**Афонин И.Д., Бузмакова Т.И., Кирилина Т.Ю.,**

**Мумладзе Р.Г., Смирнов В.А.**

**Социология управления**

**Учебник для аспирантов**

**Москва**

**2016**

**Афонин И.Д., Бузмакова Т.И., Кирилина Т.Ю.,**

**Мумладзе Р.Г., Смирнов В.А.**

**Социология управления**

**Учебник для аспирантов**

Под общей редакцией

доктора социологических наук,

профессора Т.Ю. Кирилиной

Рекомендовано

Учебно–методическим объединением по образованию

в качестве учебника для аспирантов, обучающихся по

направлению подготовки 39.06.01 – «Социологические науки», направленность – «Социология управления»

(уровень подготовки кадров высшей квалификации

Москва

2016

**УДК 34(075.8)**

**ББК 67**

**К90**

Афонин И.Д., Бузмакова Т.И., Кирилина Т.Ю., Мумладзе Р.Г., Смирнов В.А. **Социология управления.: Учебник для аспирантов //** Под общ. ред. д.соц.н., проф. Т.Ю. Кирилиной. – М.: Издательство «Русайнс», 2016. – 337 с.

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 39.06.01 – «Социологические науки», направленность – «Социология управления» (уровень подготовки кадров высшей квалификации).

В учебнике рассматриваются теоретические основы социологии управления, объекты и перспективы социального управления, условия и формы обеспечения управленческой деятельности. Освещаются основные концепции российского и зарубежного опыта в решении современных проблем, связанных с социальным управлением в коллективах и организациях, мотивацией управленческой деятельности и разрешением социальных конфликтов. Раскрываются вопросы практической реализации принципов, форм и методов социального управления в современных условиях.

Содержание учебника окажет существенную помощь аспирантам в подготовке к сдаче кандидатского экзамена по соответствующему направлению подготовки, а также будет полезным всем, кто изучает проблемы социологии управления.

**УДК 34(075.8)**

**ББК 6**

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение………………………………………………………………………………...** | 6 |
| **Глава 1. Социология управления – отрасль социологического знания ...…….** | 7 |
| 1.1. Объект и предмет социологии управления. …………………………………..... | 7 |
| 1.2. Функции социологии управления………………………………………………... | 15 |
| 1.3. Управленческие отношения……………………………………………………… | 16 |
| 1.4. Управленческие роли……………………………………………………………... | 18 |
| 1.5. Законы и закономерности социологии управления…………………………….. | 20 |
| 1.6. Задачи социологии управления………………………………………………….. | 29 |
| **Глава 2. Социология управления: социологические теории и школы………...** | 31 |
| 2.1. Основные этапы развития теории управления………………………………….. | 31 |
| 2.2. Теоретические основы школы научного управления…………………………... | 36 |
| 2.3. Теория человеческих отношений. Значение человеческого фактора в организации……………………………………………………………………………. | 48 |
| 2.4. Системный подход. Основы общей теории систем…………………………….. | 50 |
| 2.5. Структурно-функциональный подход в управлении…………………………… | 64 |
| 2.6. Ситуационный поход в управлении. Современные идеи управления в рамках ситуационного подхода……………………………………………………………….. | 69 |
| 2.7. Эмпирическая школа управления (П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэвис)……….. | 75 |
| **Глава 3. Социологические основы управления общественными системами…** | 81 |
| 3.1. Социальное взаимодействие в управленческой деятельности…………………. | 81 |
| 3.2. Характеристика общественных и социальных отношений в управлении…….. | 85 |
| 3.3. Социальные ценности и нормы - основа управленческой деятельности……… | 90 |
| 3.4. Социальные аспекты управления в странах с рыночной экономикой………… | 95 |
| **Глава 4. Социальная сущность и характеристика принципов управления…..** | 104 |
| 4.I. Социальная сущность и развитие управления…………………………………. | 104 |
| 4.2. Общие принципы управления и их характеристика…………………………… | 112 |
| 4.3. Частные принципы управления и их характеристика………………………….. | 114 |
| **Глава 5. Структура и функции управления……………………………………….** | 116 |
| 5.1. Структура управления…………………………………………………………….. | 116 |
| 5.2. Функции управленческой деятельности…………………………………………. | 123 |
| **Глава 6. Методы социального управления и принятия управленческих решений…………………………………………………………………………………** | 127 |
| 6.1. Методы социального управления………………………………………………… | 127 |
| 6.2. Управленческие решения…………………………………………………………. | 136 |
| 6.3. Методы принятия управленческих решений……………………………………. | 147 |
| 6.4. Способы получения и реализации супероптимального управленческого решения………………………………………………………………………………… | 149 |
| **Глава 7. Сущность и содержание управленческой деятельности**……………… | 153 |
| 7.1. Общая характеристика управленческой деятельности…………………………. | 153 |
| 7.2. Стили управленческой деятельности……………………………………………. | 160 |
| **Глава 8. Организации: сущность, типы, характерные черты и вопросы управления……………………………………………………………………………..** | 165 |
| 8.1. Сущность, особенности, характерные черты организаций, структура и типы организаций……………………………………………………………………………. | 165 |
| 8.2. Характерные черты деятельности формальной организации………………….. | 179 |
| 8.3. Взаимодействие организации с внешней средой……………………………….. | 183 |
| **Глава 9. Организационные структуры управления……………………………...** | 189 |
| 9.1. Организационные структуры управления………………………………………. | 189 |
| 9.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений……………………….. | 191 |
| 9.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком…………………………… | 201 |
| 9.4. Новое в типах организации………………………………………………………. | 206 |
| **Глава 10. Стратегическое управление и планирование…………………………** | 227 |
| 10.1. Стратегическое управление, его сущность и содержание……………………. | 227 |
| 10.2. Ситуационное управление………………………………………………………. | 232 |
| 10.3. Стратегическое и оперативное планирование………………………………… | 236 |
| **Глава 11. Место и роль коммуникации в системе управления…………………** | 254 |
| 11.1. Основные характеристики коммуникации……………………………………. | 254 |
| 11.2. Модели коммуникационного взаимодействия………………………………… | 256 |
| 11.3. Типы и способы коммуникационных процессов……………………………… | 260 |
| 11.4. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры……………………….. | 266 |
| **Глава 12. Информационное обеспечение управленческой деятельности……..** | 276 |
| 12.1. Сущность, значение и основные факторы использования информации об объектах управления…………………………………………………………………… | 276 |
| 12.2. Принципы использования информации и требования к ней………………… | 279 |
| **Глава 13. Общение в структуре управления. Социально-психологическая характеристика………………………………………………………………………..** | 287 |
| 13.1. Этика и социальная ответственность в структуре управления………………. | 287 |
| 13.2. Основы делового общения в управленческих отношениях………………….. | 290 |
| 13.3. Конфликты в организациях…………………………………………………….. | 299 |
| **Глава 14. Создание продуктивной рабочей среды – важнейшая задача управления………………………………………………………………………….** | 305 |
| 14.1. Создание продуктивной рабочей среды……………………………………. | 305 |
| 14.2. Проектирование и формирование административно-управленческой среды государственной и муниципальной службы России………………………………. | 313 |
| **Глава 15. Особенности управления в экстремальных ситуациях………….** | 319 |
| 15.1. Реализация управленческих решений в чрезвычайных ситуациях……… | 319 |
| 15.2. Оптимизация управленческой деятельности в экстремальных ситуациях. | 324 |
| **Заключение ……………………………………………………………………………** | 332 |
| Вопросы для подготовки к кандидатскому экзамену по направлению подготовки: 39.06.01 – «Социологические науки», направленность – «Социология управления»…………………………………………………………………………. | 333 |
| **Литература………………………………………………………………......................** | 336 |

**Введение**

Социология управления опирается на такие достаточно серьезно исследованные, разработанные науки, как социология и управление. Социология – это наука, изучающая общественные, социальные отношения, социальные общности и их деятельность. Стержневой проблемой социологии выступают социальные отношения, как на уровне личности, так и на уровне малых и больших социальных групп. Если социология как научная дисциплина возникла в середине XIX в., то управление выделяется в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце XIX – начале XX в.

В современных условиях развитие рыночных отношений в России, различных форм собственности, активные процессы переустройства общества требуют новых подходов к пониманию управленческих процессов, сущности организаций, их структуры. На практике и в научной литературе обобщаются проблемы формирования организационных структур, идет активный процесс поиска управленческих решений. Новое осмысление получили вопросы руководства организациями и лидерства. В настоящее время появилось много новых моментов в вопросах управления организациями.

В России социология управления чаще выступает как раздел социологии, изучающий социологические аспекты управленческой деятельности; закономерности и проблемы функционирования социальных отношений в процессах управления. В Российской социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях складывающихся в обществе социальных отношений. На наш взгляд, социология управления – как часть общей социологии рассматривает процесс становления, функционирования и развития определенной сферы жизнедеятельности и культуры согласованно действующей общности людей; исследует механизм социальных изменений и отношений, закономерности социальных действий и поведения в системах и процессах управления.

Надеемся, что данные материалы окажут существенную помощь аспирантам в подготовке к сдаче кандидатского экзамена по направлению подготовки 39.06.01 – «Социологические науки», направленность: – «Социология управления».

**Глава 1. Социология управления – отрасль социологического знания**

План:

1.1. Объект и предмет социологии управления.

1.2. Функции социологии управления

1.3. Управленческие отношения

1.4. Управленческие роли.

1.5. Законы и закономерности социологии управления

1.6. Задачи социологии управления.

**1.1. Объект и предмет социологии управления**

Общество, как известно, представляет собой сложную, многоуровневую, целостную и динамически развивающуюся систему. Неотъемлемым атрибутом любой системы является управление, которое обеспечивает ее сохранение и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с окружающей средой и достижение цели (целей) системы. Существующая и функционирующая в обществе система управления не может оставаться неизменной и в ней происходят фундаментальные перемены. Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации.

В обществе существует огромное разнообразие общностей, некоторые из них складываются спонтанно, стихийно, на основе взаимной симпатии, заинтересованности людей друг в друге. Но есть и такие виды социальных общностей, которые создаются и функционируют для достижения общей цели или целей, а взаимодействия входящих в них индивидов (групп), их социальные роли и функции, права и обязанности определенным образом организуются и управляются. Такие социальные общности называются организацией и представляют определенным образом взаимодействующие группы людей, деятельность которых координируется и управляется для достижения общей цели.

Группы людей, которые созданы по воле руководства для достижения определенных целей и взаимодействие в данных группах регламентируется соответствующими распоряжениями, приказами, инструкциями, называются *формальными организациями.*

В структуре любой организации, пусть даже небольшой по численности входящих в нее людей, ориентированной па выполнение нескольких функций, возникает специфический социальный феномен *- управление,* а оно приводит к появлению отдельных личностей или их групп, специально занимающихся *управленческой деятельностью.*

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Ли Якокка считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд». Акио Морита пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое. Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять - значит приводить к успехам других. Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: *управление - это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.*

Все приведенные определения управления имеют нечто общее - это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью. Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Таким образом, под *управлением* понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему). В качестве таковой может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятии, учреждения и т.п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели.

Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни людей, их ценностные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками - политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования.

*Объектом социологии управления* являются управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

*Предмет социологии управления* составляет изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления дает возможность сформулировать определение и самой специфической отрасли социологического знания – социологии управления.

Социология управления – специальная социологическая теория, изучающая:

* процессы управления в различных типах общностей, организаций, институтов и общества в целом, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения и совершенствования ее структуры, достижения ее целей;
* многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем;
* весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;
* отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;
* формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;
* анализирует и оценивает социальные последствия принимаемых управленческих решений, определяет эффективность управленческих действий;
* совершенствование социальных механизмов воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тэйлором, А. Файолем, М. Вебером, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, Э. Мэйо, Р. Мертоном и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

Толковый словарь по управлению дает такое определение: социология управления – раздел социологии, изучающий *закономерности* и проблемы *функционирования социальных отношений* в процессах управления.

Э.М. Коротков трактует эту науку как *формирование групп в* системе управления по социологическим признакам, *изменение социальной структуры* в процессах развития управления, ее характеристики и практический эффект.

По мнению М.В. Удальцовой, наука, изучающая социальные отношения и устанавливающая основные критерии эффективности их функционирования с точки зрения всех субъектов социальных отношений, называется социологией и психологией управления и организаций.

В этих определениях подчеркиваются два основных аспекта: во-первых, изучение социальных отношений; во-вторых, исследование процесса формирования и изменения групп (социальных общностей).

Такое двоякое отношение авторов к определению предмета связано:

* с одной стороны, с проходившими в 60 – 70-е годы XX в. дискуссиями о предмете социологии, в результате которых возникло определение социологии как науки, изучающей социальные отношения;
* с другой стороны, по мнению многих ученых (В. Харчева, В.А. Ядова и др.) специфика социологии как целостной системы научного знания состоит в том, что она изучает закономерности образования, функционирования и развития социальных общностей. Ключевой, основополагающей категорией является категория «социальная общность» как взаимосвязь человеческих индивидов, которая обусловлена общностью их интересов благодаря сходству условий бытия и деятельности людей, составляющих данную общность, их материальной, производственной и иной деятельности, близости их взглядов, верований, их субъективных представлений о целях и средствах деятельности. Выделение понятия «социальная общность» в качестве основной категории социологии позволяет учесть субъектно–деятельностную компоненту социального:

1). Социальное действие;

2). Последовательность действий – социальный процесс;

3). Формы социальной организации: культуру (системы ценностей, норм, образцов поведения и взаимосвязей в социальных общностях); социальные институты; социальную структуру (как упорядоченную систему общественного разделения труда и связанную с этим систему отношений собственности, власти и управления, прав и обязанностей); структуру социальных функций и ролевых предписаний;

4). Субъективные конструкции социальной реальности, которые отдельные индивиды выстраивают только благодаря взаимодействию с другими прямо или опосредованно.

