо сопоставима с актуальной. Это существенным образом унифицирует предъявляемые к ней требования, что, в свою очередь, ограничивает и даже искажает характеристику ситуации, представляемую ею.

Оценку менеджмента характеризуют не только информационные, но и целый ряд других особенностей, к которым, прежде всего, следует отнести психологические, социальные и административные. Главной психологической особенностью является творческий характер деятельности менеджера, обусловленный инновационными составляющими предмета, средств, продукта и собственно процесса труда. Это обуславливает уникальность каждой ситуации и ее конкретного решения, что, само по себе, накладывает определенный отпечаток на организацию процесса.

Важнейшей социальной особенностью является лидерство менеджера в организации, осуществляемое на формальной или формально-неформальной основе.

Здесь вступают в действие целые комплексы сложнейших социальных механизмов, определяющие исключительно корпоративное содержание труда менеджера в организации. В числе других инструментов это обуславливает необходимость разработки и реализации сложного и разнообразного инструментария менеджмента, организационно-методической основой которого становится администрирование.

Классический подход к оценке процессов и систем рассматривает отношение их результатов к связанным с их получением затратам. Понятно, что снижение затрат и повышение результатов, в том числе и такого специфического объекта, как менеджмент, приводит к повышению его эффективности. Тривиальный подход к решению задачи повышения эффективности менеджмента предполагает простые и понятные действия. Они могут выражаться как в достижении более значимых результатов труда, высокого должностного положения и карьерного продвижения, так и в сокращении временных, трудовых и прочих, связанных с этим затрат.

Длительное время в отечественной экономике превалировала тенденция «борьбы за повышение эффективности» путем проведения кампаний «сокращения аппарата управления». При этом полученная экономия не только очень быстро съедалась новым ростом количества управленцев, но, как правило, провоцировала искусственное завышение планируемой численности в расчете на будущее сокращение вакансий. Сэкономленные средства, так или иначе, все равно расходовались на сокращенный аппарат, что далеко не всегда повышало конечный результат его деятельности. И хотя по этой и ряду других причин сокращение, а на практике и сдерживание роста аппарата управления, было, есть и будет насущной задачей организации, ясно, что повышения эффективности менеджмента перспективнее добиваться другим путем.

Прямое повышение результативности работы менеджера в организации, конкретно и однозначно определяя его вклад, не редко осуществляется на основе принципа «любой ценой». Именно это не позволяет применять «результативный подход» в оценке эффективности менеджмента и обуславливает поиск новых, оригинальных методов.

При рассмотрении менеджмента как объекта оценки все эти и ряд других особенностей проецируются на его предметы, определяемые соответствующими критериями. Чаще всего среди критериев выделяют решения как непосредственный продукт, организацию, отражающую уровень развития и ее прибыль, наиболее значимо характеризующую конечные результаты деятельности менеджмента.

В представленной в табл. 9.1 матрице моделируется общая конфигурация постановки и применения оценки менеджмента. При этом в полях пересечения предметов и критериев оценки приводятся примеры возможных оценок, позволяющие представить в целом постановку и применение подобной системы. Естественно, что состав и методики определения таких оценок не только исключительно разнообразны, но и постоянно совершенствуются, что обуславливает выделение специального направления исследования и преподавание соответствующей дисциплины. В настоящем учебнике мы определяем подходы, рассматривая только подходы к оценке менеджмента.

Таблица 9.1

Матрица предметов и критериев оценки менеджмента

Предметы оценки	Решения	Организация	Прибыль
Критерии оценки				
Стоимость	Разработка	Затраты	Участия
Время	Принятие	Работы	Прироста
Результат	Изменение	Оборот	Капитал
Качество	Соответствие	Имидж	Спрос
Эффективность	Отношение	Уровень	Соотношение
.....

§ 9.1.2. РЕЗУЛЬТАТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Современный менеджмент представляет собой сложно организованный, многофакторный перманентно развивающийся процесс, стратегически и тактически определяющий результат работы организации в целом. Его анализ и оценка, проводимые, как правило, применительно к конкретной ситуации, чаще всего, основываются на экспертном, ограниченном, формализуемом подходе, что осложняет выработку и представление общей методики оценки результативности менеджмента. В силу этого в качестве основных критериев оценки результативности, прежде всего, используются уровень работы организации и преобладающий в ней стиль руководства [87, 95].

Воздействие менеджмента на подчиненного, группы и организацию в целом определяется как опосредованный результат деятельности команды менеджеров. На практике он выражается в своевременности, экономичности, полноте достижения целей организации, оцениваемых в целом по ее эффективности. Непосредственным результатом менеджмента является складывающийся характер организационного поведения, во многом и обеспечивающий необходимый уровень достижения поставленных целей.

Непосредственный эффект менеджмента основывается на зависимости известного закона результата, отражающего формирование и реализацию в сознании работника устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей. Непосредственными результатами воздействия могут стать:

- формирование представления об организации;
- определение отношения к ней;
- выработка возможных вариантов реакции;
- мобилизация необходимых ресурсов;
- обеспечение адекватности поведения персонала.

Все это отражает выражение результата деятельности менеджера применительно к целям конкретной программы его функционирования и развития в сложившихся условиях. Оценка результатов менеджмента во многом ограничена и даже регламентирована управленческим воздействием, но ее реальное влияние настолько простирается за достаточно узкие рамки контроля исполнения, насколько действующая мотивация конкретного работника это допускает. Такие многофакторные и сложные зависимости требуют комплексного анализа их влияния на формирование результата менеджмента не только в статическом, но и в динамическом измерении. В связи с этим особое значение приобретают исследования результативности менеджмента, осуществляемые на основе моделирования. Адекватность представления, структура критериев, современный инструментарий делают это направление исключительно актуальным. Моделирование воздействия на работника все чаще становится основой проектирования и совершенствования социально-экономических систем и процессов организации, достоверно определяющего результативность менеджмента.

Наиболее реальные и значимые результаты применение инструментария моделирования поведения работника показывает при анализе и решении динамических ситуаций. Оценка результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие окружения и конкретных субъектов управления, рано или поздно, заставляют каждого адаптировать сложившуюся мотивацию к изменившимся условиям, что проявляется в: корректировке цели, инновации ориентации, адаптации взглядов и оценок, уточнении занимаемой в организации позиции, модернизации и мобилизации ресурсного обеспечения, проявлении организационной активности, повышении уровня развития и т. д. Причем все это происходит в рамках и условиях функционирования и развития конкретных бизнес-организаций, где индивидуальные наборы мотивов каждого работника постоянно воспринимают воздействие универсального механизма стимулирования.

Представление и оценка результатов взаимодействия мотивации и стимулирования призваны комплексно отражать разнообразные коммуникационные ресурсы менеджмента конкретной организации. В качестве таковых могут рассматриваться любые образования, но, чаще всего, это осуществляется на примере формирования и развития трудовых отношений, во многом определяющих все остальные организации.

Взаимодействие работодателя и работника, иерархия подчинения в действующей организационной структуре управления, процессы сотрудничества и конкуренции формируют многофакторную, вероятно развивающуюся среду организационного поведения. В этой среде каждый рассматривается как работник той или иной профессии, должности, организации, в соответствии с чем определяются все остальные формы, условия, параметры и факторы его функционирования и развития. Именно они обуславливают исходные данные моделирования организационного поведения, определяют цели и задачи его применения в конкретной ситуации, приводят к тем или иным выводам и рекомендациям.

Эффективность применения инструмента моделирования демонстрирует оценка взаимодействия мотивации и стимулирования в конкретных случаях или по сравнению с возможным и идеальным состоянием. Собственно моделирование

здесь и проявляется в представлении этих состояний в качестве шкалы оценки или эталона соответствия. Понятно, что такое представление отражает гипотетически моделируемую организацию, но ее составляющие и оценки, сравнение с ними достигнутого во многом определяют результаты менеджмента.

В большинстве случаев такие модели не дают конкретных количественных или иным образом формализуемых оценок, но они позволяют выявить тенденции, сопоставить их с ожидаемым или наиболее вероятным развитием ситуации. Подобная базовая модель позволяет осуществлять прогнозирование организационного развития, его проявлений, тенденций трансформации, как тех или иных ее вариаций. Это особенно действенно тогда, когда базовая модель закладывается в качестве основы организационного проектирования и становится одним из обеспечивающих условий целенаправленного формирования, функционирования и развития организации.

Понятно, что основополагающие модели воздействия менеджмента и тенденции их трансформации разрабатываются на основе объективных закономерностей и могут совершенствоваться. Так, трансформация системы взаимодействия мотивов работника и стимулов организации, отражаемые личностной адаптацией общественно значимых ценностей и совокупностью осознания и представления собственных потребностей, в соответствии с действием закона онтогенеза, претерпевает перманентное развитие и видоизменяется на всем протяжении как трудового, так и жизненного цикла каждого работника. Трансформация определяющим образом влияет на последовательные преобразования: взглядов личности (от оптимистических до пессимистических); убеждений и форм их реализации (от радикальных к либеральным); жизненной позиции (от реформаторской к консервативной). Все это сказывается на возрастной трансформации трудовых установок, уровня самоорганизации и, в конечном счете, результативности работы менеджера и его подчиненных, отражающей как приведенные, так и другие тенденции изменения эффективности функционирования работника.

Результаты менеджмента выделяются, оцениваются и используются в качестве комплексной характеристики соответствия уровня организации составу, содержанию и сложности поставленных целей и условий их достижения (табл. 9.2). Широко применяется административный подход к документационному анализу и типовой оценке результатов менеджмента. Все это раскрывает широкие перспективы применения моделирования необходимого организационного развития в качестве эталона соответствия результатов мотивации и стимулирования в организации.

Эти характеристики позиционируют основные направления достижения результатов воздействия менеджера в организации, в рамках которых и применяются приведенные и рассмотренные подходы. Их методическое обеспечение, применяемый инструментальный анализ и оценки постоянно совершенствуются и развиваются, что позволяет наполнять модернизированным содержанием каждое из выделенных направлений. Вместе с тем, состав этих направлений также может расширяться как за счет выделения новых, так и в ходе разделения и специализации уже выделенных. Все это позволяет представить достаточно полную картину достижения, анализа и оценки результатов воздействия менеджера в организации.

Таблица 9.2

Спектр оценки менеджмента

№	Проявление	Критерии оценки менеджмента
1	Обосновывает	Состав, соответствие, соотношение участников
2	Обеспечивает	Характер и содержание трудовых установок участников
3	Формирует	Основы иерархических и корпоративных отношений
4	Осуществляет	Пробуждение к целенаправленной деятельности
5	Определяет	Адекватность организационного поведения
6	Раскрывает	Перспективы совершенствования организации

§ 9.1.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Оценка эффективности менеджмента, определяемая отношением результатов к затратам, актуализирует проблему выделения результата, рассмотренную в предыдущем параграфе. Если определение затрат, а значит, и оценка их целесообразности, обоснованности и т. д. представляет собой чисто техническую проблему, то завуалированная в конечном результате работы организации составляющая менеджмента далеко не всегда достоверно выделяется и оценивается [86, 91]. Как было показано ранее, формируемый менеджментом результат также может выражаться достаточно широким спектром сложно взаимодействующих процессов и систем, что существенно усложняет его определение и оценку.