Г. Спенсер, проводя аналогию между обществом и живым организмом, выделял в обществе «управляющее и управляемое сословия».

*Управляемость* есть основная характеристика, а *управление*– основная функция социальной системы. Процесс управления есть не что иное, как упорядочение системы. При этом поскольку одной из основных задач управления является сохранение качественной определенности системы посредством перевода ее из одного состояния в другое, упорядочивающее воздействие выступает как приведение системы в соответствие с присущими ей объективными закономерностями и тенденциями, характеризующими эту качественную определенность. Однако для того, чтобы этот процесс шел успешно, социальная система должна быть управляемой.

*Управляемость* – как основная характеристика системы - означает ту степень контроля, который управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой, а также ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей. Конечно, эта грань подвижна и варьирует в зависимости от типа социальной организации, качества управляющего воздействия, особенностей и т.д. Однако совершенно исчезнуть она не может Это характерно для всех социальных систем.

Большие по размерам и более сложные социальные системы имеют иерархическую и многоступенчатую структуру. Иерархия (от греч. hieros – священный и arche – власть) – система последовательно подчиненных элементов, расположенных в порядке от низшего к высшему, характеризующая различные многоуровневые системы.

Вертикальное строение системы при ее иерархическом устройстве можно представить в виде многослойной пирамиды своеобразной «пирамиды влияния» при этом отношения внутри каждого слоя являются горизонтальными, т.е. равноправными, а между элементами различных слоев возникают отношения соподчинения. Хотя элементы всех слоев иерархической системы взаимосвязаны и образуют единое множество, сами слои составляют отдельные подмножества более тесно связанные отношениями внутри слоя, чем с другими слоями и отличаются друг от друга. Сущность этих различий - властное неравноправие элементов, основанное на неравном объеме степеней свободы образовывать активные связи с другими элементами, т .е. воздействовать на них. Все промежуточные звенья или подструктуры имеют активные и пассивные связи за исключением низшего слоя. Однако решающие значение для иерархии управления имеют только активные связи, т.е. возможности активно воздействовать на другие элементы и их объединения.

*Системные связи* (горизонтальные и вертикальные) – основа существования системы, отличаются устойчивостью, регулярно повторяются в неизменном виде. Иначе говоря, люди приходят и уходят, а отношения остаются. В месте с тем, в системе могут возникать неустойчивые отношения, т.е. такие, которые проявляются спорадически и не повторяются.

Элементы системы, индивиды, социальные группы, организации и общности, существуют не изолировано друг от друга, а в определенных отношениях. Любые отношения в системе могут быть представлены как парные отношения типа «элемент 1 – связь – элемент 2». Каждая связь в системе может быть выражена через соответствующую внутрисистемную пару. Например, «начальник – подчиненный», «руководитель – исполнитель», «управляющая подсистема - управляемая подсистема».

Внутрисистемные пары сцепляясь и пересекаясь с другими, образуют как саму систему, так и ее функциональную основу – управление.

Следовательно, основной задачей социологии управления будет изучение, диагностирование этих отношений, поиск способов повышения их эффективности.

Управленческое отношение (отношение системных пар) – то главное звено, с помощью которого можно вытащить всю цепь. Если использовать модель социального организма Г. Спенсера, то управленческие отношения есть аналогия нервной системы в живом организме. Именно этим обстоятельством и обусловлен выбор социологии управления.

Таким образом, *предметом социологии управления* являются управленческие отношения и способы управленческой деятельности, их закономерности, различные социальные явления и структуры, а также люди как индивиды. Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к активной социологии. Социология управления, используя понятийный и методологический аппарат исследовательской социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях общности людей.

Таким образом, *социология управления* как часть общей социологии рассматривает процесс становления, функционирования и развития определенной сферы жизнедеятельности и культуры согласованно действующей общности людей; она исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведения в системах и процессах управления.

Социологический подход к управлению заключается в выделении и изучении следующих взаимосвязанных компонентов:

1. Социология управления изучает *органы управления* с точки зрения функционирования их в качестве социальных систем и включает изучение комплекса подбора, расстановки, воспитания управленческих кадров, отношений, складывающихся между людьми при выполнении ими управленческих функций. В изучении этих проблем социология управления близка к социологии организаций.

2. Социология управления включает *постановку и реализацию социальных целей* управления с точки зрения социальных критериев; анализ социальных последствий принимаемых управленческих решений, исследование и разработку системы учета интересов, мнений и предложений людей.

3. Социология управления исследует проблемы целенаправленного *воздействия* на управляемые подсистемы и связанные с этим вопросы дисциплины, ответственности, исполнительности, которые выражают определенные отношения, возникающие в процессе управления.

4. Социология управления изучает проблемы *внутригруппового регулирования* и социальную самоорганизацию в отдельных группах и на предприятии в целом.

Социология управления рассматривает такие актуальные проблемы:

* организационная культура;
* - система власти и отношения руководства-подчинения;
* социальная структура организации; взаимосвязь формальной и неформальной структур;
* социальные группы, статусы и роли;
* формирование социальных групп в системе управления;
* соединение личных, групповых, общеорганизационных целей;
* участие исполнителей в выработке общих решений;
* оценка руководителей;
* организационные конфликты;
* адаптация персонала;
* управленческое консультирование;
* социальное планирование;
* сокращение персонала;
* дискриминация по признакам пола, возраста, образования и т.д.;
* удовлетворенность трудом и отчуждение от работы;
* социальная ответственность.

Социология рассматривает управление как постоянно осуществляющийся социальный процесс воздействия на управляемую подсистему систему. Для достижения организационных целей разрабатывается стратегия управления. Эффективная деятельность организации возможна лишь при учете социального фактора.

**1.2. Функции социологии управления**

Вычленение основных задач социологии управления позволяет определить ее *основные функции,* которые непосредственно связаны с ее задачами и вытекают из них.

Первая из функций социологии управления – *познавательная.* Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии общества и его подсистем, организаций, групп и т.п.

Вторая функция социологии управления – *оценочная.* Ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив, не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управления основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

Третья функция социологии управления – *прогностическая.* Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления, на его *прогнозирование.*

Четвертая функция социологии управления – *образовательная (обучающая).* Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем - распространять знания об управлении, т.е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию - вооружать управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее *средство совершенствования* системы управления.

Объект, предмет задачи и функции социологии управления связаны между собою в единую многокомпонентную и многофункциональную систему, главное направление движения в которой - от объекта изучения к его предмету, от него - к определению задач, а от них - к пониманию сущности и значимости функций этой специальной социологической теории.

**1.3. Управленческие отношения**

Управленческие отношения – это вид общественных отношений, они представляют собой систему взаимных зависимостей, обязанностей людей и институтов, создаваемых для реализации управленческих функций. Управленческие отношения возникают при взаимодействии людей, выполняющих социальные функции по упорядочению определенной деятельности.

Управленческие отношения рассматриваются:

* в широком смысле субъектами управленческих отношений являются все социальные институты, организации и отдельные индивиды обладающие властными полномочиями, а область существования этих отношений совпадает с масштабами управленческих воздействий в обществе;
* в узком смысле слова управленческие отношения возникают при непосредственном выполнении функций управления.

Эти отношения выступают как диалектическое единство субъективного и объективного.

* С одной стороны, они выражают многообразные связи между людьми в сфере управления, в основе деятельности которых лежит волевое сознательное начало.
* С другой стороны, управленческие отношения строятся на основе объективных законов и закономерностей реальной действительности сообразуются с ними и подчинены им. Эти законы и закономерности, реализуясь через сознательную деятельность людей, придают управленческим отношениям необходимую направленность, определяют их содержание

Управленческие отношения являются следствием объективного развития общества, т.е. они, в первую очередь обусловлены господствующим способом производства, обмена и распределения материальных благ, уровнем развития культуры и актуальными потребностями данного конкретного общества и носят конкретно-исторический характер. Управленческие отношения охватывают все сферы жизнедеятельности общества.

Основные виды управленческих отношений:

1. Отношения централизма – это такие связи между вышестоящими и нижестоящими субъектами социального управления, при которых вышестоящие органы определяют содержание и направленность деятельности нижестоящих в соответствии с общей целью. Централизм в управленческих отношениях оправдан лишь в той мере, в какой он необходим для достижения заданной цели субъектом управления. Чрезмерная централизация вредна, поскольку лишает прочности систему социального управления.

2. Отношения самостоятельности предполагают наличие у субъектов управления прав и обязанностей, которые позволяют определять содержание и направленность деятельности по реализации своих специфических и общих интересов. Эффективная работа системы социального управления требует соответствия между централизмом и самостоятельностью.

Преодоление негативной тенденции к чрезмерной централизации осуществляется путем перераспределения прав и обязанностей между органами управления, демократизацией системы социального управления. Важность этой задачи объясняется тем, в настоящее время появилась опасность порабощения человека, и источником этой опасности выступает непомерно разросшаяся власть политико-государственных структур, их экспансионистские притязания, распространяющиеся не только на экономические отношения, но на все остальные сферы деятельности человека, включая область духовной культуры. Репрессивность этих структур особенно тяжело сказывается на жизни людей в станах, где господствуют тоталитарные режимы, административно-командная экономика, где складывается авторитарный стиль отношений между носителями власти и рядовыми членами общества.

3. Отношения координации выражают связи непосредственно не соподчиненных субъектов управления. Эти отношения выступают проявлением самостоятельности субъектов управленческих отношений горизонтальных связей между ними

4. Отношения ответственности - связи между субъектами управленческой деятельности по выполнению взаимных прав и обязанностей в процессе достижения единой цели. Ответственность выступает, как форма объективной зависимости между ними в условиях общественного разделения труда Объективной основой отношений ответственности служат интересы субъектов управления неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных прав и обязанностей влечет нанесение ущерба как их собственным, так и общим интересам. Ответственность всегда формируется как результат внешних требований, которые предъявляют друг к другу субъекты управленческих отношений.

5. Отношения состязательности - зависимость эффективности управленческой деятельности от характера противодействия особых интересов субъектов управления, стремящихся к достижению одной и той же значимой цели (занятие руководящей должности, поощрение, льготы и т.п.). Антиподом этих отношений являются отношения монополизма, ведущие к деградации субъекта управления, групповому эгоизму, протекционизму и т.д.

**1.4. Управленческие роли**

*Управленческая роль* – это соответствующий выработанным нормам способ поведения руководителя по обеспечению успешной деятельности организации. Роль - это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями).

Выделяют следующие типы управленческих ролей:

1. Роль руководителя – официальная (институционализированная или конвенциальная, т.е. возникшая в результате договора) роль человека, на которого возложены функции управления организацией (социальной группой общностью, институтом). В структуру роли руководителя входят:

* системы юридических и других социальных норм;
* системы ожиданий, предъявляемых к руководителю со стороны других лиц, занимающих как более высокие, так и более низкие социальные позиции (статусы).

Ожидания, входящие в структуру роли, определяют ответственность и обязанности перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией. Эта роль предоставляет личности право применять строго определенные санкции для управления деятельностью подчиненных. При ее исполнении имеет место взаимовлияние роли и личности. Не только личность может влиять на роль и ее исполнение (например, выбирая стиль руководства), но и структура роли способствует формированию специфических черт и качеств личности.

2. Межличностные роли подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

К межличностным ролям, в первую очередь, относят роль лидера, а во вторую – все другие неформальные роли, связанные с исполнением управленческих функций на неформальном уровне. Лидер нацелен на межличностные отношения и ответственен за мотивацию тех, кто избрал его на эту роль.

3. Информационные роли состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации.

К информационным ролям относят роль «приемника информации» («информатора»), т.е. лица, который разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера, необходимую для использования в интересах дела. Обычно он действует как эксперт по вопросам данной отрасли или области политики, экономики, культуры и т.д.

4. Роли по принятию решений выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки. К ролям, связанным с принятием решений, относится самый разнообразный круг управленцев, кому предоставлено это право. Например предприниматель изыскивает дополнительные возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и «запускает» различные выгодные проекты; контролирует разработку планов изменения организации и т.д. Распорядитель ресурсов - ответственный за принятие связанных сними решений, ведущий переговоры и др.

Управленческие роли взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом в едином управленческом процессе (цикле). Все они связаны с определенными властными полномочиями. Управление всегда основывается на презумпции власти и полномочий, на подчинении нижестоящих вышестоящим, на явном или скрытом давлении одних на других, на неравенстве в доступе к экономическим и социальным благам. Управление может принимать авторитарную или демократическую формы, но оно всегда остается определенным режимом деятельности индивидов или групп, ограничением свободы действий рамками предписанных норм и правил.

Управленческая пирамида построена таким образом, что в ее конусе находятся самые пpивилeгиpoванныe должности их гораздо меньше, чем непривилегированных, исполнительных позиций внизу, поэтому и претендентов на продвижение больше, чем под них уготовано мест.

Стремление к достижению, как основной мотив управленческой карьеры, не обязательно связано с социально одобряемыми действиями. Это могут быть «подсиживание», коррумпирование, протекция, клевета. Но всегда стремление к достижению объективно связано с неравенством. Если на руководящий пост выдвигается только один, а другие остаются на прежнем месте, то тем самым подчеркивается - первый не равен вторым. Основной принцип коллективистских отношений нарушается. Недаром большинство утопических коммун погибли в тот момент, когда функцию управления, до того осуществляемую всеми, узурпировал один, поэтому отношения зависимости и власти, отношения подчинения являются важнейшими элементами системы управленческих отношений.

**1.5. Законы и закономерности социологии управления**

Изучение управленческих отношений, поиск устойчивых связей, законов и закономерностей социального управления - главная задача социологии управления

*Социальная закономерность* – это объективно существующая повторяющаяся связь социальных явлений, выражающая возникновение функционирование и развитие общества как целостной социальной системы или отдельных его подсистем проще говоря, это мягкая связь между основанием и следствием. С этим понятием тесно связано понятие «социальный закон».

*Социальные законы* – это выражение существенной, всеобщей и необходимой связи социальных явлений и процессов. В данном случае имеет место жесткая связь между основанием и следствием. Поскольку в реальной жизни таких связей немного, то в социологии этот термин употребляется редко.

Рассмотрим характер различий между законом и закономерностью на следующем примере: если на первом предприятии заработная плата больше чем на втором, работники второго предприятия будут стремиться перейти на первое. Что, это, закон или закономерность ? Для ответа на данный вопрос необходимо установить, существует ли здесь жесткая связь между основанием и следствием (если есть явление А, то должно быть явление В). Анализ показывает, что жесткой связи здесь нет. Заработная плата далеко не всегда является главным мотивом поведения. Следовательно, это закономерность, которая может быть сформулирована так: если на первом предприятии заработная плата выше, чем на втором, то при прочих равных условиях работники второго предприятия могут стремиться перейти на первое.

Социологические законы (закономерности) управления - это законы осуществления управленческого воздействия на социальные объекты в целях обеспечения их эффективного функционирования и оптимального развития Они характеризуют необходимые, существенные связи между элементами подсистемами (управляющей и управляемой) системы социального управления его субъектом и объектом в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Законы (закономерности) определяют внутреннее строение субъекта управления (управляющей подсистемы), структуру и состав его элементов порядок их взаимодействия.

К основным законам социологии управления можно отнести:

1. Законы систем;

2. Законы организации;

3. Законы организации управленческой деятельности;

4. Законы управленческих отношений;

Рассмотрим эти законы более подробно:

1. К законам систем относятся: *закон внутрисистемных пар и закон потенциала действия.*

*Первый закон* гласит: все элементы системы взаимодействуя друг с другом, образуют внутрисистемные пары, один из элементов которых будет активным (управляющая подсистема), а другой пассивным (управляемая подсистема).

*Второй закон* – в результате взаимодействия активного и пассивного элементов возникает в результате (потенциал действия) являющийся новым элементом системы.

2. Законы организации – это: *законы неформальных организаций и законы эффективного руководства в организации*. Закон неформальных организаций можно сформулировать так: внутриформальный (официальный): организации всегда создаются неформально (неофициальные) как состоящие из друзей приятелей, кругов межличностного общения и определяющие характер поведения своих членов на официальном и неофициальных уровнях.

*Закон самосохранения.* Существование живых организмов и систем определяется их способностью приспосабливаться к внешним условиям, находить эффективные «ответы» на различные «вызовы», исходящие от самой природы, человека и общества в целом. Жизнь природы и общества - это беспрерывная цепь «вызовов» и «ответов». Именно таков, по мнению известного английского историка и социолога А.Дж. Тойнби, механизм развития культуры. В связи с цикличностью (оживление подъём (пик) спад (кризис) депрессия) развития общества в целом и его отдельных институтов, предприятий, организаций, социальных групп и индивидов правомерно утверждать, что закон самосохранения является (ЗСа) «первым» среди основополагающих. Согласно этому закону, *каждая система (социальная или биологическая) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счет оптимального использования собственного потенциала (ресурса).*

Закон самосохранения является фундаментальным основанием для определения миссии и приоритетных направлений деятельности, разработки стратегии и тактики достижения целей организации, наращивания потенциала для удержания на рынке, противодействия неблагоприятным факторам внутренней и внешней среды.

*Закон развития.* «Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта». (Рассматривается на примере жизненного цикла организации)

*Закон синергии.* Способности организации к самосохранению, а также количественные и качественные параметры её развития определяются многочисленными и разнообразными факторами. При этом взаимодействие ресурсов организаций вызывает различный суммарный эффект: *минимальный* (отклоняющийся вверх или вниз от суммы потенциалов отдельных ресурсов на 10-20%), *эмерджентный* (общий потенциал компании больше или меньше суммы привлекаемых ресурсов на 50-60%) и *синергетический* (увеличение или уменьшение в 2 раза и более).

Повышение общего потенциала организации фактически экономит дополнительные ресурсы, которые бы следовало привлечь, и наоборот, понижение общего потенциала эквивалентно выводу из процесса воспроизводства части ресурсов, которыми располагает организация.

Закон синергии (лат sinergos – *вместе действующее)* гласит: «Используя определённый набор ресурсов, любая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов».

Практическое подтверждение действия этого закона видно уже в простой кооперации труда, а впоследствии в возникновении фабрик, заводов, их объединений в еще более крупные организации - тресты, синдикаты, концерны. Созданы и сегодня действуют такие крупные межгосударственные организации, как Международный Валютный Фонд или Международный банк реконструкции и развития и др. Экономическая мощь подобных организаций может превосходить потенциал даже некоторых государств.

Перечислим некоторые признаки положительной синергии на уровне организации:

* длительная бесперебойная работа машинно-технического оборудования (например, самолётов и вертолётов авиакомпаний);
* поддержание организационной и технологической дисциплины;
* снижение численности конфликтов и их последствий;
* оптимальное («под каждого») сочетание инструментов сдельной и повременной, коллективной и индивидуальной оплаты труда персонала;
* повышение физического, психического и нравственного здоровья сотрудников (регулярные спортивно-оздоровительные, культурные, развлекательные и благотворительные мероприятия);
* генерация всеми категориями персонала новых идей, направленных на повышение эффективности использования материальных, финансовых, информационно-технологических ресурсов, кадрового потенциала и управления;
* стремление работников к профессиональному (карьерному) росту и получению дополнительного образования;
* формирование и развитие корпоративной культуры, усиление лояльности персонала к руководителям и активное добровольное приобретение акций фирмы.

На практике эффект синергии «в чистом виде» встречается достаточно редко. Это обусловлено динамизмом рыночных отношений и крайней исключительностью «выпадения» необходимой комбинации из трёх основных сил (руководитель – подчинённые - внешние условия): оптимальной стратегии и тактики управления предприятием, высочайшего профессионализма и целеустремлённости персонала организации, благоприятной внешней ситуации (положительная синергия), неэффективного управления предприятием и снижения авторитета руководства, деморализации персонала организации, негативных внешних условий (отрицательная синергия). Значительно чаще действие закона проявляется как серединное между эмерджентностью и синергией.

*Закон информированности упорядоченности.* Информационная эра изменяет и развивает традиционные (классические) представления о товарно-денежных отношениях, вызывая к жизни новые формы организации. Электронная коммерция, электронная торговля, виртуальная организация, интернет-магазин, эти и другие термины прочно входят в повседневную жизнь делового человека и современных организаций.

Закон информированности упорядоченности (ЗИУ) гласит: «Любая социальная организация способна к выживанию в условиях обеспеченности полной оперативной достоверной (надёжной) и упорядоченной (структурированной) информацией».

Каждая организация должна стремиться к созданию, поддержанию и развитию собственной информационной системы, основными функциями которой являются: сбор, обработка и классификация, предоставление и распространение, хранение и уничтожение (при необходимости). Кроме того, важной функцией информационной службы предприятия (организации) является развитие формальных и неформальных контактов с источниками информации (телевидение, радио, печать, Интернет, участие в выставках, презентациях и пр.).

Реализуя указанные функции, специалисты по информации концентрируют внимание на следующих её характеристиках: периодичность (*постоянная, периодическая, эпизодическая),* объём и насыщенность *(избыточная, достаточная, недостаточная),* достоверность *(абсолютная, относительная, недостоверная),* ценность *(высокая, средняя, низкая),* гриф *(конфиденциальная, служебная, открытая).*

Понимание сущности и специфики действия ЗИУ сегодня особенно актуально, учитывая преобразования во всех отраслях менеджмента (стратегическом, производственном, финансовом, кадровом, инновационном, сравнительном, внешнеэкономическом, внешнеторговом и др.), обусловленные тотальным внедрением новейших информационных технологий.

*Закон единства анализа и синтеза.* Анализ и синтез, как и ряд других общенаучных и специальных методов и процедур (индукция и дедукция, сложение и вычитание, умножение и деление, дифференцирование и интегрирование), являются взаимосвязанными. Их единство выступает основанием системного подхода к исследованию деятельности организации. Реализуя основные процедуры анализа (разделение и улучшение) и синтеза (согласование и объединение), следует иметь в виду различные типы взаимосвязей между частями целого. Они могут быть:

а). Слабыми;

б). Средними (явление эмерджентности);

в). Сильными (синергетический эффект).

Закон единства анализа и синтеза (ЗЕАС) гласит: «Использование в управлении организацией процедур анализа и синтеза обеспечивает настройку всех её подсистем на оптимальный режим достижения поставленных целей».

Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих решений на всех уровнях - региональном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

*Закон композиции и пропорциональности (гармонии).* «В рамках движения к поставленным целям современные организации стремятся к поддержанию оптимальной структуры и к созданию устойчивых объединений на основе соблюдения принципов соразмерности и пропорциональности».

В общественном производстве закон пропорциональности применительно к организации проявляется как количественные и качественные соотношения между различными ее частями. Так, например, число управляющих организацией должно быть в соответствии с количеством ее членов. Не может быть организации, где десяток управляющих приходится на одного–двух исполнителей, или тысячи исполнителей не могут иметь одного прямого и непосредственного руководителя.

Пропорциональность организации проявляется как обязательное условие ее нормальной работы. Количество функциональных отделов, служб и управлений должно соответствовать предназначению этой организации, ее целям и задачам; численность машин, механизмов, производственного и обслуживающего персонала, сырья и энергии и т.д. может эффективно действовать только тогда, когда есть необходимое количественное и качественное соответствие между ними.

Закон пропорциональности в организации связан с планомерностью, т. е. конкретными действиями людей, поддерживающими необходимые для организации пропорции. Сотрудники организации рационально и научно обоснованно планируют поставки, производство и сбыт, финансовую деятельность, кадровые вопросы, занимаются стратегическим планированием и т.д. Если же их действия не соответствуют закону пропорциональности, то возникает угроза разрушения и даже гибели организации.

*Специфические законы социальной организации.* Функционирование любой социальной организации (вне зависимости от её формы) подчинено действию законов, получивших название специфических законов социальной организации. В отличие от универсальных законов, сфера действия которых значительно обширнее и включает природные, асоциальные и технические системы, специфические законы имеют значительно меньший «охват». Что ни в коем случае не уменьшает их значимость: «Мал золотник, да дорог».

Специфические законы организации подразделяют на две группы. Одни законы регламентируют деятельность компании в целом, другие законы «адресованы» исключительно персоналу.

При этом следует особо помнить, что любая социальная организация существует в нескольких измерениях: *вертикальном* (отношения типа «начальник подчинённый») и *горизонтальном* (отношения типа «начальник - начальник» или «подчинённый - подчинённый»), *формальном* (нормы поведения сотрудников между собой и с клиентами документированы уставами, положениями, должностными инструкциями, внутренним распорядком, контрактами) и *неформальном* («неписаные» правила, существующие в виде потребностей и интересов, чувств и эмоций, традиций, общественного мнения, договорённостей).

Высокая эффективность функционирования современных организаций зависит не только от знания универсальных и специфических законов, но и от умения руководителя выбирать и применять адекватные методы управления персоналом. Напомним, что в теории менеджмента и на практике эти методы традиционно группируют как административно-правовые (организационно-распорядительные), финансово–экономические и социально-психологические. Таким образом, приступая к непосредственному рассмотрению специфических законов социальной организации, правомерно констатировать, что они не только являются частью общей системы законов, но по существу тем ядром, от которого зависит повседневная деятельность фирмы.

*Закон своеобразия*гласит: «Для каждой организации существует наилучшая (оптимальная) и только ей присущая структура производства и управления». Руководствуясь этим законом, менеджмент организации должен стремиться не к слепому копированию организационных структур наиболее успешно работающих компаний, а постепенному формированию структуры управления, наиболее отражающей особенности функционирования и индивидуальность своей организации.

*Закон социальной гармонии*гласит: «В каждой организации развитие социальной сферы способствует росту профессиональной активности и улучшению морально-психологического климата в коллективе, что в свою очередь, ведет к увеличению производительности труда».

Закон социальной гармонии ориентирует современного руководителя на развитие социальных программ, программ качества труда, групповое и индивидуальное стимулирование сотрудников организации. Именно такой «расширительный» подход к пониманию человеческих ресурсов организации, не ограниченный рамками рабочего времени и рабочего места, представляется исключительно важным и перспективным.

Объективные специфические законы персонала имеют стратегическое, тактическое и оперативное значение на внутрифирменном уровне. Дадим определение этим законам и оставим здесь без каких-либо комментариев, для того чтобы каждый мог самостоятельно проанализировать их и сделать определённые выводы.

*Закон оптимальной загрузки:*«Для каждого работника существует оптимальный объём функциональных обязанностей, а также режим труда, при котором его личностно-профессиональные качества реализуются наилучшим образом».

*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:*«Процессы восприятия и запоминания информации протекают наиболее эффективно при условии их сочетания с типом и особенностями мышления работника».

*Закон эффективного осмысления:*«Эффективное (результативное) осмысление новой проблемы, а также определение путей и средств её решения возможно только при наличии у человека значительного объема знаний или информации в данной области».

*Закон установки:*«Любой индивид воспринимает наиболее полно и качественно ту информацию, к которой он подготовился и на которую настроился».

*Закон устойчивости информации:*«Первая информация о каком-либо человеке или событии, является более устойчивой, нежели повторная».

*Закон доходчивости информации:*«Степень доходчивости информации повышается при одновременном или комплексном использовании различных форм и средств её подачи».

*Субъективные законы*отличаются от объективных законов тем, что они разрабатываются и принимаются в обществе для более детальной регламентации организационных отношений.

Бесчисленные международные конвенции и меморандумы, национальные законодательные акты, корпоративные документы, религиозные и светские этические нормы и предписания, как правило, зафиксированные в письменной форме и признанные большими группами людей или в узком кругу единомышленников, называются *«законами для организаций»:* (Всеобщая декларация прав человека, Конвенция о договорах международной купли-продажи товаров 1980 г., Конституция Российской Федерации (1993), Гражданский кодекс РФ, Федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О некоммерческих организациях»).