Эти трудности обусловлены опосредованным характером менеджмента, который скрывает его непосредственное влияние как на промежуточный, так и на конечный результат деятельности организации. Такая особенность оценки менеджмента обуславливается самыми разнообразными факторами, среди которых особо следует учитывать:

- информационную природу менеджмента;
- параллельно-последовательное построение;
- разделение процесса и результата менеджмента во времени;
- необходимость делегирования и привлечения исполнителей;
- спонтанные, непредсказуемые воздействия деловой среды.

И все же, несмотря на эти и другие сложности, менеджер постоянно вынужден, так или иначе, разрешать практическую проблему выделения и оценки результатов своего труда. Помимо традиционно применяемых в таких случаях методов «экспертного подхода» или «общего результата», сегодня широко используются методики сравнительных оценок с предыдущими, типовыми, прогнозируемыми, расчетными или прецедентными ситуациями. Они позволяют в той или иной степени достоверно определить тенденции, темпы, изменения, произошедшие в процессе

руководства подчиненными и, сопоставив их с избранными или вычисленными эталонами, получить достаточно точную оценку результата менеджмента.

Значительно проще оцениваются затраты менеджмента организации. Помимо типовых предусмотренных затрат, традиционно выделяемых в современных методиках, последнее время стали учитываться сопутствующие потери, упущенные возможности или риски. В ряде случаев они обусловили даже разработки оригинальных методик страхования менеджмента организации, хотя последние, на сегодняшний день, не нашли достаточного научного обоснования и практического применения. Как уже отмечалось в первом параграфе данной главы, конкретные инструменты требуют самостоятельного изучения и выходят за рамки программы теории менеджмента. Здесь же мы только выделяем данную проблему, с тем чтобы остановиться более подробно на основных составляющих оценки эффективности менеджмента.

Традиционно в качестве одного из важнейших факторов оценки эффективности менеджмента выделяется время, характеризующее менеджмент процессуально. Это хорошо видно на примере вопроса из программы тестирования менеджера: «Что лучше, поторопиться с неправильным или опоздать с правильным решением?» В конкретной организации именно временная зависимость эффективности менеджмента является одной из наиболее актуальных зависимостей, что обуславливает необходимость ее подробного анализа и представления. В целом, ее конфигурация строится достаточно понятно и ожидаемо (рис. 9.1).

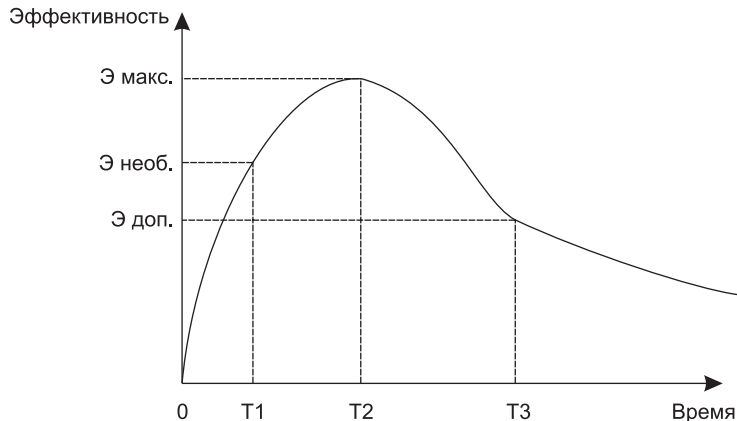


Рис. 9.1. Временная зависимость эффективности менеджмента

Ключевым моментом, выделяемым представленной зависимостью, является позиционирование периода времени $0 - T1$, необходимого для принятия и реализации эффективного решения. Причем эффективность менеджмента продолжает возрастать и за его границей, вплоть до $T2$, что может обуславливаться сложностью решаемой проблемы и отражает целесообразность временных затрат. В соответствии с представленной зависимостью определение $T2$ становится ключевым моментом оценки эффективности менеджмента не только потому, что соответствует

ее максимальному значению, но и в силу того, что после этого эффективность менеджмента начинает резко снижаться. В этой связи необходимо обратить внимание на установление предельно допустимого времени ТЗ.

В реальных условиях руководства опоздание с правильным решением означает неправильное, а в ряде случаев недопустимое. Значит, в ответе на вопрос «Что лучше?» необходимо рассматривать не собственно результативность, а то, пытается ли менеджер решать проблему или уходит от этого. Понятно, что положительного результата не будет при любом выбранном варианте ответа на поставленный тестом вопрос, но в ситуации опережения у менеджера останется больше времени на управление принятого, осуществленного и допустимого решения.

Временная зависимость эффективности менеджмента обуславливает необходимость разработки и применения целого спектра методов и приемов, обеспечивающих ее учет и использование. Так, в каждой конкретной организации должны обеспечиваться динамичность, ритмичность, оперативность менеджмента. Это особенно важно для синхронизации процессов функционирования и развития организации, постановки и достижения целей.

В реальных экономических условиях не менее важным аспектом повышения эффективности менеджмента является его стоимость. В кризисные периоды этот аспект приобретает особое значение в связи с широкой дифференциацией, а в ряде организаций — многократным ростом затрат на содержание менеджмента, далеко не всегда приводящих к повышению эффективности организации в целом. Чаще всего это связано с искусственным разрушением связи между затратами и результатами, что рано или поздно сказывается на работе всей организации. Между тем, стоимостная зависимость эффективности решения давно известна (рис. 9.2).

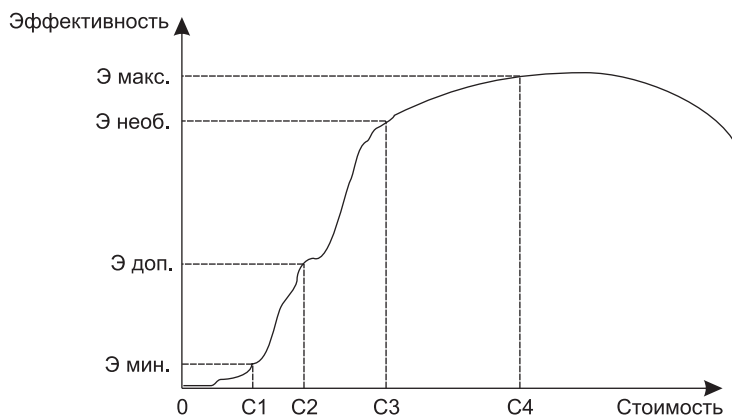


Рис. 9.2. Стоимостная зависимость эффективности менеджмента

На рис. 9.2 выделено четыре стоимостных периода оценки эффективности менеджмента: необходимый, экономичный, эффективный и чрезмерный, причем каждый из них, включая последний, имеет следующие реальные прецеденты:

- С1 — характеризует затраты, необходимые менеджменту с минимально допустимой для организации эффективностью;

- С2 — не только характеризует соответствующий период, но и выделяет ступень экономичного менеджмента, изначально обеспечиваемого ограниченными средствами;
- С3 — характеризует оптимальные затраты, после чего прирост увеличения стоимости менеджмента все меньше влияет на его эффективность;
- С4 — обозначает перелом тенденции роста, после которой дополнительные расходы не только не повышают, но, напротив, начинают все более и более интенсивно снижать эффективность менеджмента.

Представленная на рис. 9.2 зависимость обусловливается целым рядом факторов, отражающих кажущуюся парадоксальную избыточность или даже убыточность вложений в менеджмент. Такая зависимость совершенно естественна, поскольку освоение (особенно непроизводительное) поступающих средств не только не приносит результата, но и сокращает уже достигнутое ранее соответствующими временными, иерархическими, рекреационными и другими издержками. Вот почему в организациях, необоснованно повышающих затраты на содержание менеджмента, управление часто не только не обеспечивает более эффективное решение, но и начинает оставлять достигнутые позиции.

В этой связи особенно важно определиться с комплексной оценкой эффективности менеджмента, на основе которой можно обеспечивать необходимый сегодня уровень функционирования и развития организации. Наиболее полно она представляется сведением представленных и иных методик оценки в комплексную модель определения зависимости эффективности и качества менеджмента от его времени и стоимости (рис. 9.3).

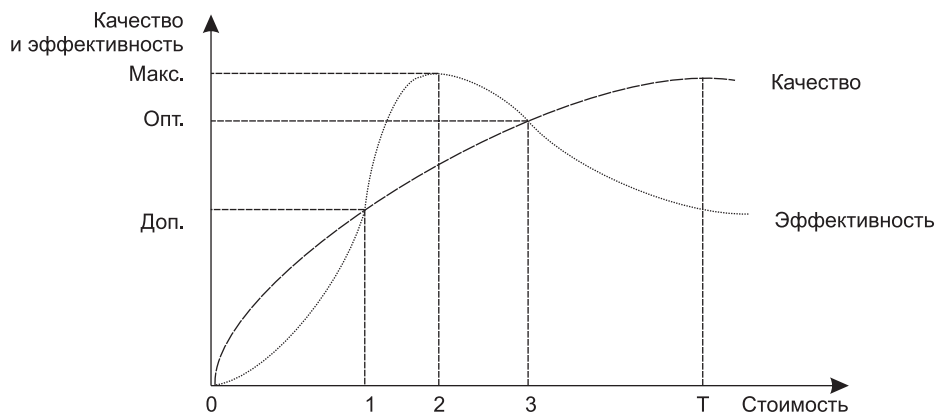


Рис. 9.3. Комплексная модель оценки менеджмента

Данная модель выделяет три периода зависимости качества менеджмента от его стоимости и времени: 0-1, 1-3 и 3-Т, в пределах которых оно сначала резко увеличивается, затем растет более плавно, а после достижения точки Т практически не меняется. Этим не только ограничивается целесообразность увеличения временных и стоимостных затрат на повышение качества менеджмента, но и во

многим определяется зона обеспечения его максимальной эффективности. На данной модели зона определения оптимальной стоимости менеджмента представлена кривой, проведенной через точки Д2-М2-О3. Данная зависимость подтверждается исследованиями работы многих организаций.

Представленные подходы к оценке эффективности менеджмента отражают, но далеко не исчерпывают всей палитры методов ее проведения и перспектив использования. Их разнообразие, специализация и совершенствование обуславливаются особенностями конкретной организации, процессов ее функционирования и развития, уровня профессионализма и квалификации менеджмента.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие показатели применяются при анализе и оценке менеджмента организации?
2. Чем определяется последовательность анализа и оценки уровня менеджмента?
3. Как соотносятся результаты, качество и эффективность менеджмента?
4. Каковы альтернативные критерии анализа и оценки менеджмента?
5. Каким образом используются результаты анализа и оценки менеджмента организации?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Исследуйте подходы к оценке менеджмента.
2. Выделите основные предметы оценки менеджмента в организации.
3. Приведите примеры использования оценки менеджмента в разработке и реализации программ совершенствования.
4. Предложите собственные критерии оценки качества и других показателей уровня менеджмента в организации.
5. Оцените результативность и эффективность работы известных отечественных топ-менеджеров.

Глава 9.2

ФОРМЫ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 9.2.1. ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Фундаментальной основой становления тенденций и осуществления процесса выделения, обоснования и применения ресурсов теории менеджмента является эволюционный подход к разделению, освоению и применению постоянно расширяющегося состава профессиональных ресурсов менеджера. Такой подход обоснованно отражает объективную природу построения и осуществления эволюционной последовательности разделения, специализации, распределения и кооперации в качестве содержательной основы формирования и применения современной палитры профессионального руководства подчиненными [80, 85].

Эволюционный подход к совершенствованию теории менеджмента изначально противостоит радикальному «...обновлению, прорыву, скачку...», быстро и кардинально меняющему ситуацию. Деструктивность такой ориентации не раз доказана жизнью.

В качестве одного из фундаментальных начал совершенствования менеджмента с самых первых положений разработки его теории выделялась конструктивная составляющая. Последовательно утверждаясь, формируясь, выступая в проявлениях обоснования, классификации, адаптации и т. д., она обеспечивает конструктивные основы совершенствования теории менеджмента. Этим и определяется непреходящее значение разработки и использования стратегических перспектив и тактических возможностей эволюционного подхода к совершенствованию теории менеджмента.

Становление менеджмента как области научных знаний, системы прикладных навыков и сферы профессиональной практической деятельности в различных социально-экономических условиях осуществлялось по-разному, что обусловило и разные результаты. Переход к рыночным отношениям существенно интенсифицировал эти процессы в отечественных условиях, но далеко не все вопросы успешно и полностью разрешены. Так, значительная часть ученых и практиков, как правило, идентифицирует понятия менеджмента и управления, объясняя использование термина «менеджмент» модным иностранным веянием. Между тем, можно определить менеджмент как профессиональное руководство, а управление как комплексный процесс воздействия на организацию, в значительной степени включающий и ее менеджмент. Этот пример наглядно показывает, как эволюционное освоение ново-

го понятия на практике конструктивно опережает ряд теоретически продвигаемых концепций.

Профессиональные представления востребованных действующим руководителем знаний, умений и навыков современного менеджмента во многом складывались эмпирически. С этих позиций одной из важнейших задач совершенствования теории менеджмента становится исследование и учет влияния условий и ресурсов организации, ограничений и воздействий окружающей среды на процесс постановки и достижения целей. Только конструктивное решение этой задачи может необходимо обеспечить последовательное совершенствование и развитие формируемой теории и сложившейся практики современного менеджмента.

Целенаправленное построение процесса постановки и достижения всего многообразия собственных, корпоративных и общественных целей организации требует профессионального подхода. Его основой становятся знания закономерностей и принципов формирования, функционирования и развития организации, соответствующие им профессиональные умения и деловые навыки персонала, четкая система и эффективно осуществляемые процессы руководства организацией. Проводниками такого профессионального подхода являются руководитель организации и аппарат управления. Именно они призваны планировать, разрабатывать и осуществлять программу деятельности организации на профессиональной основе, квалифицированно и ответственно обеспечивая функционирование всех ее систем путем освоения и применения эффективных методов и средств современного менеджмента.

Преодоление этих препятствий на пути конструктивного развития менеджмента современных организаций обеспечивается становлением и совершенствованием такой новой дисциплины, как теория менеджмента. Ее состав и содержание активно апробируются и развиваются в процессе эволюции эмпирических представлений и проведения целенаправленной профессиональной селекции. Обусловленный этим процесс эволюции также достаточно противоречив и многообразен, но его общее направление, методы совершенствования и ожидаемые результаты вполне очевидны.

Это позволяет на сегодняшнем этапе совершенствования теории менеджмента уже достаточно определенно представить состав, содержание и принципы построения новой профессионально специализированной дисциплины. Они определяются не только эволюцией эмпирических представлений и результатами целенаправленной селекции, но и в значительной степени позиционированием данной дисциплины в системе современных научных и практических знаний, подробно рассмотренном в первом разделе настоящего учебника.

Выделение и становление новых направлений и учебных дисциплин менеджмента отражает растущую потребность в расширении, углублении и специализации профессиональных знаний по руководству организацией. К началу XXI в. их насчитывалось уже более двух десятков и процесс выделения новых составляющих комплекса специализированных знаний менеджмента все еще продолжается. И хотя определение некоторых из новых дисциплин вызывает вопросы, а содержание нередко дублирует соответствующие направления дисциплины «Управление», данный процесс раскрывает научно обоснованные и востребованные практикой начала.

С одной стороны, рассматриваемые тенденции объясняются последовательным накоплением, расширением и углублением необходимых профессиональных знаний менеджмента. Этим определяется становление и востребованность комплекса инновационных разделов, как уже давно сложившихся, так и новых, только формирующихся учебных дисциплин, обеспечивающих подготовку специалистов по управлению организацией.

С другой стороны, выделение новых дисциплин и модулей исследования менеджмента обуславливается углублением эволюционно развивающихся тенденций детализации структуризации и специализации состава и содержания профессиональных знаний. При этом, первым этапом такой структуризации стало разделение управления и менеджмента как структурно самостоятельных, хотя и органично взаимосвязанных учебных дисциплин. Обоснование такого разделения подробно и последовательно раскрывается в первом разделе настоящего учебника теории менеджмента.

Прикладной менеджмент как профессиональное руководство подчиненными изначально основывается, последовательно сопровождается, информационно отображается комплексом организационно-методических материалов и документов. Они формируют и стабилизируют необходимые условия построения и осуществления устойчивой и понятной системы руководства организацией. Их объединяет теория менеджмента, представляя специализированные составляющие нормативно-методического обеспечения и оперативно-организационного сопровождения руководства подчиненными.

Состав и содержание таких материалов определяются комплексом, объединяющим общую для всех организаций нормативно-методическую документационную базу и адаптированный к конкретным условиям функционирования прикладной пакет оперативно-организационного сопровождения. Совершенствование этого комплекса осуществляется эволюционным путем, обеспечивающим отбор и закрепление наиболее адекватных форм обеспечения и сопровождения руководства организацией. В этот процесс постоянно вмешиваются субъективные воздействия как руководителей, так и подчиненных, что обуславливает необходимость совершенствования теоретических основ.

Исторически начало формирования и применения ресурсов теории менеджмента обусловлено появлением руководителя в самых древних организациях. С первых своих шагов он был вынужден привлекать для исполнения специфических, рутинных, территориально оторванных функций соответствующих помощников. Закрепляя их и делегированные им права за постоянно расширяющимся пакетом информационно-контролирующих и документационно-обеспечивающих задач, менеджер получал возможность сосредоточиться на ключевых вопросах руководства. Это закрепление требовало и требует функциональной четкости, коммуникационной определенности, персональной ответственности, обуславливая необходимость постоянного совершенствования такого нормативно-методического обеспечения.

Особое влияние на совершенствование теории менеджмента оказали так называемые «великие организаторы», чьи дальновидные действия во многом определяют и сегодняшние приоритеты. К их числу относят директоров крупных предприятий, президентов компаний, исследователей бизнес-организаций, которые

обосновали стройную концепцию эффективного менеджмента. В США среди них выделяются: Г. Форд, Э. Карнеги, Д. Муни и другие топ-менеджеры, обобщившие собственный опыт и наблюдения за коллегами в целостную концепцию. Наиболее полно и обоснованно она была изложена в изданном Д. Муни и А. Рейли в 1939 г. в Нью-Йорке труде «Принципы организации». Сегодняшние подходы к совершенствованию теории менеджмента во многом основываются на этих принципах.

Отечественный менеджмент в 30–40-е гг. XX в. выдвинул большую плеяду руководителей, практический опыт которых, его распространение и обобщение соратниками и учениками во многом определили экономические основы разгрома фашистской Германии, восстановления хозяйственного комплекса страны, подъема стратегических отраслей производства, прорыва в освоении космоса. Среди них необходимо выделить Б. Ванникова, П. Дементьева, И. Лихачева, С. Королева, А. Косыгина и многих других, чей исключительно высокий авторитет и основывавшийся на нем авторитарный стиль руководства обеспечивали четкую и совершенную работу аппарата управления. Сформулированные ими принципы единоначалия, требовательности, дисциплины, ответственности и сегодня являются одними из важных направлений совершенствования теории менеджмента.

Необходимость и конструктивность организации согласования, обеспечивающей не только устранение, но, что особенно важно, недопущение большинства возможных противоречий, являлось одним из важнейших требований «великих организаторов», активно подхваченных европейским менеджментом. Директор Женевского международного института управления Л. Урвик развил это требование в 1955 г. в совместном с Л. Гьюликом докладе «Менеджмент как система мышления». Именно в нем теория менеджмента окончательно предстала в виде необходимой основы, конкретного инструментария и практического механизма построения и функционирования эффективной организации. И сегодня эта конфигурация во многом определяет не только актуальные направления совершенствования современных концепций менеджмента, но и перспективы разработки принципиально новых, инновационных подходов и механизмов.

Среди современников следует выделить группу российских ученых — В. Афанасьева, И. Быстрякова, В. Уколова, — создавших научную школу философии менеджмента, основанную на культурных ценностях российского народа. Она пронизывает смысловую основу теории менеджмента и позволяет понять менеджмент как систему, встроенную в процессы упорядочения жизнедеятельности многонационального российского общества и обеспечивающего полноту и гармонию его развития.

§ 9.2.2. РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Любая инновация как оригинальное, не используемое ранее решение изначально опирается на классический инструментарий совершенствования. В этом плане она является его самой сложной составляющей. Вместе с тем, на определенном этапе

разработки инновации ее в той или иной степени «революционное» содержание входит в противоречие с традиционно эволюционным характером большинства усовершенствований [75, 110].

Этот парадокс особенно ярко и значимо проявляется в разработке, представлении и защите инновационных концепций современной теории менеджмента. Такое положение объясняется, с одной стороны, серьезным влиянием перемен на все процессы функционирования организации, а с другой — радикальным воздействием управленческих инноваций непосредственно на персонал организации и соответствующей реакцией последнего на их проведение. Именно это делает управленческие инновации наиболее действенным инструментом комплексного воздействия на функционирование и развитие организации.

Тенденции неуклонного развития инноваций в менеджменте свидетельствуют об усилении их значения в его совершенствовании. Уже представленные, исследованные и оцененные в предыдущих разделах настоящего учебника принципиально новые подходы, положения и концепции позволяют выделить основные направления разработки инноваций теории менеджмента (табл. 9.3).

Как видно из анализа положений, представленных в табл. 9.3, особое значение в рыночных условиях приобретает последовательно осуществляющееся комбинирование функциональных и конструктивных начал теории менеджмента, даже если реальные проявления процессов в организации определяются и называются иначе. Оно объективно основывается на преемственности и гармонизации постановки и применения составляющих эволюционного подхода в процессе его практической реализации. Так, активное освоение методов оценки и перераспределения функций в бизнес-организациях конструктивно обеспечивает моделирование палитры разнообразия структурных и процедурных конфигураций.

Выявленные актуальность, конструктивный потенциал, практическая адекватность, прикладная адаптивность и конструктивные ресурсы востребованного совершенствования составляющих менеджмента всесторонне и обоснованно раскрывают стратегически долгосрочные и исключительно разнообразные перспективы развития теории менеджмента в целом. Состав этих ресурсов постоянно расширяется, специализируется, модернизируется и усложняется, обеспечивая развитие потенциала менеджмента организации.