Законы жизни организаций проявляют себя не сиюминутно, ежечасно и мгновенно. Проходит значительный период времени, прежде чем руководители организации начинают осознавать, что ряд их управленческих действий привел к противоречию определенным законам, что организация столкнулась с непреодолимыми трудностями в своем развитии. Это обстоятельство требует от руководителей всех рангов как теоретических знаний вобласти взаимосвязи и обусловленности явлений, так и практического опыта оптимального учета этих взаимодействий. Знание и творческое применение действующих в социальных организационных системах законов функционирования и развития позволяют сознательно создавать условия благоприятного их действия, предвидеть и прогнозировать развитие организационных процессов, выдвигать обоснованные и реальные цели управления, принимать оптимальные решения и эффективно их реализовывать.

*Закон организации управленческой деятельности* выражает устойчивую зависимость эффективности процесса управления социальными объектами по степени соответствия функций, ответственности, профобязанностей участников процесса управления на каждом его уровне. В ходе исследования установлено, что баланс профобязанностей – необходимое условие процесса управления. Часто имеющее место в практической жизни дисбаланс между правами и обязанностями, когда все возрастающая ответственность не сопровождается усилением рычагов и средств управления, может создать нетерпимую психологическую атмосферу в организации. Однако в силу действия механизмов психологической регуляции руководители все равно приспосабливаются к отсутствию реальных рычагов управления и берут на себя ровно столько ответственности сколько позволяют их права.

В то же время, наделение руководителей широкими правами без необходимых обязанностей приводит к безответственности, волюнтаризму, невозможности достичь цели управленческой деятельности.

*Закон управленческих отношений* выражает объективные, необходимые существенные связи субъектов управления (руководитель, администрация и других носителей социальных функций управления) и эффективности функционирования системы социального управления. К ним следует отнести: закон взаимодействия особых интересов субъектов управленческих отношений, а так же закон единства, вне зависимости от их конкретных интересов.

*Закон взаимодействия особых интересов субъектов управленческих отношений* выражает существенную связь между субъектами управления в процессе реализации единой цели. Особые, т.е. личные интересы начальников (руководителей) всех уровней не должны порождать конфликты в управленческих звеньях в соответствии с ним необходимо ставить субъектов управления в условия, которые не позволят им отклониться от заданных целей и формирует заинтересованность в ее эффективности реализации. Управленцы всех уровней должны видеть в управленческой деятельности свой интерес, который совпадает по основным параметрам с целями организации.

*Единство независимости особых интересов* – закон, определяющий взаимное положение обоих участников управленческого процесса. Особые интересы многих членов организации могут быть независимыми друг от друга. Например, цели администрации и профсоюзов или иных общественных организаций. Объективной основой их единства является достижение экономических и социальных целей организации, поэтому каждый субъект управленческих отношений способен активно взаимодействовать с другими субъектами при возникновении противоречий на основе общего и вместе с тем особого интереса.

**1.6. Задачи социологии управления.**

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее *основные задачи.*

*Первая* из основных задач социологии управления состоит в изучении реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

*Вторая* задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить наиболее *важные, типичные* и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения в зависимости от изменяющихся социально-экономических политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

*Третья* задача социологии управления обусловлена необходимостью *объяснить,* почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах. Определение тенденций развития управленческой деятельности и оценка важности, практической значимости новых управленческих теорий, их конструктивности и эффективности, перспективы их применения в более или менее отдаленном будущем.

*Четвертая* задача социологии управления – прогноз и построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности,ее совершенствование.

*Пятая* задача социологии управления – формулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

**Глава 2. Социология управления: социологические теории и школы.**

План:

2.1. Основные этапы развития теории управления.

2.2. Теоретические основы школы научного управления.

2.3. Теория человеческих отношений. Значение человеческого фактора в организации.

2.4. Системный подход. Основы общей теории систем.

2.5. Структурно-функциональный подход в управлении.

2.6. Ситуационный подход. Современные идеи управления в рамках ситуационного подхода.

2.7. Эмпирическая школа управления.

**2.1. Основные этапы развития теории управления**

**Социально–экономические условия возникновения теории управления.** Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу. Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления. На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения, выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века. Египетские пирамиды, построенные в 3000 – 2000 гг. до н. э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования. Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи. В практике управления существуют примеры организаций, возникших в глубокой древности и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится римская католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления (папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник). Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах. Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления.

Большой вклад в формирование науки управления внесли английские политэкономы Уильям Петти, Адам Смит и Давид Рикардо. Нельзя не отметить огромного вклада английского социалиста–утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды К. Маркса и Ф. Энгельса. Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. К. Маркс выводит необходимость разделения труда из развития кооперации: капиталист часто не в состоянии самостоятельно управлять своей фабрикой. Кроме того, в этом нет необходимости, так как труд по надзору, совершенно отделенный от собственности на капитал, всегда предлагался в избытке. Поэтому сделалось необязательным, чтобы этот труд по надзору выполнялся капиталистом. Таким образом, результатом разделения труда явилось обособление управления, которое стало рассматриваться в качестве особой функции любого совместного труда.

В этот же период времени Ф. Энгельс указал на то, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях. Однако до эпохи империализма функция управления осуществлялась самим капиталистом и небольшой группой приближенных к нему лиц. Роль специально подготовленных управляющих особенно усиливается в эпоху развития монополистического капитализма. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы.

**Фабричная система организации труда. Преднаучная стадия теории управления.** Свидетельства появления фабричной системы организации труда: индустриализация производства, т.е. введение в производственный процесс высокопроизводительных машин, создание системы общественного разделения труда, возникновение крупных организаций с жестким разделением функций на рынке продуктов и услуг. При этом произошло изменение и социальных отношений: увеличилась роль управляющих, возникли большие социальные группы в рамках организаций, а также неформальные организации рабочих как противовес организации управляющих и собственников, отчетливо проявился феномен отчуждения (об этом сказано ниже).

Отметим наиболее важные вехи процесса формирования современной теории организаций, характеризующие «преднаучную» стадию изучения организованных форм жизнедеятельности людей, которая складывалась в условиях фабричной системы организации труда.

Теоретической основой фабричной системы организации труда можно считать, в частности, труд шотландского экономиста А. Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776), где он анализирует процесс разделения труда при производстве иголок. Смит полагает, что разделение труда позволяет коренным образом реорганизовать производство, значительно повысить его эффективность, и именно разделение труда он признает универсальным средством для повышения благосостояния человечества и достижения счастливого будущего.

Идеи А. Смита относительно деятельности организаций развивал английский экономист Ч. Баббедж (С. Babbage) в 1832 г. Исходя из практических целей повышения производительности труда на фабрике, Баббедж научно обосновал значение специализации, начал исследовать трудовые движения с целью рационализации действий в рамках разделения труда.

В 1850 г. английский исследователь проблем управления Дж. Милл (J. Mill) предпринял попытку изучить функции менеджеров по организации производства на ткацких фабриках. В частности, он разрабатывал принцип единоначалия, формы и интервалы управленческого контроля за деятельностью работников, возможности стимулирования повышения производительности через заработную плату.

Весьма значимый вклад в развивающуюся теорию организаций внес американский промышленник Д. МакКаллум (D. McCallum), который определял условия использования организационных схем структуры менеджмента и возможности систематического менеджмента на железнодорожном транспорте (1856).

Однако разработки этого периода характеризовались рядом серьезных недостатков, которые тормозили развитие теории организаций, что не позволяло повышать эффективность их деятельности. Перечислим основные недостатки первых разработок в области теории организаций:

* отсутствие связей между разработками отдельных компонентов организации, прежде всего разрыв между проблемами менеджмента и исполнителями, между отдельными компонентами организации – структурой, целями, корпоративной культурой и технологией;
* невозможность ориентации на инновации, изменения в организации, необходимые в условиях функционирования организации в рыночной среде;
* полное невнимание к человеческому фактору, что выражается в ориентации исследователей организаций на производственный процесс и повышение эффективности административного контроля за деятельностью исполнителей. В результате этого появились такие негативные поведенческие феномены, как отчуждение и аномия, которые определили социальную политику организаций на многие десятилетия и актуальны в настоящее время.

**Этапы становление управленческой мысли**

Первый этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф. Тейлора после публикации его книги «Принципы научного управления», в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. Используя систему управления, разработанную Ф. Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики. Однако системный анализ предложенной Ф. Тэйлором модели управления показал, что эта система Тэйлора пока нашла ограниченное применение вследствие непонимания ее сути рыночными структурами, фирмами и их руководителями. Именно под воздействием учения Тэйлора чуть позже появляются научные работы по менеджменту Френка, Гильберта, Ганита.

Второй этап развития менеджмента связан с новыми подходами в развитии учения о менеджменте, на основе учения Ф. Тэйлора, но с принципиально новыми подходами. Появится и апробируется на практике так называемая классическая (административная) школа управления, родоначальниками которой стали А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун. В частности, А. Файоль впервые предположил новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения.

Третий этап развития менеджмента стал называться «неоклассическим», зарождается и начинает развиваться школа «человеческих отношений», развитие которой связано с именами ученых А. Файоля, Д. Муни, П. Слоуна, Э. Мэйо. На этом этапе апробируется социологическая концепция групповых решений.

Четвертый этап развития менеджмента относится к периоду 1940 – 1960 гг.

В эти годы происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической науки, оказывающей решающее воздействие на человека в системе управления.

Пятый этап развития управленческой мысли отличается от всех предыдущих тем, что происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время. Так, Д. Макгрегор впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории «X» - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории «У» - принцип распределения объективности. (Годы развития этой концепции - 1950 – 1960 г.)

Шестой этап развития менеджмента можно отнести к периоду 1970 – 1980 гг.

Учеными - управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация - это открыта система, приспосабливающаяся к внутренней среде (организации) нужно искать во внешней среде. Исходя из такого посыла происходило установление взаимосвязей между типами сред и различными моделями управления. К этому периоду относятся теории: «стратегического менеджмента» И. Ансоффа, «теория властных структур между организациями» Г. Саланчика, «конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов» Портера и т.д.

Седьмой этап относится к 80-м гг. XX в., они ознаменовались появлением новых подвидов управления, неожиданным для многих открытием «организационной структуры» как мощного механизма управления, который был успешно применен Японией и другими странами, с важнейшими по силе воздействия управленческими методами.

Восьмой этап развития менеджмента относится к 90-м гг. На этом этапе просматриваются три основные тенденции:

* возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;
* создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;
* усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

**2.2. Теоретические основы школы научного управления**

**Предпосылки появления теории научного управления.** Ранний период развития теории организаций характеризуется в первую очередь слабостью системы управления организацией, неопределенностью функций управления. Это обусловлено в основном тем, что в одном лице соединялись собственник и управляющий, следствием чего была незначительная численность управляющих и отсутствие специализации в осуществлении управленческих задач.

В результате отделения собственника предприятия от процесса управления производством, произошедшего после распада фабричной системы организации труда и возникновения крупного машинного производства, появился специализированный аппарат управления, в задачи которого входили контроль за деятельностью рядовых членов организации и проведение мероприятий, способствующих повышению эффективности их работы.

Одной из первых теоретических школ, рассматривающих проблемы теории организаций, стала так называемая **классическая школа научного управления**. Основу организационных теорий этой школы составляет идея рационализации всех компонентов организации, другими словами, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность. Достижению всеобщей целесообразности рациональности служит, прежде всего, жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации, которая содействует осуществлению возможно более жесткого всеобъемлющего формального контроля. Очевидно, что создание системы такого контроля возможно только при условии четкого распределения функций (прав и обязанностей) между членами организации, а следовательно, требует разработки взаимосвязанных ролевых требований, отсечения ненужных действий, упрощения и максимальной рационализации существующих технологий.

Основоположником классической теории научного управления считают американского инженера и ученого Ф.У. Тэйлора, именем которого названо направление в теории организаций – «тэйлоризм». В ХХ в. одним из первых теоретиков научных основ управления стал американский инженер, исследователь, организатор производства Ф. Тэйлор, который разработал методы научной организации труда, стандартизировал приемы, орудия труда, предложил термин «*научное управление*» в соответствующих направлениях:

1. Нормирование (любой труд можно структурировать и измерить).
2. Исследование соотношения времени и задач (т.е. результат должен быть к определенному времени, а если этого не происходит, то и вознаграждение должно быть значительно меньше).
3. Системный отбор и обучение кадров.
4. Денежные стимулы, вознаграждение за конечный результат.

Эффективным должно считаться управление, когда достигается максимальная прибыль и обеспечивается максимальное благосостояние для занятого на предприятии работника.

Управленческая деятельность предполагает исследование мотивов, влияющих на поведение работников. Кроме того, создание системы управления предполагает формирование управленческого механизма:

* устройство распределительного бюро,
* точный учет рабочего времени,
* стандартизация методов работы и инструментов,
* введение системы общего распорядка работ.

Лозунгами этого направления стали: «координация», «интеграция» и «контроль». Последователи тейлоризма обращали особое внимание на проблему рабочих, решение которой заключалось в максимальном облегчении производственных операций, в упорядочивании системы вознаграждения путем внедрения сдельной оплаты труда и в обеспечении безопасности труда. Основными принципами тэйлоризма считают:

* разработка научных основ производства;
* применение научного подхода к каждому элементу деятельности любого члена организации;
* поиск наиболее рациональных, оптимальных способов совершения производственных операций;
* научный подбор рабочих;
* сотрудничество между администрацией и работниками;
* обучение и тренировка;

Взаимодействие между управляющими и рабочими, которое проявляется, прежде всего, в обоснованном вознаграждении за труд на базе сдельной системы оплаты труда.