Помимо основных направлений следует выделить и прогнозы развития прикладных аспектов постановки и применения ресурсов теории менеджмента. Приведенные в настоящем учебнике разработка и представление инновационных процедур менеджмента в качестве организационно-методической основы проектирования, построения и осуществления реформ выделяются в качестве самостоятельного прикладного направления его совершенствования. В них сущность и содержание предстоящих преобразований теории менеджмента изначально определяются рационализацией и достаточно традиционно и понятно раскрываются содержанием табл. 9.3.

Вместе с тем, можно предположить, что, помимо собственно инновационных процедур, инновационно апробироваться и применяться будут и такие известные способы, как функционально-объектное моделирование, экспериментально-органическая апробация, процедурный и структурный реинжиниринг и т. д. По-

добные попытки уже предпринимались рядом западных компаний, и то, что они пока не дали положительных результатов, свидетельствует всего лишь о начальной стадии их разработки. Становление и развитие теории менеджмента позволит по-новому подойти к решению этих задач, обеспечив их разработчиков и промоутеров официально признаваемыми возможностями.

Таблица 9.3

Выделение тенденций разработки инноваций менеджмента

Тип / Вид	Функциональный	Конструктивный	Комбинированный
Формирование	Разработка системы принципов выделения, формализации и регистрации элементов и связей в структурах организации, совершенствование методов детерминирования, оценки, построения и специализации функций, процедур и структур организации на основе ресурсов теории менеджмента	Определение адекватного состава и выработка оптимальных конфигураций построения моделей, процедур и механизмов целенаправленного функционирования организации и ее менеджмента, разработка комплексной концепции моделирования процедур, структур и других категорий теории менеджмента	Становление свода критериев рационализации форм и содержания разработки, апробации, адаптации и внедрения инноваций теории менеджмента, моделирование палитры расширения и развития разнообразия процедурных, структурных конфигураций и моделей механизма менеджмента
Модернизация	Освоение методов оценки и перераспределения функций, обязанностей, процедур и отдельных действий между составляющими процедур и подразделениями структур реально действующей организации, построение и применение комплексного инструментария функциональной координации менеджмента организации	Разработка методик оценки соответствия реальным потребностям и модернизации состава и содержания должностной кооперации, построение универсального механизма внутри организационной, инфраструктурной и, в целом, рыночной адаптации процедур, структур и других категорий теории менеджмента	Становление, освоение и применение организационно-методического сопровождения определения оценок и формирования инновационных процедур объединения и усложнения функциональных звеньев, построение процедур развития и специализации, взаимодействия форм менеджмента

Так, все чаще осуществляемое включение задач прогнозирования потребностей, формирования функционального состава оценки и оплаты труда сотрудников организации в комплекс управления персоналом дает очевидные положительные результаты. Они выражаются в органичности выделения должностей, естественной ориентации их оплаты на уровень рыночных аналогов, радикальности перехода на новую модель функционирования. Это показывает значение применения инновационных разработок теории менеджмента ко всему комплексу не только структур, процедур и организации в целом, но и ее внешних связей.

Подобный, модульно воспринимаемый, адаптируемый и используемый на основе разработок теории менеджмента, опыт совершенствования функционирования организации все шире и разнообразнее приходит в отечественную практику с западными компаниями. Безусловно, признавая абсурдность «слепого копирования западного опыта», можно вполне обоснованно утверждать, что связанные с закупаемыми технологиями управленческие модули могут эффективно адаптироваться и применяться у нас.

В свое время необоснованные ограничения в использовании этих возможностей недопустимо дорого обошлись Волжскому автозаводу. Сегодня активное продвижение модулей в современную практику менеджмента становится широко востребованной нормой.

Прогнозирование перспектив совершенствования теории менеджмента должно учитывать и специфические особенности разработки и проведения инноваций, основывающиеся, например, на менталитете отечественного менеджера. Так, в большинстве отечественных организаций любые преобразования традиционно начинаются с настолько же быстрого, насколько и необоснованного перенаименования имеющихся функций, должностей, подразделений на зарубежный лад. И только в будущем, иногда достаточно отдаленном, их цели, задачи, практическая деятельность наполняются принципиально новым содержанием.

Отказываясь от риторической борьбы с таким подходом, теория менеджмента должна использовать конструктивные составляющие его сущности и содержания в реальных отечественных условиях. При этом модное зарубежное название становится не главным и вообще может не использоваться, но устоявшаяся логика — перенаименовал = привел в соответствие — обеспечивает действие внутренних механизмов менеджмента. Сначала это выражается в ознакомлении с переменами, затем — в их оценке и, наконец, в непосредственном участии не только в их формальной реализации, но и, что особенно важно, в их адаптации и рационализации персоналом.

Перспективные направления, актуализированные составляющие и успешные примеры осуществленных инноваций убедительно показали не только возможность, но и необходимость дальнейшего совершенствования теории менеджмента. Определение современного представления всего возможного разнообразия форм и методов совершенствования профессионального сопровождения функционирования организации позволяет сделать и общий для менеджмента вывод. Практика убедительно показала, что теория менеджмента является не только востребованной, но и необходимой методологической основой сопровождения формирования, функционирования и развития всего комплекса процессов современной организации. Это еще раз подчеркивает самостоятельную, не альтернативно используемую, но конструктивно необходимую роль теории менеджмента.

Выделим ключевые приоритеты и важные особенности совершенствования теории менеджмента:

1. Совершенствование менеджмента обусловлено выделением комплекса функций руководства и управления из общего трудового процесса, осуществляемого в организации.

2. Уровень менеджмента определяется разработкой и реализацией профессионального подхода к руководству подчиненными и управлению организацией.
3. Определение концепции менеджмента организации осуществляется выдвижением руководителя, формированием аппарата управления и обеспечивается профессиональным обучением.
4. Место и роль менеджера соответствуют статусу руководителя, разрабатывающего и осуществляющего процесс постановки и достижения целей организации путем руководства деятельностью своих подчиненных.
5. Потенциал менеджмента организации определяется совокупностью профессиональных знаний и навыков персонала и эффективностью ее практической реализации.
6. Эффективность менеджмента обуславливается также соответствием ресурсов организационного поведения и корпоративного взаимодействия искусству руководства организацией.

Эти и сопутствующие им выводы будут подробно анализироваться и использоваться в ходе определения методов совершенствования менеджмента.

§ 9.2.3. СООТНОШЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Динамика социально-экономического развития общества, постоянное усложнение функционирования, реальные процессы преобразований рыночной инфраструктуры ставят перед современными организациями все более разнообразные, в том числе и инновационные, задачи. Их эффективное разрешение во многом зависит от способности организации целесообразно сформировать, своевременно мобилизовать, результативно использовать необходимые ресурсы. Такая способность сегодня, а главное, в обозримой перспективе во многом определяется стратегической ориентацией организации на последовательное расширение и углубление использования ресурсов менеджмента, активизацию его совершенствования и прогнозирование развития [27, 60].

Проведенные исследования не просто подтверждают необходимость определения соотношения совершенствования и развития теории менеджмента, но фактически определяют формат и основные ориентиры возможностей совершенствования и структуризации перспектив развития теории менеджмента как нового научного направления (рис. 9.4).

Выделенные ресурсы не являются инновационными, поскольку как в теории, так и на практике, в том или ином виде, они уже многократно и универсально применялись. Вместе с тем, их разграничение и увязка с совершенствованием и развитием теории менеджмента обозначают новые подходы к ее представлению.

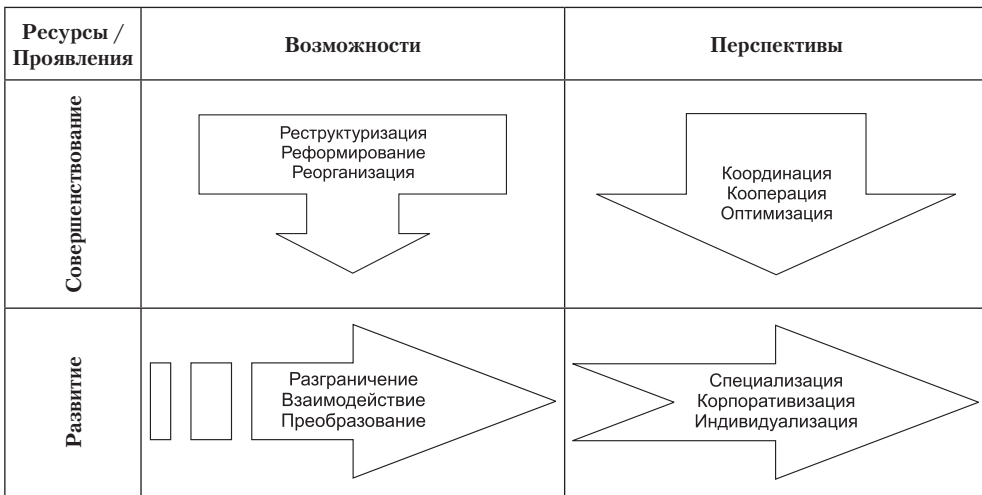


Рис. 9.4. Ресурсы совершенствования и развития менеджмента

Конструктивным расширением представленной на рис. 9.4 модели является то, что, в применении к теории менеджмента, она оснащается третьим структурным измерением. Оно предопределяется проецированием уже выделенных позиций на весь спектр составляющих рассматриваемого подхода, от функциональности до специализации. Понятно, что детализация данного спектра в конкретной организации так же может быть достаточно разнообразной, что непосредственно обуславливается целями, объектами и предметами, спецификой проведения исследований и разработок теории менеджмента.

Применительно к ресурсам совершенствования и развития менеджмента, модель на рис. 9.4 первоначально позиционирует три основных направления: функциональное, структурное и комбинированное, причем последнее включает в себя все многообразие сочетаний двух первых составляющих. На сегодняшнем уровне развития теории менеджмента этого достаточно для того, чтобы определить, сформулировать и предложить использование ее теоретических разработок и практических рекомендаций.

Вместе с тем, представленная модель не ограничивает возможные в дальнейших исследованиях решения, что еще раз подчеркивает ее конструктивность и перспективность. Мобилизация и использование ресурсов могут осуществляться на основе как функционально-процедурного, так и любого другого структурирующего подхода. Это практически делает предложенный подход универсальным, позволяя особенно эффективно исследовать с его помощью стратегические перспективы совершенствования и развития теории менеджмента.

В настоящем учебнике подобное применение, прежде всего, учитывает природу и характеры процессов, указывая на превалирование в них функциональных или конструктивных начал. По сложившемуся в научной среде и практической деятельности применению, первые соответствуют развитию, а вторые — совершенствова-

нию. Вместе с тем, очевидно, что оба эти понятия характеризуют сложные, двойственные по своей природе процессы, соотношение которых не всегда очевидно.

Это обусловило выделение в качестве приоритетного критерия идентификации целенаправленность, отличающую совершенствование от развития. Мы так подробно останавливаемся на этом понятном положении не только по тому, что на него опирается теория, а в связи с тем, что устойчивые ассоциации развития с функциональностью и совершенствования с конструктивностью во многом определяют перспективы и тенденции его преобразования и применения.