Ф. Тэйлор признает, что его подход не содержит каких-либо новых принципиальных научных положений, и полагает, что теория научного управления «собирает все традиционное знание, накопленное предыдущими поколениями управляющих, и редуцирует его в виде правил, законов, формул».

В подходе Ф. Тэйлора по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям. В рамках этой теории все отклонения от «рациональности» рассматриваются как нежелательные последствия, ошибки, неточности, которые могут быть устранены на основе расчетов и чисто инженерных решений.

Идею рационализации трудовых процессов в организациях в дальнейшем разрабатывали последователи Ф. Тэйлора классики теории организации Ф. и Л. Гилберты, главной заслугой которых можно считать использование научных методов для поиска оптимального способа выполнения работы.

В русле идей рациональности и инженерного подхода рассматривал проблемы повышения эффективности деятельности организаций и американский инженер Г. Гант, который разрабатывал способы рационального планирования деятельности организации, обеспечения совместимости действий различных подразделений организации по достижению общей цели.

Большой вклад в развитие классической школы научного управления внес французский исследователь организаций А. Файоль. В его работах основное внимание уделялось изучению структур управления организации. А. Файоль предложил понятие организационной структуры управления, определил ее основные типы в зависимости от целей, конфигурации и степени централизации. По мнению А. Файоля, в основе деятельности любой социальной структуры лежит принцип иерархии, который не только закрепляет отношения в организации, но и обеспечивает их предельную прозрачность. Это означает, что права и ответственность должны распределяться сверху вниз – от высшего управляющего к низшему, а затем к исполнителю. Четкость действия вертикальных связей достигалась при реализации следующих принципов:

● единство распоряжения (единоначалие);

● исключение (только важные и неповторяющиеся решения должны оставаться в компетенции руководителя);

● рационализация сферы контроля (строго определенное число подчиненных у одного руководителя);

● организационная специализация (четкое разделение функций управления в организации) и др.

Представителями классической школы научного управления организация рассматривалась как иерархия должностей и подразделений, каждому из которых соответствуют строго определенные права, обязанности, полномочия в соответствии со статусом органа, должности, а не конкретного лица, которое эту должность занимает.

Классическая школа научного управления в значительной степени продвинула изучение организаций. Ее основные положения актуальны и сейчас. Концепция рациональной организации нашла отражение в работах современных исследователей организаций Д. Марча и Г. Саймона, которые «показали, что организационная структура определяет не столько правила, сколько предпосылки принятия решений»; считали основной задачей организации достижение максимальной эффективности контроля за действиями работников и принятие управленческих решений по оптимизации их действий, обеспечивающих минимум временных затрат и максимум координации их усилий.

**Теоретическое обоснование школы научного управления М. Вебером.** Теоретическим фундаментом школы научного управления стали труды М. Вебера, который дал социологическое обоснование рациональной модели Тейлора и его последователей. Важнейшей идеей Вебера, использовавшейся авторами теории научного управления, явилась концепция социального действия. Согласно этой концепции, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные (целеориентированные или ценностно-ориентированные) действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Все нерациональные действия категорически не допускаются. В такой организации нет места ошибкам, поиску нового, конфликтам и неопределенности.

Таким образом, рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением.

Идеальная, наиболее эффективная система управления, по М. Веберу, – бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации.

Рассматривая идеализированную концепцию бюрократии, описывая функции различных элементов управленческого аппарата, М. Вебер «не учел ни их дисфункций, ни конфликтов, возникающих между составляющими систему элементами», ни влияния неформальной структуры на отношения между сотрудниками, ни влияния внешнего окружения. Внутренние противоречия реального бюрократического аппарата, заложенные в основных принципах его функционирования, могут привести к полному крушению рациональной бюрократической структуры.

Теория рациональности М. Вебера позволила в значительной степени решить проблемы построения управленческой структуры организации, определения оптимальных ролевых требований по отношению к индивидам, использования наиболее целесообразных технологий в организации.

Вместе с тем, применяя идеальные модели организации, М. Вебер не учитывает реальные условия деятельности организаций и последствия функционирования управленческих структур. В его организации практически не рассматривается гибкость, не учитывается влияние внешнего окружения организации. Вследствие этого рациональная система управления по М. Веберу в сложных ситуациях превращается в свою противоположность.

Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес М. Вебер, разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления, в частности. Если Ф. Тэйлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то М. Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также правил и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, конкретные решения и деятельность руководства.

М. Вебер считал, что бюрократическая система организации должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Однако бюрократия имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует правления с жестко отработанными правилами и процедурами. В других – бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций. В исследовании Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Назовем основные элементы построения организации по М. Веберу:

• Положения о законной власти;

• Скорость;

• Точность;

• Порядок;

• Построение организации;

• Характеристика организации;

• Тезисы структуры законной власти;

• Определенность;

• Непрерывность;

• Предсказуемость.

Положения о законной власти в организации:

• могут быть установлены такие легитимные законы, которые могут действовать с согласия части членов организации;

• закон есть система абстрактных правил, применяющихся в частном случае. Администрация соблюдает интересы организации в рамках закона;

• исполнительная власть также подчиняется этим правилам;

• член организации подчиняется правилам только в этом качестве;

• подчинение касается не лица, осуществляющего власть, а безличного порядка.

Структура законной власти в организации выражается:

• служебные обязанности установлены на постоянной упорядоченной основе;

• обязанности подразделяются по различным функциональным сферам, каждая из которых обеспечивается необходимой властью и санкциями;

• должности учреждаются по иерархической шкале, где их взаимные полномочия на контроль и обжалование тщательно обозначены;

• правила, согласно которым должна выполняться работа, могут быть либо техническими, либо юридическими. В обоих случаях требуется квалифицированный персонал;

• ресурсы организации четко отделены от ресурсов, которыми располагают индивиды;

• должностное лицо не может присвоить должность;

• администрация основывается на письменных документах, что превращает контору (бюро) в центр современной организации;

• система законной власти может принимать многочисленные формы, но в наиболее чистом виде – это бюрократическая административная группа служащих.

Характеристика бюрократической организации:

• работники наслаждаются личной свободой и выполняют только те обязанности, которые предписывает их должность;

• существует четкая служебная иерархия;

• обязанности каждого уровня четко обозначены;

• служащие назначаются на основании контракта;

• они выбираются исходя из профессиональной квалификации, предпочтительно подкрепленной дипломом;

• заработанная плата (в денежной форме) определяется согласно положению в иерархии; служащий всегда может оставить свою должность, но в определенных обстоятельствах он может быть также уволен;

• должность служащего – его единственная или основная работа;

• существуют определенные ступени карьеры, и продвижение вверх по служебной лестнице зависит либо от срока службы, либо от заслуг, но всегда по усмотрению начальства;

• служащий не может присвоить свою должность или ресурсы, которыми он распоряжается;

• служащий подчинен единой системе контроля и дисциплине.

Ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка в организации. Однако преимущества бюрократии – точность, постоянство, дисциплина, аккуратность и достоверность – отвлекают внимание от ее ориентации на саму себя. С ее стороны был полностью утрачен контакт с потребителями, поскольку последние существовали для бюрократии, а не наоборот. Предприимчивость, гибкость и творчество рассматриваются ею как помехи для системы. Следует заметить, что стремление к власти привело к тому, что в центре внимания оказались отношения между людьми внутри организации, а не взаимодействие с окружающим миром или рынком. Власть убивает динамизм, и предпосылки для рыночных сделок исчезают.

В настоящее время происходит переход от административного развития и управления к компьютеризации с соответствующими последствиями. Помимо заметного роста эффективности обмена информацией и компетенции в принятии управленческих решений как одного из результатов этого процесса люди совершенно не отвечают за эффективность деятельности организации, так как они должны выполнять решения, которые приняты другими, отвечающими за решения лишь теоретически.

Исходя из того, что концепция Вебера не ведет к созданию эффективной организации в динамичной окружающей среде, некоторые исследователи пытались модифицировать концепцию М. Вебера. Далее рассмотрим модифицированные концепции бюрократической теории организации.

**Организационная модель бюрократии Р. Мертона**. Р. Мертон уделял большое внимание негативным последствиям организационного обучения или организационного опыта. Он считает, что восприятие участников организации определенных ситуаций обобщается на другие ситуации, которые возникают в других условиях. Данная модель основывается на предположении, согласно которому существует у высшего уровня управления стремление контролировать поведение и деятельность работников нижестоящих уровней, что, в свою очередь, ведет:

• к доминированию функциональных отношений между работниками вместо человеческих;

• к регламентированию поведения работников правилами и процедурами;

• к рутинности процесса принятия управленческих решений, что снижает потребность в поиске новых альтернатив.

Все это ведет к следующим последствиям:

• затруднению в контакте с переменными окружающей среды организации;

• потребности в защите себя или функционального поведения;

• потребности опираться на правила и процедуры для защиты.

**Организационная модель бюрократии Голдена.** Основной тезис модели Голдена состоит в том, что контроль, выполняя функции сохранения стабильности и равновесия части организации, ведет к нарушению равновесия организации в целом. Для подтверждения данного тезиса Голден использует следующую логику:

1. Желание контролировать поведение организации подталкивает высший менеджмент к принятию и утверждению общих правил и инструкций, регламентирующих способ функционирования организации.

2. Общие правила и инструкции прекращают наличие личностных позиций, тем самым затрудняются различия между центрами силы. Это способствует наглядному проявлению отношений силы в организации (снижение чувственности отношений силы).

3. Группы в организации воспринимают власть и влияние управляющих исходя из должностей последних в организационной иерархии, что снижает остроту напряженности и сопротивления между членами группы и тем самым у них увеличивается тенденция к поддержке общих правил.

4. Роли членов организации, основанные на наличии общих правил и процедур, становятся рамкой удовлетворенного предела для выполнения своей деятельности, в то же время этот предел является минимальным для функционирования, что снижает их фактические достижения.

5. Высший менеджмент осознает, что деятельность организации происходит согласно критериям минимального предела, и считает, что это провал, а это, в свою очередь, требует больше контроля, т. е. больше правил и процедур, что ведет вновь к снижению эффективности функционирования организации.

6. Ужесточение функции контроля увеличивает чувствительность соотношения сил у индивидуумов. Это ведет к внутренней борьбе, которая заканчивается нарушением организационного баланса, что, в свою очередь, требует новых правил и процедур контроля.

Исследование Лайкерта, одного из представителей поведенческого направления, привело его к утверждению, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Лайкерт утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они стремятся к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер окружающих условий. Он предложил модифицированную теорию организации, или теорию «Система 4», которая основывается на следующих положениях:

1. Уделять внимание на все организационные функции (например, контроль, обучение, оплату труда, принятие решений) на основе поддержки мотивации к труду.

2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия.

3. Осуществление координации и гармонии деятельности членов организации путем обеспечения постоянного взаимодействия и взаимовлияния.

4. Постоянное измерение достигнутых материальных и человеческих результатов.

Гоулдпер предложил две модели организации, адекватно, но вместе с тем односторонне списывающих ее двойственную природу:

• естественную – акцент делается на стихийных, незапланированных процессах;

• рационально-инструментальную – внимание сосредоточивается на спланированных и спроектированных процессах.

В той или иной части обе модели присутствуют практически во всех современных моделях организации. С позиций этих моделей Голден попытался проанализировать природу позиционных социальных конфликтов, социальной напряженности, противоречий в логике карьеры управленца.

Голден выдвинул тезис о том, что организация продолжает стремиться к существованию даже после достижения поставленных целей и к асимметричной взаимной зависимости ее частей. Он отмечал в качестве позитивной черты бюрократической модели организации то, что бюрократические правила существенно снижают напряженность в рабочих группах и повышают способность системы к обеспечению равновесия и интеграции, но в то же время в логике ее функционирования (возрастания самоценности формальных правил и норм) видел основной источник возникновения напряженности и конфликта. Поэтому большое внимание уделял позиционному конфликту и его проявлениям, в частности в центростремительных и центробежных тенденциях.

Однако Лайкертом было доказано, что организации можно описывать с помощью определенных измерений, каждое из которых показывает соотношение характеристик по классической теории организации.

Изменение окружающих условий хозяйствования организации оказывает влияние на руководителей, что вызывает необходимость разработки мер по приспособлениям организации к новым ситуациям. Согласно Лайкерту «Система 4» – это направление, по которому должны двигаться более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:

1). Принцип взаимоотношений поддержки;

2). Групповое принятие решений и групповые руководства;

3). Постановку высоких производственных целей. В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, которая выделяет одно единственное отношение – «руководитель-подчиненный».

В настоящее время слово «бюрократия» используется в нарицательном значении. Это совсем не входило в намерения Вебера, писавшего о бюрократии в 40-х годах прошлого столетия; он использовал это слово в его точном значении – «правление государственных служащих».

Тем не менее, бюрократические организации руководствуются в своей деятельности скорее рациональностью, чем харизмой или традициями. Типичными чертами бюрократии являются:

• четко определенная цепь управления, в которой права и обязанности, а также промежуточные позиции определены и осознаются;

• система процедур и правил устанавливает трудовые отношения между людьми, а также рабочими заданиями. Они разрабатываются, чтобы обеспечивать постоянные нормы поведения и обслуживать внезапно возникающие. Они предотвращают использование организации в своих собственных целях;

• разделение труда основывается на специализации и компетентности;

• отбор, назначение на должность и повышение по службу основываются на заслугах и достижениях, а не па традиции и капризе;

• беспристрастность в социальных отношениях. Бюрократизм касается взаимоотношений между должностями, а не людьми. И каждая должность или пост реагирует на поведение других должностей, а не на человека, занимающего эту должность.

Бюрократические организации иногда критикуют за определённые ограничения, которые типичны для таких организаций:

* их медленную адаптацию к меняющимся обстоятельствам;
* их озабоченность своей ролью и обычаями;
* чрезмерное требование к соблюдению формальных процедур.