Прежде всего, необходимо обратить внимание на абсолютную устойчивость последовательности: «совершенствование и развитие». Применительно к теории менеджмента она четко определяет конечную зависимость результатов целенаправленного конструктивного воздействия от его функциональной согласованности и эволюционной адаптации. Кому, как не нам, в этой связи хорошо знакомо выражение: «...хотели как лучше, а получилось...», прямо указывающее на сложность и, порой, непредсказуемость практических результатов большинства целенаправленно начинаемых радикальных реорганизаций. В этой связи, возможно, именно постановка и применение новых ресурсов теории менеджмента, в будущем, позволят формировать и реализовывать оптимальное соотношение между факторами, составляющими и результатами совершенствования и развития.

Совершенствование выражается в постановке и достижении новых целей менеджмента, во многом определяющих соответствующую модернизацию ресурсов содержания и возможностей использования. К ним уже сейчас вполне обоснованно можно отнести разработку новых: принципов мобилизации ресурсов, методов построения связей, критериев рационализации форм, инструментария функциональной координации, механизма рыночной адаптации и т. д.

Развитие, самой сущностью происходящего, предопределяет не только эволюцию объективных тенденций, но и, в частном случае, их столкновение и противодействие целенаправленному совершенствованию. Такое понимание особенно важно для представления перспектив теории менеджмента в рыночных условиях, изначально обеспечивающих, с одной стороны, свободу и самостоятельность эволюционного развития, а с другой — всю полноту ответственности за его последствия. В этих условиях прогнозирование направлений совершенствования теории менеджмента основывается на преобразованиях функциональности и адаптации востребованности. Наиболее эффективно они могут проявиться в детерминировании и специализации функций, углублении должностной кооперации, объединении и усложнении звеньев, конвергенции взаимодействия органов, расширении разнообразия структурных и процедурных конфигураций. Проведенный анализ позволяет перейти в следующей главе настоящего учебника непосредственно к рассмотрению и оценке тенденций и перспектив развития менеджмента.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что обуславливает необходимость совершенствования теории менеджмента?

2. Чем определяется логика совершенствования теории менеджмента?
3. Каковы основные подходы к совершенствованию теории менеджмента?
4. Каким образом определяются тенденции и перспективы совершенствования теории менеджмента?
5. Как соотносятся совершенствование и развитие менеджмента?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Исследуйте подходы к совершенствованию теории менеджмента.
2. Выделите основные направления совершенствования менеджмента.
3. Приведите рассматривавшиеся вами в процессе обучения примеры совершенствования теории менеджмента.
4. Предложите собственные формы и методы совершенствования современного отечественного менеджмента.
5. Определите общее и разное в совершенствовании и развитии.

Глава 9.3

ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 9.3.1. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Выделение нового направления научных знаний и определение содержания актуальной учебной дисциплины изначально обеспечиваются опережающей ориентацией на обоснованно прогнозируемую перспективу [5, 105]. Собственно профессиональную среду, да и ее кадровые ресурсы приоритетно интересует не констатация достигнутого состояния, понимания и применения, но, в первую очередь, перспективная актуализация потенциала исследований и разработок, определяющая завтрашний день нового научного направления.

Постановкой задачи, выделяющей, с одной стороны, перспективы и возможности, а с другой — тенденции развития, прямо сопоставляются эволюционные и целенаправленные начала становления, применения, но, самое главное, дальнейшего преобразования состава и содержания теории менеджмента. Выбор и применение подобного подхода к завершению изложения материала настоящего учебника продиктованы вовсе не стандартным построением традиционной структуры и содержания, но объективно обусловленной и эволюционно складывающейся тенденцией перманентного увеличения реальной востребованности ресурсов теории и практики менеджмента.

Многообразие форм и содержания менеджмента организации, ее функционирования и взаимодействие с внешними контрагентами и рыночной инфраструктурой обуславливает ряд приоритетов развития. Значительная часть их определяется непосредственной постановкой новых подходов менеджмента к решению производственных, информационных, коммерческих и других задач функционирования организации. Содержание этих задач и привлекаемые для их решения ресурсы менеджмента по своей сути не являются инновационными и обеспечиваются, как правило, экстенсивной мобилизацией.

Вероятностное развитие рыночных процессов, усложнение конъюнктуры и конкуренции, с одной стороны, и формирование новых отношений работника и работодателя — с другой, обуславливают необходимость разработки и предложения адекватных и оригинальных инноваций менеджмента. Первый опыт апробации, внедрения и эксплуатации (например, в проектировании) процедур взаимодействия убедительно показал результативность их влияния на традиционные формы

функционирования организации. И хотя удельный вес таких разработок в общем объеме инноваций менеджмента организации пока не превышает 10–15 %, потенциал их развития и использования исключительно высок.

Необходимо понимать, что инновационные пути развития менеджмента способны не только обуславливать эффективность функционирования, но и непосредственно определять выработку и применение новых форм построения организации. Так, упоминавшееся в настоящем учебнике проектирование процедур взаимодействия оказало существенное влияние на разработку и применение принципиально нового регулирующего механизма менеджмента.

Собственно такое направление, как проектирование процедур менеджмента, основано на обеспечении каждой программы сопровождением, не только устанавливающим ее реализацию в организации, но и оптимизирующим весь комплекс функционального взаимодействия в ее осуществлении. При этом состав и содержание соответствующих программ функционирования подразделений на порядок превышают предлагаемые традиционным сопровождением рекомендации. Такие программы, первоначально востребованные функциональными подразделениями банков, финансовых, страховых, коммерческих организаций, совершенно неожиданно находят свое применение в сфере производства. Собственно выработка, формулировка, обсуждение и принятие предложений осуществляются по уже рассмотренной ранее традиционной процедуре, но информирование, заинтересованность и возможность участия конструктивно сопровождаются такой инновацией.

Разработка и применение программы сопровождения процедур менеджмента, в ходе их целенаправленной адаптации к использованию в управлении производственными и иными процессами в организации является инновацией. Альтернативность ее прикладного использования является наглядным примером инициации менеджментом новых процедурных решений в производственной, экономической, социальной и других подсистемах организации. Такая тенденция обозначает принципиально новое направление развития не только менеджмент-сопровождения функционирования организации в частности, но и собственно сущности и содержания корпоративного менеджмента в целом.

Данное направление развития можно определить известной метафорой «Порядок бьет класс!», в которой образно обозначается возможность осуществления организации исключительно на основе менеджмента высшего порядка. И хотя на практике такой феномен проявляется и, тем более, используется достаточно редко, его содержание показательно определяет выделение самостоятельных инновационных тенденций развития форм и методов участия менеджмента в сопровождении и обеспечении эффективного функционирования организации.

Так, например, опыт разработки и применения современных программ сопровождения организации и проведения испытательных пусков ракет носителей «Протон» на космодроме «Байконур» со всей очевидностью показал, как много зависит от разработки оптимальной процедуры и пунктуальности ее исполнения. Но ведь именно менеджмент обеспечивает подход к разработке, принятию и реализации такой процедуры. На практике достигнутый, после определенного количества неудачных пусков, успех обеспечивается, прежде всего, достижением

соответствующего уровня четкости соблюдения и выполнения всех пунктов принятой менеджментом процедуры.

Данный пример не исключает действенности значительно чаще реализующегося и применяемого принципа «Класс бьет порядок!» Его содержательной основой является формирование и применение качественного потенциала организации, проявляющегося в новейших ресурсных разработках, эффективных кооперационных технологиях, высокой специализации и квалификации персонала. Здесь развитие менеджмента проявляется в мобилизации совершенно новых и достаточно разнообразных ресурсов оптимизации координации функционирования организации.

Так, например, исключительно высокий профессиональный уровень и творческий потенциал всемирно известного офтальмолога Станислава Федорова позволил осуществить, в условиях дезорганизации работы значительной части отечественных медицинских центров, действительно инновационные преобразования. В технологически отсталой отрасли за исторически кратчайший период была не только разработана, апробирована, адаптирована и внедрена новейшая организация работ, но и осуществлено уникальное тиражирование медицинских комплексов. Причем внедрялись и совершенствовались ноу-хау не только в технологии, но и, прежде всего, в менеджменте.

Анализ приведенных примеров показывает, что новые тенденции в развитии менеджмента раскрывают исключительно широкий спектр инновационных решений оптимизации функционирования организации. Разнообразие их настолько велико, что целенаправленное и эффективное использование объективно нуждается в системе упорядоченного представления.

Совершенно особое развитие получает менеджмент в реорганизации и реформировании всего комплекса процессов функционирования современной организации. Само их выделение, представление, позиционирование, не говоря уже о корреспонденции и кооперации, в принципе невозможны без фундаментально поставленного и повсеместно применяемого механизма сопровождения. Только такой механизм способен детерминированно, поэтапно и последовательно сопровождать постановку и разрешение этой сложнейшей, многофакторной и развивающейся задачи.

В определении, представлении и разработке не только инновационных, но и большинства сложных задач функционирования современной организации используются особенности построения и применения процедур сопровождения. Это со всей очевидностью показывают разработки и примеры процедур, приведенные в предыдущих разделах настоящего учебника. Естественно, что для эффективного применения процедур сопровождения необходимо сформировать достаточно полное представление о составе, содержании и возможностях использования этих ресурсов. Большинство менеджмент-процессов целенаправленно формируется и осуществляется по аналогии с построением формализованных, например технологических, процедур. Но основным субъектом социально-экономической организации и главным в разработке, принятии и реализации решений является человек. Организация его деятельности, помимо физических, подчиняется и другим, в том числе социальным, законам, отражающим вероятностные, латентные

и иные особенности организационного поведения. Их представление и моделирование использует гораздо более широкий спектр элементов, зависимостей, связей и соответствующую палитру ассоциаций.

Например, при выделении социальных акцентов представления процедур сопровождения часто используется такой ключевой элемент, как катализатор. Заимствованный из языка химических терминов, он достаточно полно определяет не простое и уж, тем более, не очевидное участие того или иного субъекта в обеспечении проведения конкретной процедуры. Вместе с тем, по аналогии с обязательным условием проведения химической реакции, обеспечение такого участия в процедурах сопровождения социальных процессов позволяет выстроить иерархию представления, выделить особое значение, установить возможность контроля исполнения необходимого содержания и получения результата. К сожалению, эти ресурсы еще недостаточно используются в разработке процедур менеджмента.

Конкретное, практическое воплощение мобилизация ресурсов организации получает в специально разрабатываемых научно-производственных продуктах, наиболее полно отражающих комплексное использование ресурсов развития менеджмента. Примеры наиболее эффективных практических разработок в рамках осуществления перспективных направлений развития менеджмента приведены в табл. 9.4.

Таблица 9.4

Примеры реализации направлений развития менеджмента

Направление	Практическая реализация
Собственность	Процедуры организации акционирования и управления собственностью предприятий, компаний, организаций
Корпорация	Алгоритмы внедрения корпоративной формы организации труда, взаимодействия, подбора и сплочения команды
Взаимодействие	Модели модернизации механизма функционального взаимодействия подразделений и организации в целом
Финансы	Механизмы управления финансовыми потоками в условиях динамично развивающегося взаимодействия
Стимулирование	Положения по применению рейтингового инструментария в системе материального стимулирования работника
Кадры	Методики организации отбора, подготовки, оценки и выдвижения ресурса, резерва и состава менеджмента
Компетенция	Программы модернизации прикладных компетенций персонала на основе реальных управленческих ситуаций
Квалификация	Системы организации перманентной профессиональной переподготовки и аттестации персонала компаний

К представленным в табл. 9.4 примерам развития менеджмента организации можно добавить систему оперативного регулирования и модернизации производ-

ства, функционирующую в режиме реального времени. Она позволяет построить на базе заранее разработанных, детерминированных и алгоритмизированных моделей, конструкций, программ оперативно действующий инструментарий корректировки организации производственных и управленческих процессов и процедур в режиме online. Необходимой основой разработки и применения таких систем является механизм инструментального регулирования, обеспечивающий адекватную реакцию менеджмента на происходящее. В нем изначально предусматриваются два основных режима функционирования — штатный и инновационный, — обеспечивающие универсальный подход к разработке, осуществлению и модернизации как запланированных, так и неожиданных организационных изменений.