Следует отметить, что любая бюрократия построена на серии ролей, которые четко установлены и которым обучают людей. Из этого вытекают определенные типы поведения:

* обучение очень важно, потому что оно помогает работающим в организации войти в свою роль. Этим бюрократия резко отличается от организаций, основанных на монопольной власти, где «хозяин и босс» полагают, что все должны просто брать пример с него;
* методика проведения работы и правила священны;
* иерархия и статус четко определены;
* отношения устанавливаются правилами и инструкциями.

Это дает определенное чувство справедливости, но и создает чувство обезличенное, потому что обстоятельства отдельного человека не принимаются в расчет. Таким образом, в такой организации:

• стабильность ценится, а изменения и непредвиденные события вызывают вялую реакцию;

• управленческие решения основываются на определенных полномочиях. К инициативе, выходящей за рамки этих полномочий, относятся неодобрительно.

Следует заметить, что бюрократическая организация имеет все черты классической структуры – пирамидальную и функциональную. Контакты с подчиненными хорошие, но всесторонний обмен информацией между всеми структурными единицами организации затруднен.

Т.О., система Тейлора стала основой классической школы управления.

Кроме Тейлора идеи теории управления развивали Ф. Гилберт, Г. Эмерсон.

**Г. Эмерсон** разработал комплексный подход к организации управления и определил, сформулировал принципы производительности:

* Точно поставленные идеалы и цели;
* Здравый смысл;
* Компетентная консультация;
* Дисциплина;
* Справедливое отношение к персоналу;
* Оперативный, надежный, полный, точный, постоянный учет;
* Диспетчирование (своевременное разрешение вопросов);
* Нормы и расписание;
* Нормизация условий;
* Нормирование операций, стандартные инструкции;
* Вознаграждение за производительный труд.

Он и другие представители классической школы управления рассматривали производственную организацию как рациональный инструмент по достижению поставленных целей.

**2.3. Теория человеческих отношений. Значение человеческого фактора в организации**

Особенно отчетливо проявилось это в школе **«человеческих отношений»,**основателем и самым крупным авторитетом в развитии которой является американский социолог и психолог Э. Мэйо (1880 – 1949). Суть концепции Э. Мэйо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для работника меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Отсюда он делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Эти выводы сформулированы им на основании обобщения материалов знаменитой серии Хоуторнских экспериментов, проведенных под его руководством в 1924-1932 гг. на предприятиях компании «Уэстерн электрик» в Хоуторне, близ Чикаго.

Эти эксперименты показали, что производительность труда рабочего определяется скорее групповыми неписаными правилами и нормами, действующими в группе, чем их физическими возможностями и жесткими предписаниями руководства. Поэтому всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих и, опираясь на этот социально-психологический механизм, влиять на отношения, складывающиеся между ними, на их солидарность как членов единой социальной группы.

Следовательно, управление может быть эффективным только в том случае, когда менеджеры учитывают неформальные отношения и неформальные организации, возникающие в рабочей среде, ту социальную ситуацию, которая складывается в управляемом цехе, предприятии и т.д. Руководители предприятий должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, а это обеспечивает удовлетворенность индивида своей работой и социальную стабильность общества.

В русле развития доктрины «человеческих отношений в 40-60-х гг. XX в. были разработаны несколько концепций мотивации деятельности, учет которых позволяет повысить эффективность управления. Одна из наиболее известных среди них - **теория мотивации**, разработанная американским психологом А. Маслоу. Он считал, что в процессе управленческого воздействия на людей необходимо учитывать классификацию следующих потребностей человека:

Первичные (низшие или врожденные):

1. Физиологические потребности.

2. Потребность в безопасности своего существования.

Вторичные (высшие и приобретенные):

1. Социальные потребности.

2. Престижные потребности или потребности в уважении.

3. Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей.

В русле доктрины «человеческих отношений» разработана и концепция человеческих ресурсов, предложенная американским социальным психологом Д. Мак-Грегором (1906–1964). Он предложил в теории и практике управления учитывать принципиальное различие двух дихотомических теорий - «X» и «У».

Теория «X», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов.

1. Обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем.

2. Обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности.

3. Обыкновенный человек не имеет амбиций, ему свойственна потребность в защите.

При таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой - осуществить определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак-Грегору, теория «У». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «У» таковы:

1. Люди не являются от природы пассивными, они становятся такими в результате работы организации, которая плохо управляется.

2. Затраты физических и интеллектуальных сил человеку в труде совершенно естественны, также, как игры на отдыхе, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не являются единственным средством достижения цели.

3. Человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль.

4. Обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории «У» играет качественно иную роль: его задача - интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, соответствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

Существенный, совершенно своеобразный вклад в развитие управленческой мысли внесен крупными американскими социологами - представителями структурно-функционального анализа Т. Парсонсом и Р. Мертоном.

**2.4. Системный подход. Основы общей теории систем**

Слово «система», как известно, греческого происхождения и имеет много значений: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Дословно же этот термин переводят как «учение о строительстве».

Метафоризация слова «система» была начата еще Демокритом (460–360 гг. до н.э.). В своих рассуждениях он отмечал, что речь состоит из имен, имена – из слов (комплексов), комплексы – из букв, или неделимых частей (элементов).

Демокрит положил начало материалистическому атомизму (деление целого на части-атомы), определив фундаментальные категории естествознания – целое, элементы и связь между ними. С этого момента стал формироваться системный взгляд на все предметы, окружающие человека в природе. В античной философии термин «система» связывали с упорядоченностью и целостностью объектов природы. В сочинениях Платона и Аристотеля есть место особенностям системы знания и системе элементов мироздания.

В эпоху Возрождения понятие бытия как космоса сменилось концепцией системы мира – образования со своей организацией, иерархией и закономерностями. В это время зародились научные дисциплины, апеллирующие к целостности мироздания. К их числу относится астрономия.

Сформировавшаяся в Средние века гипотеза системной организации знания получила основательную разработку в немецкой классической философии.

И. Канту принадлежит приоритет четкого осознания системности научно-теоретического знания и выявления конкретных процедур и средств создания системного знания. И.Г. Ламберт утверждал, что «всякая наука, как и ее часть, предстает как система, поскольку система есть совокупность идей и принципов, которая может трактовать себя как целое. В системе должны быть субординация и координация». Г. Гегель предложил историческую трактовку становления системы по принципу движения от абстрактного к конкретному.

Современные исследователи продолжают развивать идеи своих предшественников. Так, физиолог П.К. Анохин в известной работе «Теория функциональной системы» (1970) привел 12 формулировок понятия «система», данных разными авторами. В учебнике В.Н. Волковой и А.Л. Денисова «Основы теории систем и системного анализа» (1999) авторы говорят уже о 30 определениях понятия «система». А на сегодняшний день таких формулировок значительно больше. Анализ многочисленных определений свидетельствует об изменениях понятия «система» как по форме, так и по содержанию. Это происходило по мере развития теории для решения проблем управления в различных областях.

Формирование теории систем происходило в процессе обобщения знаний предметных отраслей наук и синтеза общих закономерностей образования, функционирования и поведения систем в природе, обществе и технике. Системные представления об окружающей человека действительности развивали многие великие ученые: Н. Коперник, Г. Галилей, И. Ньютон, К. Линней, И. Кант, Г. Гегель, К. Маркс, В. Ленин, А. Богданов, Л. фон Берталанфи. Большой научный вклад в развитие теории систем внесли такие исследователи, как Н. Винер, И. Блауберг, М. Месарович, А. Уемов, Ю. Урманцев, В. Садовский, Ю. Черняк, У. Эшби и многие другие.

Как наука теория систем стала развиваться только в начале XX в. Французский химик Анри Луи Ле-Шателье (1850–1936) сформулировал закон подвижного равновесия, который заключался в следующем: если система равновесия подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому равновесию.

Этот закон известен биологам как закон выживания, в соответствии с которым выживают наиболее приспособленные особи, обеспечивающие подвижное равновесие с окружающей средой.

Теория систем развивалась как одна из ветвей философии, внутри которой не утихали принципиальные споры. Сторонники атомизма считали, что части существуют без целого. Приверженцы холизма, наоборот, утверждали, что целое существует без частей. Эмерджентисты обосновывали, что части существуют до целого, а структура - листы стояли на позиции, что целое и части зависят друг от друга. Поскольку спор шел о принципах, то договориться «спорщикам» не удалось бы до наших дней.

Этапы развития системного подхода в XX столетии выглядят следующим образом (таблица 1).

**Таблица 1 - Динамика формирования теории систем**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Век** | **Имя исследователя** | **Содержание системных взглядов на мир** |
| XV | Н. Коперник | Гелиоцентрическая система Вселенной |
| XVI | Г. Галилей | Мир бесконечен. Материя вечна и состоит из молекул,  молекулы – из атомов |
| XVII | И. Ньютон | Система взаимодействия тел (закон всемирного тяготения).  Система телескопа |
| К. Линней | Система растительного и животного мира  Соподчинение между категориями: класс, отряд, род, вид,  вариация |
| XVIII | И. Кант | Бытие как система, состоящая из души, мира, бога  и сознания, при этом разумная система диалектична |
| Г. Гегель | Абсолютная идея как система категорий: бытие и небытие,  количество и качество и т.д. – обретает сознание и волю  только в человеке. Мотор системы – диалектика |
| XIX | К. Маркс | Общество как развивающаяся социальная система  (исторический материализм). Система познания мира  (диалектический материализм) |
| В. Ленин | Коммунизм как система, подсистемой которой является  социализм. Империализм как система государственно-  монополистического капитализма |
| XX | А. Богданов | Тектология – всеобщая организационная наука. Не систем  не бывает. Все системно |
| Л. Берталанфи | Учение о целостности организма. Обобщенная системная  концепция математического описания различных типов систем |

1920-е гг. формируется всеобщая организационная наука (тектология) – первый вариант общей теории систем. Основоположником современной теории систем можно считать революционера Малиновского (больше известного под псевдонимом А.А. Богданов), который в 1911–1925 гг. издал свой труд в трех томах под названием «Всеобщая организационная наука (тектология)», где, в частности, отмечается, что уровень организации тем выше, чем сильнее свойства целого отличаются от простой суммы свойств его частей. Последнее является одним из основных свойств любой системы.

Тектология – общая теория организации (дезорганизации), наука об универсальных типах структурного преобразования систем. Богданов дал характеристику соотношения частей и элементов, показав, что целое превосходит сумму его частей.

Исходным моментом всеобщей организационной науки, по А. Богданову, являлось признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации. Организация рассматривалась им как процесс постоянных преобразований, базирующихся на непрерывной смене состояний равновесия. По его мнению, только активное использование системой внешней среды может обеспечить сохранность системы. Но в то же время, внешняя среда представляет собой источник неопределенности системы. А. Богданов сформулировал тезис о необходимости сочетания децентрализации и централизации, специализации и интеграции в организациях.

А. Богданов обосновал условия организованного и неорганизованного порядка в системе за счет возможных вариантов реакции самой системы на воздействия факторов внешней среды. При этом любое воздействие из внешней среды на систему может вызывать три типа «реакции» как в самой системе, так и в ее элементах, связях и отношениях: активную организованность, дезорганизованность, гармонизацию.

1930–40-е гг.: Людвиг фон Берталанфи – построение общей теории систем, формулирование модели открытой системы. Философ Берталанфи определил общую теорию систем как «совокупность принципов исследования систем и набор отдельных эмпирически выявленных изоморфизмов в строении и функционировании разнородных системных объектов». По Л. фон Берталанфи, система – это комплекс взаимодействующих элементов, совокупность элементов, находящихся в определенных соотношениях друг с другом и со средой.

1950-е гг.: развитие кибернетики (работы Н. Винера) и проектирование автоматизированных систем управления. Например, У. Эшби предложил методы исследования, основанные на рассмотрении систем с позиций модели «черного ящика», а Н. Винер создал теорию кибернетики, в которой обосновал законы информационного взаимодействия элементов в процессе управления системой. Практической реализацией информационных идей управления стало развитие компьютерной техники и современных методов информационного моделирования систем.

1960–80-е гг.: концепции общей теории систем, обеспеченные собственным математическим аппаратом (работы М. Месаровича, А. Уемова, В. Глушкова), например, модели многоуровневых многоцелевых систем. Исследователь М. Месарович утверждал, что общая теория систем должна быть настолько общей, чтобы охватить все различные уже существующие конкретные теории. В связи с этим она должна быть достаточно абстрактной, чтобы ее термины и понятия могли быть интерпретированы в каждой из наиболее узких областей.

**Базовые понятия системного подхода**

С некоторой долей условности все понятия «системы» можно разделить на три группы.

Определения, принадлежащие к первой группе, рассматривают систему как комплекс процессов, явлений и связей между ними, которые существуют объективно, независимо от наблюдателя.

Определения второй группы рассматривают систему как инструмент, способ исследования процессов и явлений. Наблюдатель, имея перед собой цель, конструирует систему как некое абстрактное отображение реальных объектов.

Третья группа определений представляет компромисс между первой и второй. Здесь система – искусственно создаваемый комплекс элементов (людей, процедур, технологий, научных теорий и т.д.), предназначенный для решения сложной организационной, технической, экономической задачи. Следовательно, в этом случае наблюдатель не только выделяет систему из среды, но и создает, синтезирует ее.

Рассмотрим основные понятия теории систем, к которым наряду с системой в первую очередь следует отнести такие категории как среда, элемент, связи, структура.

Понятие «система» широко используется как в научных исследованиях, так и в повседневной жизни. Этот термин также есть отражение некоторой объективной реальности. Существует большое число определений системы, охватывающих различные признаки объектов, рассматриваемых как системы.

Под системой чаще всего понимают целостное множество взаимосвязанных элементов, обладающее свойствами, отличными от свойств элементов, образующих это множество.

Из определения можно выделить следующие свойства системы. Система – это совокупность элементов. При определенных условиях элементы могут рассматриваться как системы.

Наличие связей (взаимосвязей) между элементами, которые закономерно определяют интегративные свойства системы, отличают систему от простого конгломерата и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

Таким образом, система – это такой объект, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов. Этот объект обладает целостностью, которая выражается в неаддитивности, интегративности его свойств. Неаддитивность свойств целого означает не только появление новых систем, но в некоторых случаях и исчезновение отдельных свойств элементов, наблюдавшихся до их соединения в систему. Например, молекула обладает такими свойствами, которых нет у составляющих ее атомов.

Понятие «среда» следует понимать как сферу, ограничивающую структурное образование системы. Среда есть все то, что воздействует на систему, но неподконтрольно ей. Воздействие среды на систему называют входными воздействиями, или входами; воздействие системы на среду – выходными воздействиями, реакцией системы, или выходами. Сложное взаимодействие системы и среды как ее окружения определяется в качестве понятий соответственно «система» и «надсистема».

Само отношение этих систем между собой можно рассматривать как взаимодействие среды и системы.

Определение границ системы в окружающей среде делается самим исследователем или наблюдателем. Поэтому включение определенных объектов в качестве элементов исследуемой системы является творческим и целевым моментом деятельности исследователя.

Понятие «система» стало терминологической основой построения теории систем. Трактовка понятия «система» имеет различные варианты. Приведем некоторые из них.

1. Система – это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе.
2. Система – это комплекс элементов, находящихся во взаимосвязи.
3. Система – это множество элементов с отношениями между ними и между их атрибутами.
4. Система – есть отражение в сознании субъекта (исследователя, наблюдателя) свойств объектов и их отношений в решении задачи исследования, познания.
5. Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

Содержание приведенных понятий для описания лишь одного термина показывает, что каждый из авторов имеет свою трактовку данного термина.

Для того чтобы выработать наиболее объективное отношение к термину «система», необходимо выделить наиболее общие свойства, которые характеризуют это понятие. К таким свойствам можно отнести:

* + наличие элементов, которые могут быть описаны атрибутами (свойствами самих элементов);
  + наличие разного вида связей между элементами, которые определяют степень их организации в целом (функциональные свойства);
  + наличие отношений между элементами, которые определяют уровни иерархии в строении целого образования (свойство соотношения);
  + наличие цели существования системы, которая определяет целесообразность ее существования в окружающей среде (свойство самоуправления или управления);
  + наличие языка описания состояния и функционального поведения системы (свойство изоморфизма, многообразия средств описания).

Все перечисленные свойства системы в той или иной степени корреспондируются с методологическими принципами теории систем (представленными выше) и могут рассматриваться как закономерности исследования, проектирования и создания любых систем.

На основании этих свойств можно сформулировать еще одно определение. Система – это целостное структурное образование, выделяемое исследователем из окружающей среды на основе единства функционирования множества взаимосвязанных объектов в качестве элементов, обладающих определенными свойствами, связями и отношениями.

В качестве элемента системы рассматривается объект, относительно самостоятельный и не подлежащий дальнейшему расчленению на данном уровне рассмотрения, выполняющий определенные функции, находящийся во взаимосвязи с другими объектами, составляющими систему. Разделение объектов на элементы и системы относительно. Каждая система может быть представлена как элемент системы большого масштаба (суперсистемы); в свою очередь, элемент можно рассматривать в качестве относительно самостоятельной системы. Выделение элементов в очень сложных системах опосредуется расчленением системы на подсистемы, которые представляют собой относительно самостоятельные части системы, подлежащие дальнейшему расчленению.

Понятие «элемент системы» применяется в системных исследованиях для определения способа отделения части от целого. В данном смысле элемент выступает как своеобразный предел возможного разделения системы на «элементарные» составляющие, которые позволяют наилучшим способом разобраться и понять закономерности функционирования каждой части системы в целостном образовании. Выделение элементов системы позволяет лучше разобраться в строении самой системы и определить ее структурно - функциональные связи и отношения. Определение количества таких элементов в процессе исследования системы имеет субъективно - творческий характер. Каждый исследователь, формулируя цели и задачи исследования, определяет и глубину членения целой системы на части. Элементами системы могут быть как подсистемы, так и ее компоненты, в зависимости от тех свойств, которыми обладает выделенный элемент системы.

Понятие «подсистема» подразумевает выделение относительно независимой части системы, которая сама обладает свойствами объекта-системы. К таким свойствам можно отнести наличие структурной целостности, подцелей функционирования и коммуникативности с другими подсистемами (элементами). Сама подсистема должна состоять из неоднородных элементов, т.е. элементов, обладающих разными свойствами.

Функционирование системы как единого целого обеспечивается связями между элементами. Связь – это перенос материальных, энергетических или информационных компонентов из одного объекта в другой. Связь – это функциональная характеристика элемента, а отношение – это структурная характеристика.

Понятия «связь» и «отношение» имеют достаточно сложное объяснение. В специальной литературе принято понятие «связь» отождествлять с динамичным состоянием элементов, которое определяется целями функционирования и методами управления в процессе установления связи.

Понятие «отношение» характеризуется статикой строения самого элемента, т.е. его структурой. В теории логики принято «отношение» рассматривать как соотношение, соподчинение одного свойства элемента другому. Такое соотношение тоже основывается на разных видах связей, например в микроэлементах. Понятие «отношение» можно рассматривать как «связи строения» элемента.

Связи делятся на внутренние, когда такой перенос компонентов происходит между элементами системы, и внешние, когда выход одной системы становится входом в другую. Такую связь принято называть прямой связью. Пример прямой связи – поставки ресурсов организации. Помимо прямой связи существует еще и обратная связь. Прямая связь обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого, а обратная связь – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента. Понятие «связь» определяется как проявление свойств коммуникации самого элемента с его окружением. Связь осуществляется на основе закона обмена энергией, информацией и веществом в процессе динамического развития самого элемента.

Понятие «связь» описывает степень ограничения свободного развития самого элемента. Все элементы любой системы всегда вступают во взаимодействие друг с другом, теряя при этом некоторые из своих свойств.

Наличие свойств связей у элемента (коммуникации) обеспечивает его жизнедеятельность. Следовательно, понятие «связь» определяет функционально-процессуальную характеристику системы, а понятие «отношение» – функционально-структурную характеристику.

По классификации И.В. Блауберга, В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина, связи могут быть следующие:

* + - генетических порождений, когда один объект является основой для рождения другого объекта;
    - преобразования, когда элементы одной системы в процессе взаимодействия с элементами другой системы приобретают новые свойства в одной системе или обеих системах;
    - взаимодействия, которые подразделяются на связи взаимодействия объектов или связи взаимодействия отдельных свойств объектов;
    - функционирования, которые обеспечивают реальную жизнедеятельность объекта;
    - развития, которые возникают в процессе перехода из одного качественного состояния объекта в другое;
    - управления, которые могут образовывать разновидность либо функциональных связей, либо связей развития.

Представленная классификация показывает, что рамки определения связей часто размыты и могут пересекаться.

В рамках системных исследований понятие «связь» имеет наибольшее значение, так как в процессе взаимодействия элементов в системе устанавливаются алгоритмы их совместного функционирования. Например, рекурсивная связь устанавливает причинно-следственную связь между различными параметрами в экономической системе. Синергическая связь в теории систем определяет результат совместных действий взаимосвязанных элементов как общий эффект, который превышает сумму эффектов, получаемых от каждого независимого элемента. Циклическая связь рассматривается как сложная обратная связь между элементами в системе, определяющая ее полный жизненный цикл, например в процессе производства какого-либо изделия. Обратная связь является основой саморегуляции, развития систем, приспособления их к изменяющимся условиям существования. Например, в управлении социально-экономическими системами используется функция корректировки, которая основана на принципе обратной связи, т.е. возможности принятия решения в зависимости от сложившихся условий.

По своему характеру связи могут быть положительными, отрицательными и гармонизированными.

Под положительной связью понимается результат взаимодействия элементов, в процессе которого не нарушается внутренняя структура самих элементов, и этот результат дает импульс к дальнейшему развитию элементов и всей системы.

Под отрицательной связью понимается результат взаимодействия элементов, в процессе которого происходит разрушение как самого элемента, так и всей системы.

Под гармонизированной связью понимается устойчивое динамическое состояние развития элементов в результате их взаимодействия.

Следовательно, в системах различной природы всегда существуют разные виды связей, за счет которых обеспечивается сохранение целостного образования.

Теория систем изучает закономерности организации, структурирования, функционирования, поведения и существования любого объекта в качестве системы. Методологической основой построения теории систем стали такие универсальные научные принципы, как целостность, дискретность, гармония, иерархия, адекватность.

**Суть системного подхода.** Потребность в использовании системного подхода в управлении обострилась в связи с необходимостью управления объектами, имеющими большие размеры в пространстве и во времени в условиях динамичных изменений внешней среды. По мере усложнения экономических и социальных отношений в различных организациях все чаще возникают задачи, решение которых невозможно без использования комплексного системного подхода.

Стремление выделить скрытые взаимосвязи между различными научными дисциплинами явилось причиной разработки общей теории систем. Тем более что локальные решения без учета недостаточного количества факторов, локальная оптимизация на уровне отдельных элементов, как правило, ведет к снижению эффективности деятельности организации, а иногда и к опасному по последствиям результату.

Интерес к системному подходу объясняется тем, что с его помощью можно решать задачи, не решаемые традиционными методами. Важна формулировка решаемой задачи, поскольку она открывает возможность использования существующих или вновь создаваемых методов исследования.

Системный подход является универсальным методом исследования, основанным на восприятии исследуемого объекта как некоего целого, состоящего из взаимосвязанных частей, и являющегося одновременно частью системы более высокого порядка. Системный подход позволяет строить многофакторные модели, характерные для социально-экономических систем, к которым относятся организации. Предназначение системного подхода заключается в том, что он формирует системное мышление, необходимое руководителям организаций, что повышает эффективность принимаемых решений.

Под системным подходом обычно понимают часть диалектики (науки о развитии), исследующей объекты как системы, т.е. как нечто целое. Поэтому системный подход в общем виде можно представить как способ мышления в отношении организации и управления.

При рассмотрении системного подхода как метода исследования организаций следует учитывать то обстоятельство, что объект исследования всегда многогранен и требует всестороннего, комплексного подхода, поэтому к исследованию следует привлекать специалистов различного профиля. Всесторонность в комплексном подходе выражает частное требование, в системном же подходе – она представляет собой один из методологических принципов.

Можно сказать так: комплексный подход вырабатывает стратегию и тактику, а системный подход вырабатывает методологию и методы. В этом случае происходит взаимное обогащение комплексного и системного подходов. Для системного подхода характерна формальная строгость, которой нет у комплексного подхода. Системный подход рассматривает исследуемые организации как системы, состоящие из структурированных и функционально организованных подсистем (или элементов). Комплексный подход используется не столько для рассмотрения объектов с позиций целостности, сколько для разностороннего рассмотрения исследуемого объекта.

Известный специалист в области исследования операций Р.Л. Акофф в определении системы делает упор на то, что это любая общность, которая состоит из взаимосвязанных частей.

В этом случае, части также могут представлять собой систему более низкого уровня, которые называются подсистемами. Например, экономическая система является частью (подсистемой) системы общественных отношений, а производственная система является частью (подсистемой) экономической системы.

Разделение системы на части (элементы) может быть выполнено в различных вариантах и неограниченное число раз. Важными факторами здесь являются стоящая перед исследователем цель и язык, который используется при описании исследуемой системы.

Системность заключается в стремлении исследовать объект с разных сторон и во взаимосвязи с внешней средой.

В основе системного подхода лежат принципы, среди которых в большей степени выделяют следующие:

* + требование рассматривать систему как часть (подсистему) некой более общей системы, расположенную во внешней среде;
  + деление данной системы на части, подсистемы;
  + обладание системы особыми свойствами, которых может и не быть у отдельных элементов;
  + проявление функции ценности системы, заключающейся в стремлении к максимизации эффективности самой системы;
  + требование рассматривать совокупность элементов системы как одно целое, в чем, собственно, проявляется принцип единства (рассмотрение систем и как некоего целого, и как совокупности частей).

С другой стороны, системность определяют и принципы:

* развития (изменяемости системы по мере накопления информации, получаемой из внешней среды);
* целевой направленности (результирующий целевой вектор системы не всегда является совокупностью оптимальных целей его подсистем);
* функциональности (структура системы следует за ее функциями, соответствует им);
* децентрализации (как сочетание централизации и децентрализации);
* иерархии (соподчинения и ранжирования систем);
* неопределенности (вероятностного наступления событий);
* организованности (степени выполнения решений).

Сущность системного подхода в трактовке академика В.Г. Афанасьева выглядит как сочетание описаний:

* + - морфологического (из каких частей состоит система);
    - функционального (какие функции выполняет система);
    - информационного (передача информации между частями системы, способ взаимодействия на основе связей между частями);
    - коммуникационного (взаимосвязь системы с другими системами как по вертикали, так и по горизонтали);
    - интеграционного (изменение системы во времени и в пространстве);
    - описания истории системы (возникновение, развитие и ликвидация системы).

В социальной системе можно выделить три типа связей: внутренние связи самого человека, связи между отдельными людьми и связь между людьми в обществе в целом. Нет эффективного управления без хорошо налаженных связей. Связь объединяет организацию в единое целое.

Схематично системный поход выглядит как последовательность определенных процедур:

* + определения признаков системы (целостность и множество членений на элементы);
  + исследования свойств, отношений и связей системы;
  + установления структуры системы и ее иерархического строения;
  + фиксации взаимоотношений между системой и внешней средой;
  + описания поведения системы;
  + описания целей системы;
  + определения информации, необходимой для управления системой.

Например, в медицине системный подход проявляется в том, что одни нервные клетки воспринимают сигналы о появившихся потребностях организма; другие отыскивают в памяти, как эта потребность удовлетворялась в прошлом; третьи – ориентируют организм в окружающей обстановке; четвертые – формируют программу последующих действий и т.д. Так организм функционирует как нечто целое, и эта модель может быть использована при анализе организационных систем.