На данной методической основе разработаны, адаптированы, внедрены и успешно применяются матрицы функционального взаимодействия подразделений аппарата управления цехов, служб и предприятия в целом. Основанные на закреплении обеспечения и регулярности осуществления штатных процедур, в рамках действующей ОСУ, они векторно ориентируют и качественно позиционируют постановку и решение инновационных задач. Это позволяет программировать и реализовывать широкий спектр структурных и процедурных изменений, необходимых для вновь вырабатываемых инновационных решений. Программы осуществляются на основе той же универсальной матричной модели функционального взаимодействия подразделений аппарата управления цехов, служб и предприятия в целом.

Современный менеджмент активно развивает теорию регулирования как оперативного инструментария реагирования организации на изменение ситуации. Более того, инструментарий регулирования и саморегулирования не только развивает новый, но и существенно повышает эффективность использования уже имеющегося потенциала менеджмента. Это основывается на использовании механизма избирательной оптимизации применения освоенных инструментов и повышения эффективности их комбинирования и агрегирования. Так, современными методиками разработки и реализации сканирующих подходов к совершенствованию структур и процедур бизнес-организации обеспечивается перманентность разработки и осуществления их развития по ходу достижения поставленной цели. Это реализуется последовательным делегированием полномочий руководителя проекта главам функциональных подразделений. Причем программа, методика, параметры предполагаемого делегирования декларируются заранее, открыто для всех участников процесса, что оказывает обще координирующее воздействие на обеспечение их эффективного взаимодействия в ходе развития модели менеджмента.

На основе сканирующего подхода каждый из руководителей на своем, самом ответственном для него, в рамках данного процесса, этапе разработки и реализации ОР получает исключительные полномочия. В конечном счете, именно это обеспечивает универсальность подхода, позволяет органично использовать все многообразие ресурсов развития менеджмента.

Как представленные выше, так и в целом весь спектр возможностей модернизации, реорганизации, реформирования организации представляет исключительно актуальное направление развития теории менеджмента. Это позволяет предполагать, что место и роль дисциплины «Менеджмент» в общей системе профессиональных знаний, применение ее разработок и материалов в руководстве

и управлении организацией во многом зависят от развития данного направления. Вместе с тем, структура теории менеджмента содержит, как видно из настоящего учебника, широкий и разнообразный спектр и других актуальных направлений исследований, положений и прикладных разработок. Это обуславливает необходимость и предоставляет возможность в завершение обсудить парадоксы развития современного менеджмента, прежде всего в отечественных условиях, и основные подходы и результаты прогнозирования развития теории менеджмента.

§ 9.3.2. ПАРАДОКСЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В уже проведенном в материалах настоящего учебника анализе акцентировалось внимание на самых разнообразных проявлениях поступательного развития менеджмента, мобилизации и применении его конструктивных ресурсов в процессе функционирования и развития бизнес-организации. Именно в конструктивном подходе к определению тенденций развития теории менеджмента, проявлению результатов мобилизации и использованию всех его составляющих достаточно полно раскрывается понятие «организационное развитие» [23, 119]. Вместе с тем, характеризуемые им процессы и соответствующие последствия достаточно разнообразны, что приводит не только к положительным или не очень, но и, порой, к неопределенным или не выраженным результатам.

Для всестороннего определения организационного развития и его воздействия на развитие менеджмента необходимо рассмотреть ряд аспектов актуальных концепций, комплексно раскрывающих все реализуемое им многообразие. Прежде всего, к ним относится анализ конструктивного и деструктивного характера происходящих в организации изменений, накладывающих на их восприятие и оценку менеджером существенную эмоциональную нагрузку. Здесь эффект традиционного для России восприятия позитивности и негативности, того или иного проявления конструктивности и деструктивности.

Так, например, среди отечественных менеджеров широко распространено утверждение, что «...для нас характерно упорное формирование трудностей для последующего, героического их преодоления». Дело в том, что в отличие от преобладающего в западных странах эволюционного характера развития, отечественный опыт преобразований в значительной мере основывается на принципе «преодоления противоречий», многие из которых сами отечественные менеджеры и формируют. Сознательно это происходит или до конца неосознанно, в конечном счете, не так уж важно. Главное, что это противоречие понятно и даже ожидаемо, что, в свою очередь, характеризует специфику формирования представлений отечественных ученых и практиков о перспективах развития менеджмента.

В конечном счете, такое положение реализуется, например, в перманентном стремлении отечественного менеджмента к разработке и осуществлению неоснованно большого количества самых разнообразных реформ, деструктивная составляющая которых, не редко, перевешивает конструктивную. Причем, как ни

странно, на практике такое соотношение, в конечном счете, оказывается вполне оправданным тем, что деструкция направлена на изменение малоэффективной организации, сформировавшейся в результате соответствующего проведения предыдущих настолько же неэффективных преобразований.

Данный феномен требует самостоятельного исследования, осмысления, выработки научных выводов и практических рекомендаций, позволяющих целенаправленно использовать потенциал развития менеджмента. На необходимость этого непосредственно указывает так свойственное отечественному менеджменту успешное, в отличие от «штатного функционирования», преодоление последствий уже наступившего кризиса и формирование на их основе поступательного развития. Исторические исследования показывают, что такой парадокс характерен не только для проявлений отечественного подхода к развитию менеджмента, но и, в конечном счете, достаточно показателен и для зарубежных компаний.

Феномен успеха применения «чрезвычайного» (мобилизирующего) подхода настолько бросается в глаза, что подспудно менеджеры ждут, а возможно, вольно или невольно провоцируют наступление кризиса в расчете на бурное развитие, формируемое и осуществляемое на его последствиях. Такое специфическое отношение к конструктивности и деструктивности развития на самом деле достаточно показательно, прежде всего, в конкретно-исторических условиях современного российского общества. К сожалению, в нем нередко любые организационные изменения заведомо представляются, а затем и становятся не только средством и формой, но и содержанием развития менеджмента. Достаточно вспомнить насколько восторженные, настолько и неадекватные оценки осуществлявшихся в 80-х гг. прошлого века революционных преобразований: «...начались подвижки, процесс пошел и т. п.». Все это заставляет ученых серьезно задуматься над тем, что действительно должно определяться в качестве приоритета развития менеджмента:

- Четко поставленные цели или мощное начало радикальных действий?
- Реально действующие формы и средства или яркая динамика и тенденции?
- Конкретно закрепляемые, позитивные изменения или увлекающее в кризис развитие обостряемых противоречий?

К сожалению, отечественному подходу к развитию менеджмента зачастую свойственна и такая, хорошо известная формула, как: «2Д × 2П» («...давай, давай — потом посмотрим»). Между тем, неизбежные последствия подобного подхода к преобразованиям выхолащивают их конструктивность, тормозят общее развитие или даже отбрасывают назад. Вот почему сущность и содержание, методика разработки и осуществления, средства и формы проведения конструктивных преобразований становятся важнейшим и необходимым ресурсом обеспечения поступательного развития менеджмента.

Рассматриваемый подход в свое время стал одной из основных причин становления и развития «отечественной модификации» концепции ситуационного управления. Именно она активно продвигала в теорию менеджмента разработки, основанные на так же хорошо известных подходах: «разведки боем» или «победителей не судят». Эти привилегии, нашедшие поддержку в традиционной для

отечественного менеджмента авторитарной ориентации, на самом деле не вооружают, а все дальше уводят руководителей ряда российских компаний от научно обоснованных и действительно эффективных направлений, форм и методов развития современного менеджмента.

В русском языке термин «руководство» имеет несколько устойчивых толкований, одно из которых предопределяет весьма специфическое для менеджмента организации значение и адекватное применение. Оно отражает систематизацию и представление основополагающих условий, характеристик, требований, необходимо определяющих, сопровождающих и обеспечивающих эффективное достижение поставленных целей. Именно это содержание позволяет наиболее точно обосновать понимание и применение «руководства» как перечня стабилизирующих инструкций. Под ним понимается систематизированный свод положений, регламентов и правил, которыми должен изначально, обязательно и постоянно руководствоваться персонал управления и, естественно, менеджмент организации в своей практической деятельности.

Методическое понимание руководства выражается как в виде системы уставов, норм, договоров, правил и т. д., так и в качестве определяющих подходов, принципов, порядков, устойчиво применяемых в организации. Первое отражается в пакете документов, распределяющих и регламентирующих права, обязанности и ответственность подразделений и сотрудников организации. Второе представляется пакетами штатных процедур функционирования подразделений и сотрудников организации, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Главное, что во всех этих формах содержанием руководств обобщается и закрепляется накопленный опыт построения и осуществления процесса постановки и достижения целей организации. Но этот же опыт предупреждает о необходимости обеспечения четкого соблюдения требований руководств с помощью действенных механизмов контроля исполнения и ответственности. Именно это требование и является одним из определяющих обоснований выделения и применения инструментария обеспечения соблюдения установок функционирования организации.

В реальной жизни каждый из нас не раз встречался с самыми разнообразными «руководствами» по эксплуатации, применению или пользованию, что достаточно четко определяет это представление понятия руководства. Вместе с тем, из этого же личного опыта очевидно реальное несоответствие того, что порой осуществляется нами, тому, что предусмотрено правилами или ограничениями. Подобной реакцией и предопределяется необходимость сопровождения положений и требований, регламентирующих деятельность персонала организации, эффективным механизмом обеспечения их безусловного соблюдения и исполнения.

Ответ на эти вопросы совершенно очевидно должны дать разработки актуальных направлений развития теории менеджмента вместе с принципиальной оценкой устойчиво проявляющихся тенденций и угроз. Если не обеспечить серьезными научными разработками конструктивное решение этих и подобных им задач, нам самим и будущим поколениям придется снова и снова «наступать на одни и те же грабли».

Развитие теории менеджмента во многом определяется отношением к процессу ее формирования, подразумевающему целенаправленное придание ей определен-

ной формы. Собственно формирование представляет собой непосредственное упорядочивание, построение, организацию нового образования в соответствии с определенными целями и представлениями об обеспечивающей их достижение форме. Оно становится основой применения целенаправленного расформирования, переформирования, доформирования. Наиболее актуальным примером аналогичного понятия является реформирование, означающее целенаправленную, программируемую деятельность по проведению радикальных организационных изменений.

Разработка целенаправленной программы принципиально отличает реформирование от трансформации. Различия между ними велики настолько, насколько отличается движение по морю на современном лайнере от плавания на плохо управляемом плоту, пытаясь сделать паруса из подручных средств и удержать курс. К сожалению, эти различия выделяются и адекватно идентифицируются не сразу и далеко не всеми, что приводит такого пользователя или, еще хуже, разработчика к странно-радостному заключению «процесс пошел». Привлекательная своей динамикой трансформация, вольно или невольно выдаваемая за реформирование, опасна именно этой непредсказуемой радостью движения к неопределенности. Время и средства, направленные на нормализацию его последствий, как правило, на порядки превышают достигнутые позитивные перемены.

Характер получаемых трансформаций указывает только на изменение формы, без уточнения целей, условий, причин и участников произошедшего. При этом предполагается возможность любых результатов, перемен и их последствий. В отличие от этого, реформирование непосредственно указывает на субъективную природу целенаправленно осуществляемых радикальных перемен и предполагает позитивные последствия и соответствующую оценку. Акцентирование внимания на оценке совершенно необходимо для обеспечения конструктивного развития теории менеджмента, поскольку в ней кроется ментальная особенность формирования общественного отношения к этим процессам. Она проявляется в позитивном восприятии реформации в радикально настроенной среде и противоположном отношении консерваторов.

§ 9.3.3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Условия сложившихся в Российской Федерации отношений менеджмента определяют исторический опыт развития ведущих форм руководства и управления в отечественных организациях [48, 64]. Его оценка требует исследования основных подходов и приоритетов прошедшего периода с целью достоверного прогнозирования основных направлений и особенностей развития теории менеджмента в отечественных условиях. Последовательность формирования, преобразования и изменения тенденций развития менеджмента в реальных российских условиях на протяжении XX в. можно разделить на следующие основные периоды (табл. 9.5).

Таблица 9.5

Приоритеты и тенденции развития менеджмента

Период	Приоритеты	Основные тенденции	Результаты
1906–1917 гг.	Развитие систем администрирования деятельности государственных органов и частных организаций	Трансформация принципов и методов администрирования деятельности государственного аппарата, систем руководства и управления организаций сферы предпринимательства	Децентрализация системы руководства, контроля исполнения и ответственности аппарата управления организациями
1918–1940 гг.	Разработка и внедрение основ научного подхода к организации труда, руководства и управления	Детализация, реструктуризация и детерминирование функций персонала управления в соответствии с принципами рациональной организации	Методики научной организации труда, рационализации и администрирования, новые подходы к управлению
1941–1954 гг.	Глобальное подчинение ресурсов всех организаций целям сохранения государственности	Абсолютная централизация, регламентация, постоянный и повсеместный контроль, жесткая персональная ответственность руководителя за результаты работы	Система обеспечения безусловного достижения целей и строгого соблюдения свода требований на всех уровнях
1955–1985 гг.	Унификация форм, средств и методов функционирования организаций и систем руководства и управления	Иерархическая, многоуровневая организация функционирования систем и процессов управления на основе последовательно централизованной системы взаимодействия	Объединение и стандартизация процессов и систем администрирования в общегосударственной программе
1986–1999 гг.	Инновационные законодательные изменения, организационные инициативы и эксперименты	Ограничение внешних и объединение внутренних полномочий организаций, подразделений и исполнителей на основе либерализации функционирования	Децентрализация и либерализация процессов и систем административного управления организациями
2000–2009 гг.	Административная реформа, развитие законодательно-нормативного обеспечения организации	Сопровождение исполнения решений и функционирования аппарата путем регламентации распределения ответственности, контроля и стимулирования действий	Стабилизация и приведение систем руководства и управления к требованиям менеджмента
2010–2020 гг.	Стабильное развитие, ориентированное на решение социальных проблем общества	Смена парадигмы взаимодействия власти, бизнеса и общества. Ориентация на общечеловеческие ценности и философию их использования в менеджменте	Сохранение национальной экономики, народа и создание нормальных условий для его жизнедеятельности

Выделенные в табл. 9.5 приоритеты, тенденции и результаты основных этапов развития форм и методов руководства отечественными организациями за послед-

ние сто лет обнажают устойчивые тенденции, во многом определяющие и предстоящие перспективы. Они характеризуются противоречием объективной необходимости и психологического отторжения сложившихся форм и методов построения и осуществления профессионального руководства подчиненными в России.

Предметный анализ соотношения приоритетов, тенденций, ресурсов и результатов по выделенным табл. 9.5 этапам указывает на неоднократные на протяжении достаточно короткого исторического периода смены отношения к приоритетам развития менеджмента. Такая непоследовательность существенно усложняет как концептуальные разработки, так и прогностические оценки перспектив развития отечественного менеджмента. Она же, в некоторых случаях, обуславливает отношение неприятия и даже отторжения каких-либо прогнозов в сфере управления рядом государственных и профессиональных организаций и их руководителей.

Развитие теории менеджмента, в широком понимании ее состава и содержания, оказывает существенное влияние не только на управление организацией в целом, но и на осуществление руководства производственными и управленческими подразделениями ее нижних уровней. Причем, если для топ-менеджмента вся палитра разработок теории определяет штатный инструмент воздействия, то для руководителей нижних уровней освоение и применение ресурсов теории определяются полномочиями, устанавливаемыми или делегируемыми в соответствии с решаемыми задачами. Этим обуславливается не только значение развития теории для тех или иных уровней менеджмента, но и востребованность ее разработок представителями всех уровней профессионального сообщества.

В этом плане развитие теории должно учитывать, что на нижнем уровне управления ресурсы менеджмента востребуются и реализуются руководителем исключительно в отношении своих непосредственных подчиненных. Именно здесь руководитель и управляющая система в целом объединяются в своем воздействии на управляемую систему организации. Естественно, что ресурсы подчинения становятся здесь непосредственным инструментом менеджмента, вместе с которым руководитель использует и широкий спектр других, например экономических или психологических, мер воздействия. Актуальная мобилизация и комплексное применение всего разнообразия ресурсов руководства подчиненными на всех уровнях должны во многом обеспечиваться не только фундаментальностью, но и и всесторонностью развития теории менеджмента.

Разграничение обоснованности, глубины и специализации разработки состава и содержания теории менеджмента по полномочиям и уровням управления организации существенно повысит ее востребованность. Оно может проявляться в виде принципов, методов, форм установления иерархии, распределения полномочий, введения субординации в управляющей системе. Решающее значение приобретает распределение ресурсов по организационной структуре управления с целью обеспечения ее эффективного функционирования. Эта задача содержательно разрабатывается, конструктивно разрешается и практически реализуется административными положениями.

Разрабатываемые теорией принципы мобилизации и использования ресурсов менеджмента раскрывают еще один аспект ее содержательного развития. Он заключается в обосновании системы разграничения полномочий и распределения

возможностей их осуществления между руководителями, специалистами и исполнителями в организации. Но реальные проявления и содержательная роль мобилизации ресурсов менеджмента нуждаются в более детальном исследовании и комплексном представлении, что, естественно, выделяется в качестве одного из важнейших направлений его развития.

Важнейшей особенностью развития теории менеджмента должно стать построение определенной конфигурации взаимосвязей между ее отдельными составляющими. Именно эти связи во многом определяют состав, содержание и целесообразность и эффективность применения ее разработок в тех или иных процессах и системах конкретной организации. Более того, содержание и, соответственно, использование ряда из этих связей еще далеко не полностью определено, что обуславливает необходимость дальнейшего исследования их влияния на эффективность менеджмента. Такая модель становится конструктивной основой для дальнейшего раскрытия, специализации и применения разработок теории с самыми разнообразными целями, в самых различных менеджмент-процессах.

Развиваясь и адаптируясь, теория должна обеспечивать сохранение единого организационного механизма проведения, отражения и восприятия исследований и воздействий менеджмента. Совершенствование, адаптация и использование разработок теории менеджмента, в конечном счете, и обуславливают единство восприятия и понимания руководства организацией, ее формирования, функционирования и развития, применения средств его научного исследования, всестороннего отражения и конструктивного воздействия.

Практическое использование разработок теории менеджмента в значительной степени основывается на выделении и исследовании внутренних и внешних связей организации. В реальных условиях процессы и системы бизнес-организации складываются, функционируют и развиваются, отражаясь в объективно, субъективно или смешанно возникающих и реализующихся взаимосвязях. Именно эти связи, их конфигурация и содержание в соответствии с действием закона формации определяют строение современной бизнес-организации, а значит, и руководство ею.

Вместе с тем, восприятие современной организации изначально увязывает все ее основные выражения и представляет их в виде процесса, системы или механизма, в комплексе рассматривая статику и динамику бизнеса. Наиболее полно такой подход к менеджменту организации проявляется, опять же, в восприятии и осмыслении теории как комплексной концепции представления состава и содержания менеджмента.

Структурная реорганизация классических подходов и концепций действительно должна не только отражать, но и самым непосредственным образом обеспечивать наиболее эффективное обеспечение конструктивного, эволюционного развития теории менеджмента. Закрепляя достигнутое, содействуя совершенствованию проводимого, обеспечивая поиск лучшего, структурная реорганизация призвана создать необходимые условия для утверждения теории менеджмента в качестве основополагающей дисциплины профессиональной подготовки не только по направлению «Менеджмент», но и по другим актуальным направлениям. Такой подход фиксирует организацию состоявшегося, не допуская нарушения или деформации стратегии, повторения ошибок, заикливания или стагнации. В этом

и проявляется конструктивное значение приоритета эволюционного характера развития теории менеджмента.

Действие закона перехода количества в качество обуславливает развитие теории, характер которой достаточно противоречив и уже поэтому требует серьезного анализа, специальной оценки и адекватного применения. В реальном взаимодействии процессов хаотического, смешанного и целенаправленного развития менеджмента складываются определенные формации как проявления и результат объединения различных школ, взглядов, разработок. В этой связи действительно научное представление потенциала развития теории менеджмента должно обеспечиваться постоянным исследованием крупных, значимых организаций в политической, социально-экономической, хозяйственной и ряде других сфер профессиональной деятельности руководителей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные подходы к оценке менеджмента?
2. Что определяет результативность, качество и эффективность менеджмента?
3. В чем проявляются современные инновации менеджмента?
4. Что представляют собой парадоксы развития менеджмента?
5. Каковы прогнозы развития теории менеджмента?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Оцените уровень и деятельность известных вам менеджеров.
2. Перечислите критерии, по которым вы оцениваете менеджмент.
3. Проранжируйте решающие, на ваш взгляд, направления совершенствования менеджмента.
4. Исследуйте причины парадоксов совершенствования и развития отечественного менеджмента.
5. Определите перспективы развития теории и практики менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет НИР по теме № 2004-06 «Стратегические направления развития газовой отрасли России» — гос. регистрация — 01200612101.
2. Отчет НИР по теме № 02101-06 «Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных служащих» — гос. регистрация — 01200608287.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее издание как одна из первых учебно-методических разработок новой дисциплины высшего профессионального образования представляет согласованный взгляд авторов на формирование ее концепции, структуры и содержания. Понятно, что, как любой инновации, настоящему учебнику предстоит еще достаточно длительный путь апробации, адаптации и совершенствования, который может и должен существенно обновить его содержание. Данной публикацией авторы только начинают этот процесс, приглашая к участию в нем профессорско-преподавательский состав высших учебных заведений в качестве квалифицированных экспертов и топ-менеджмент отечественных компаний как потенциальных заказчиков выпускников по направлению «Менеджмент».

Именно такой, профессионально ориентированный, концептуально инновационный, подход к разработке, предложению и освоению теории менеджмента в процессе интерактивного взаимодействия всех заинтересованных сторон представляется нам наиболее перспективным и действительно востребованным. В этот подход совершенно органично вписываются стадии эклектического формирования состава и эволюционного совершенствования содержания новой дисциплины. Они наиболее точно отражают не только актуальную эклектическую природу, но и стратегически определяющую логику формирования условий теоретической инновации менеджмента. При этом важно подчеркнуть, что реализация предлагаемого подхода потребует не только объединения серьезного интеллектуального потенциала высшей школы, но и прохождения достаточно длительного периода конструктивного преобразования современных программ высшего профессионального образования не только по направлению «Менеджмент».

Представленная концепция теории менеджмента адаптирована к требованиям федерального государственного образовательного стандарта нового поколения по направлению «Менеджмент». Это важно понимать, изучая, анализируя и оценивая представленную концепцию только формирующейся дисциплины как системообразующей основы новой учебной программы профессиональной подготовки по направлению «Менеджмент». Структуризацией формата и содержания, универсальностью изложения и открытостью к инновациям она приглашает всех заинтересованных к активному обсуждению, разработке и совершенствованию современных представлений менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Азоев Г. Л., Ефремов В. С., Земляков Д. И., Киселев Б. Н., Масленников В. В., Райченко А. В.* Основные положения концепции реформирования экономического и управленческого образования. М.: ГАУ, 1999.
2. *Акулов В. Б., Рудаков М. Н.* Теория организации: Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
3. *Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю.* и др. Корпоративное управление: Учебное пособие / Под ред. В. Г. Антонова. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006.
4. *Антонов В. Г., Самосудов М. В.* Проблемы теории корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления, № 5, 2008.
5. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2009.
6. *Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А.* Менеджмент корпорации и корпоративное управление. М.: Гуманистика, 2006.
7. *Афанасьев В. Я., Глазунова Н. И.* Система государственного управления. М.: ГУУ, 2000.
8. *Афанасьев В. Я., Уколов В. Ф., Линник Ю. Н.* Инновационный менеджмент в нефтегазовом комплексе. М.: ГУУ, 2007.
9. *Афонин Ю. А., Жабин А. П., Панкратов А. С.* Социальный менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 2004.
10. *Барков С. А.* Социология организации. М.: Изд-во МГУ, 2004.
11. *Басовский Л.* Менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М., 2000.
12. *Богачек И.* Новые законы менеджмента. СПб.: Книжный дом, 2005.
13. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. Т. 1. М.: Экономика, 1989.
14. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. Т. 2. М.: Экономика, 1989.
15. *Бочкарев А., Кондратьев В.* и др. / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. Семь нот менеджмента. 7-е изд., доп. М.: Журнал Эксперт, ООО ИЭКСМО, 2008.
16. *Бугера В.* Собственность и управление (философско-экономические очерки). М.: Наука, 2003.
17. *Валуев С. А.* и др. Организационный менеджмент. М.: Машиностроение, 1993.
18. Введение в государственное управление / Под ред. В. Я. Афанасьева. М., 1998.
19. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. 4-е изд. М.: Экономистъ, 2006.

20. *Вумек Д. П., Джонс Д.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
21. *Гастев А. К.* Как надо работать. М.: Экономика, 1972.
22. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. М.: МГТУ, 1998.
23. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО–Пресс, 2000.
24. *Герзон М.* Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Пер. с англ. Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
25. *Герстнер Луис.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.
26. *Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000.
27. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. Екатеринбург: УрО РАН, 1998.
28. *Глухов В.* Менеджмент: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
29. *Гринберг Дж., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике. М.: Вершина, 2004.
30. *Гришина Н. В.* и др. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2001.
31. *Громова О. Н., Никоненко А. Г.* Поведение виртуальной организации. М.: ГУУ, 2007.
32. *Гуиняр Франсис Ж.* Преобразование организации. М.: Дело, 2000.
33. *Данилин А., Слюсаренко А.* Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия. М.: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2005.
34. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб: Питер, 2007.
35. *Деверадж С., Кохли Р.* Окупаемость ИТ: Измерение отдачи от инвестиций в информационные технологии. М.: Новый издательский дом, 2005.
36. *Денисов Б. А.* Современное государство и экономика. М.: Пресс, 2004.
37. *Друкер П.* Практика менеджмента. М.: ИД Вильямс, 2002.
38. *Дункан У. Джек.* Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 2001.
39. *Зайцев Л.* Организационное поведение: Учебник. М.: Экономистъ, 2005.
40. *Зотов В. В.* Задачи и организационные основы менеджмента. М.: Корона Принт, 1996.
41. *Иванов В. Н., Патрушев В. И.* Социальный менеджмент. М., 2008.
42. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
43. *Иноземцев В. Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.
44. Информационные системы в экономике / Колл. авт. под ред. В. В. Година. М.: ГУУ, 2006.
45. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. СПб.: Питер, 2002.
46. Информационные технологии управления: Учебное пособие / Сост. Ю. М. Черкасов и др. М.: ИНФРА-М, 2001.
47. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред О. И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
48. *Керженец П. М.* Принципы организации. М.: Экономика, 1989.

49. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджмента. М.: Добрая книга, 2005.
50. Кнорринг В. И. Социальное управление: государство, коллектив, личность. М., 2008.
51. Козлова О. В., Брянский Г. А., Иванов А. И., Разу М. Л. Учиться управлять. М.: Знание, 1974.
52. Козлова О. В., Кузнецов И. Н. М.: НОУП, 1970.
53. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1997.
54. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004.
55. Кравченко А. И. Основы менеджмента: управление людьми. М.: Академический проект, 2003.
56. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: Юнити, 2000.
57. Крейнер Стюарт. Ключевые идеи менеджмента / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
58. Круглов М. Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. М.: Эксмо. М., 2007.
59. Кэтлин К. Мэтьюз Дж. Путь собственника: от предпринимателя до председателя совета директоров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
60. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2007.
61. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Дело, 1999.
62. Лодон Дж., Лодон К. Управление информационными системами. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. Д. Р. Трутнева. СПб.: Питер, 2005.
63. Львов Д. Концепция управления национальным имуществом. М.: ИНЭС, 2002.
64. Львов Д. Экономика России, свободная от стереотипов монетаризма // Вопросы экономики, 2000, № 2.
65. Львов Д. С. Институциональная экономика. М.: ИНФРА-М, 2001.
66. Лялин А. М. Управление проектами социально-экономического развития территориальных систем. М., 2002.
67. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск: Новое знание, 2003.
68. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. М.: Группа ИДТ, 2008.
69. Междисциплинарный словарь по менеджменту. М.: Дело, 2007.
70. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
71. Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999.
72. Минс Г., Шнайдер Д. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2001.
73. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.
74. Молл Е. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 2000.
75. Муфтиев Г. Г., Комаров А. Г. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2003.
76. Организационное поведение: Учебник / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. М.: Питер, 2008.
77. Организация работы с документами / А. В. Бадина, В. А. Кудряев, И. К. Корнеев, Г. Н. Ксандопуло. М.: ИНФРА-М, 2003.

78. *Папкин А.* Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. М.: Приор, 2000.
79. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
80. *Питер Л. Дж.* Принцип Питера. М.: Прогресс, 1990.
81. *Попов А. В.* Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991.
82. *Попов С. А.* Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007.
83. *Попов С. Г.* Социальный менеджмент. М.: Ось-89, 2009.
84. *Прохоров А. П.* Русская модель управления. М.: Эксмо, 2006.
85. *Радченко Я. В.* Теория организации: Учебное пособие. М.: ГАУ, 1998.
86. *Разу М. Л.* и др. Менеджмент (Современный российский менеджмент). М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
87. *Райченко А. В., Хохлова И. В.* Менеджмент. М.: Форум, 2007.
88. *Райченко А. В.* Административный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009.
89. *Райченко А. В.* Общий менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009.
90. *Романов П. В.* Социология менеджмента и организаций: Учебное пособие для вузов. Ростов н/Д: Феникс, 2004.
91. *Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Н. З.* и др. Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 1995.
92. *Румянцева З. П., Филинов Н. Б., Шрамченко Т. Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы. М.: ИНФРА-М, 1999.
93. *Самосудов М. В.* Корпоративное управление: Организация работы совета директоров: Учебно-практическое пособие. М.: Институт международных экономических отношений, 2003.
94. *Самосудов М. В.* Корпоративное управление: Теория корпоративного взаимодействия: Учебный модуль / М. В. Самосудов. ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. М.: ВАВТ, 2006 (Модульная серия «Экономист-международник»).
95. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006.
96. *Свиштунов В. М.* Стратегически-ориентированное развитие управленческого персонала производственной организации. М.: Гос. ун-т упр., 2005.
97. *Синякин О., Герасичев В.* Дрим Тим. Как создать команду мечты. М.: Гаятри, 2008.
98. *Смирнова В. Г., Мильнер Б. З., Латфуллин Г. Р., Антонов В. Г.* Организация и ее деловая среда. М.: ИНФРА-М, 2000.
99. Современная теория мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002.
100. *Соколова М. И., Дементьева А. Г.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: Проспект, 2005.
101. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2006.
102. Стратегия социального управления. Учебник для вузов / Под ред. И. К. Ларионова М.: Дашков и К°, 2004.
103. *Тейлор Ф. У.* Научная организация труда. М.: Республика, 1992.
104. *Тихомирова А. В.* Менеджмент (теория и методология). М.: ИНФРА-М, 2000.

105. *Томпсон А. А., А. Дж. Стрикленд.* Стратегический менеджмент. М.: ИНИТИ, 2006.
106. *Торрингтон Д., Холл Л., Тейлор С.* Управление человеческими ресурсами. М.: Дело и сервис, 2004.
107. *Уиддет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003.
108. *Уколов В. Ф., Масс А. М., Быстряков И. К.* Теория управления: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. М.: Экономика, 2004.
109. *Уорнер М., Витцель М.* Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / Пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2005.
110. *Управление знаниями в корпорации / Б. З. Мильнер, В. Г. Смирнова, З. П. Румянцева, А. В. Блиникова.* М.: ГУУ, 2006.
111. *Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина.* М.: ИНФРА-М, 2001.
112. *Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А. Я. Кибанова.* М.: ИНФРА-М, 2009.
113. *Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса.* М.: ИНФРА-М, 2001.
114. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М.: Контролинг, 1992.
115. *Хаммер М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня. Эволюция управленческих технологий и принципы ведения бизнеса в новом тысячелетии. М.: Хорошая книга, 2005.
116. *Харрингтон Дж.* Совершенство управления изменениями. М.: Стандарты и качество, 2008.
117. *Хачатуря А. А.* Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы. М.: Изд-во ЛКИ, 2008.
118. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. М.: ИНФРА-М, 1996.
119. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001.
120. *Шатино С. А.* Организационное поведение. М.: ГроссМедиа Ферлаг, 2005.
121. *Шатраков А.* Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий. М.: Экономика, 2007.
122. *Шейн Э. Г.* Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.
123. *Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. СПб.: Питер, 2004.
124. *Шитунов В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности. Социальная психология, менеджмент. М.: Высшая школа, 2004.
125. *Энциклопедия топ-менеджера.* М.: МЦФЭР, 2005.
126. *Янг С.* Системное управление организацией. М.: Дело, 1992.