Статьи Людвига фон Берталанфи о системном подходе к органическим системам в начале 1960-х гг. были замечены американцами, которые стали использовать системные идеи сначала в военном деле, а затем и в экономике – для разработки национальных экономических программ.

1970-е гг. были отмечены бумом использования системного подхода во всем мире. Системный подход применяли во всех сферах человеческого бытия. Однако практика показала, что в системах с высокой энтропией (неопределенностью), которая в большей степени обусловлена «несистемными факторами» (влиянием человека), системный подход может не дать ожидаемого эффекта. Последнее замечание свидетельствует о том, что «мир не так системен», как его представляли основатели системного подхода.

Профессор А.И. Пригожин так определяет ограниченность системного подхода:

* + - * Системность означает определенность. Но мир неопределенен. Неопределенность сущностно присутствует в реальности человеческих отношений, целей, информации, в ситуациях. Она не может быть преодолена до конца, а иногда принципиально доминирует над определенностью. Рыночная среда очень подвижна, неустойчива и лишь в какой-то мере моделируема, познаваема и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, работников.
      * Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ориентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные мотивации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленческих решений, и даже в управленческих группах, командах.
      * Системность означает целостность, но, скажем, клиентская база оптовых, розничных фирм, банков и т.п. никакой целостности не образует, поскольку она не всегда может быть интегрирована и каждый клиент имеет нескольких поставщиков и может бесконечно их менять. Нет целостности и у информационных потоков в организации. А не так ли обстоит дело и с ресурсами организации?
* Тем не менее, системный подход позволяет упорядочить мышление в процессе жизнедеятельности организации на всех этапах ее развития – это главное.

**2.5. Структурно-функциональный подход в управлении**

**Сущность структурного функционализма.** Структурно-функциональный анализ – один из важнейших исследовательских подходов к изучению социальных явлений. Наибольшее теоретическое и практическое значение данный подход получил именно в теории организаций.

Отправной точкой структурно-функционального анализа является понятие функции каждой системной единицы по отношению к системе как целому. Под функцией понимается некий процесс, рассматриваемый с точки зрения того, какой вклад она вносит в сохранение организма». Согласно теории структурно-функционального анализа, любая системная единица организации обязана быть функциональной, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, а значит, способствовать адаптации системы в целом. Среди особо важных функций можно выделить:

* адаптивную - повышение устойчивости организации, эффективность взаимодействия с другими
* регулятивную - осуществление регуляции внутренних связей и поведения отдельных частей системы

Если подразделение организации не выполняет функциональных требований, а его вклад в деятельность организации не способствует достижению организационных целей, то это подразделение следует считать дисфункциональным и его надо реорганизовать.

Как указывалось ранее, система представляет собой сложное целое, состоящее из относительно автономных, но взаимосвязанных частей. Очевидно, что позиции этих частей в системе, их вклад в достижение системой своих целей различны. Для того чтобы оценить место и роль части системы (например, отдела, цеха, лаборатории и т.д.) в деятельности всей организации, важно определить функциональные возможности этой части по двум основным характеристикам – функциональной значимости и функциональной автономии.

Функциональная значимость части системы (системной единицы) – это показатель того, в какой мере система как целое может существовать и функционировать в случае отделения от нее этой части. В организациях к системным единицам высокой функциональной значимости можно отнести высшие координирующие органы управления, а также отделы или службы, которые выполняют или способствуют выполнению основных функций организации. Остальные системные единицы могут иметь разную степень функциональной значимости, вплоть до подразделений, которые признаются ненужными, балластом (самая низкая степень функциональной значимости). Политика организации в отношении распределения приоритетов и ресурсов должна строиться с учетом этой важной системной характеристики.

Функциональная автономия – это показатель того, в какой мере возможно отдельное существование системной единицы при отделении от системы в целом. Другими словами, это показатель самостоятельности и независимости системной единицы по отношению к системе. Накопив достаточно ресурсов и имея необходимую базу, из организации может выделиться отдел, лаборатория или иное подразделение, которое может функционировать автономно, образовав самостоятельную организацию. Каждая системная единица испытывает имманентное, внутренне присущее ей стремление постоянно повышать уровень своей функциональной автономии.

Повышение функциональной значимости и функциональной автономии ставит перед руководством организации ряд серьезных проблем, связанных прежде всего с осуществлением контроля за отдельными подразделениями организации и обеспечением целостности и устойчивости системы по отношению к внешнему окружению.

**Структурный функционализм Э. Дюркгейма.** Основателем концепции функционализма считают Э. Дюркгейма, который первым сформулировал проблему, связанную с функциональным разделением труда в организации, и проблему взаимосвязанности функций отдельных системных единиц. Наиболее важные труды Дюркгейма, в которых рассматриваются эти проблемы: «О разделении общественного труда» (1893), «Правила социологического метода» (1895), «Самоубийство» (1897), «Элементарные формы религиозной жизни» (1912).

Ключом к пониманию функционализма Дюркгейма является его концепция социальных фактов. Только в свете социальных фактов можно объяснить, почему человек действует так, а не иначе, почему люди вступают в те или иные отношения, связи. Социальные факты могут быть:

- морфологическими, т.е. материального характера

- духовными - «коллективные представления», которые оказывают особенно глубокое воздействие на человека.

Совокупность социальных факторов (вещей) составляет социальную систему, её институты, ценности и нормы. Чтобы познать социальную систему, её содержание и своеобразие, нужно эмпирически постигнуть такие её наиболее важные элементы, как социальные факты, а также характер связи и взаимодействие между ними. Объяснить социальное социальным, по выражению самого Дюркгейма, и есть функциональный анализ социальной системы.

Ценности и нормы являются рычагами социальной регуляции. При этом социолог особо подчеркивает, что социальные нормы эффективны только тогда, когда они опираются не на внешние принуждения, а на нравственный авторитет общества, и нравственное совершенство людей. По мнению Дюркгейма, общество имеет определённые функциональные предпосылки, важнейшая из которых - потребность в социальном порядке. Это вытекает из человеческой природы, у которой есть две стороны:

1. Эгоистическая: поведение людей детерминировано биологическими потребностями, которые реализуются в удовлетворение собственных интересов, что затрудняет интеграцию индивидов в общество;
2. Способность верить в моральные ценности. Общество, поддерживая эту сторону, обеспечивает тем самым возможность социальной жизни и стабильности.

Э. Дюркгейм был далёк от мысли, что общество во все времена функционирует гладко. Напротив, в ряде своих работ он высказал предположение, что индустриальные общества могут прийти в упадок. Такое станет возможным, если эгоизм приведёт к утрате обществом контроля над индивидами.

По Э. Дюркгейму, важнейший вклад в общественную стабильность и развитие взаимодействия людей вносит труд, точнее, разделение труда между индивидами. С ростом разделения труда всё более важной интеграционной силой выступает безличная функциональная зависимость - никто больше не обеспечивает сам себя, каждый индивид начинает выполнять определённую социальную функцию, социальную роль.Разделение труда формирует личность, обуславливая различия между индивидами, развивающими личные способности и таланты в соответствии со своей профессиональной ролью.

Таким образом, ключевая идея структурного функционализма Э. Дюркгейма - это отыскание зависимости социального явления от социальной среды.

**Структурный функционализм Т. Парсонса.** Американский социолог Т. Парсонс выявил четыре основных условия выживания организации во внешнем окружении, которые тесным образом связаны с функциями ее отдельных подсистем. Он выделил 4 подсистемы выживания организации, которые условно можно разделить на две группы: внешние и внутренние подсистемы. К внешним относятся: подсистемы адаптации и достижения целей.

Подсистема адаптации управляет поступлением необходимых ресурсов из внешнего окружения в организацию и организует сбыт и получение прибыли, должна ориентировать организацию по отношению к внешней среде и способствовать активному положительному обмену между отдельными единицами внешнего окружения и организацией. Парсонс полагает, что подсистема адаптации – это экономическая подсистема, так как основой выполняемой ею функции являются экономические контакты, действия и взаимодействия. Если подсистема не выполняет свою функцию, организация не может существовать вследствие нарушения баланса между входом и выходом ресурсов из системы.

Подсистема достижения целей – важнейшая системная единица организации, поскольку она мобилизует организационные ресурсы, активно воздействует на различные части внешней среды, ориентируя их на достижение основных организационных целей, путем координирующего воздействия соединяет все части организации в единое целое. В этой подсистеме функционируют поддерживающие механизмы:

1). Поддержка целостности организации;

2). Поддержка авторитетной власти руководства внутри организации.

К внутренним подсистемам относят: подсистемы интеграции и латентности. Их целесообразно рассматривать вместе, так как процессы формирования этих подсистем схожи и на многих этапах характеризуются неразрывным единством. Эти подсистемы должны обеспечивать не только внутреннюю целостность организации как системы, но, что еще более важно, распределение функций между отдельными системными единицами, т.е. создание и поддержание в рабочем состоянии системы социальных ролей, а также сопряженности отдельных функций. Кроме того, подсистема поддержания образцов цементирует лояльность членов организации по отношению к организационным нормам и требованиям. Наиболее полная интеграция в организации, рассматриваемой как система, включает в себя:

1). Идеологическую интеграцию, т.е. интеграцию в системе идеологических норм, составляющей неотъемлемый атрибут социального порядка в конкретной социальной группе;

2). Интеграцию в системе социальных ролей, которые выражают функциональные требования в данной организации;

3). Интеграцию в системе культурных норм, узаконенных в ходе их применения в процессе организационной деятельности.

При реализации полной интеграции каждое подразделение и каждый член организации органично входят в систему на правах системной единицы для выполнения определенной функции. Результатом успешной интеграции является сплоченная, устойчивая, эффективная организация, где усилия каждой системной единицы осуществляются строго в рамках их функций, а каждая функция оптимально соответствует целям не только отдельных системных единиц, но и организации как системы.

**Структурный функционализм Д. Истона.**

По мнению современного социолога Д. Истона, процесс интеграции в системе может протекать в три этапа, каждый из которых целесообразно представить как отдельный процесс.

1. Конформность – этап интеграции – достижение такого состояния включенных в систему объектов (социальных групп или отдельных индивидов), которое характеризуется их соглашением с системными требованиями (требованиями по отношению к членам организации) как законными. На этом этапе происходит оценка нормативной базы системы в целом. Обязательным условием формирования конформного поведения является признание членами организации релевантности ценностей социальной системы по отношению к их основным целям и потребностям, что накладывает определенные ограничения на их поведение. При таком виде интеграции на первом месте остаются личностные цели и потребности. В связи с этим конформность должна основываться на доверии индивидов, входящих в социальную систему, к институциональным и корпоративным культурным нормам, регулирующим организационное поведение.

2. Мобилизация – этап, в ходе которого индивидами осуществляется идентификация с системными ролями, соответствующими статусному полю данной системы. Эти роли признаются значимыми и первостепенными, составляющими основу их деятельности. Этот уровень интеграции следует признать более высоким, так как члены организации ставят цели организации выше, чем личные цели. Основной отличительной особенностью стадии мобилизации является то, что индивиды не просто соглашаются с собственными системными ролями, но и могут осуществлять символическое взаимодействие на уровне организации в целом, т.е. могут представлять себе и осваивать многие роли в организации, хотя реально выполняют только одну. Мобилизация как часть интеграционного процесса в организации будет считаться успешной в том случае, если роли будут связаны между собой и могут функционировать в виде ролевой системы как единое целое. В условиях организации мобилизация возможна как на чувственном, так и на рациональном уровнях. Мобилизация на чувственном уровне заключается в передаче ролевых и институциональных символов, позволяющих индивидам осуществлять групповые взаимодействия для достижения поставленных целей. Рациональная мобилизация сводится к передаче (в основном посредством обучения) организационных ролей, опосредованных системой. Чувственный и рациональный способы мобилизации взаимно дополняют друг друга, создавая возможности для идентификации членов организации с их системными ролями и установления функциональных связей внутри системы.

3. Консолидация – этап интеграции, в ходе которого происходит интернализация норм, включающих в себя институциональные и организационные поощрения и наказания, культурные ценности (составляющие особенности организационной культуры), ролевые требования и ожидания. Консолидация предполагает идентификацию индивидов по отношению к нормам своей социальной группы (организации или ее подразделению), появление ингрупповой причастности и ингруппового фаворитизма. Как и первые два этапа интеграции, консолидация осуществляется и на чувственном, и на рациональном уровнях. На чувственном уровне происходит усвоение всеми членами организации общих культурных ценностей, представляющих собой лицо организации, ее имидж. На рациональном уровне достигается полное усвоение и принятие членами организации системы поощрений и наказаний, что обеспечивает контроль за сохранением организационной культуры.

**2.6. Ситуационный подход в управлении. Современные идеи управления в рамках ситуационного подхода**

**Сущность ситуационного подхода.** Ситуационность подразумевает, что действия людей определяются контекстом, в котором они осуществляются. Это понятие лежит в основе ситуационной теории управления, изучающей зависимость эффективности методов управления от того, в каком положении находится применяющая их организация. Теория ситуационности в управлении утверждает, что не может быть единственного универсального набора принципов менеджмента, одинаково эффективных всегда и везде, потому что в разных условиях лучшие результаты приносит использование разных стратегий. Когда сторонников этой концепции спрашивают о правильном способе решения какой-нибудь организационной задачи, то их ответ начинается со слов: «это зависит от...» и «если..., то...».

Нет двух совершенно одинаковых организаций. Попытки руководить на основании каких-то общих принципов, игнорируя все, что делает учреждения или фирмы непохожими друг на друга, неизбежно оборачиваются серьезными проблемами. Ситуационный подход возник как помощь управленцам, ищущим ответ на вопрос о том, какая стратегия будет наиболее эффективной в тех уникальных условиях, в которых находится их организация.

Ситуационный подход противостоит не традиционной теории управления или теории человеческих отношений как таковым, а уверениям их сторонников в том, что эти теории можно использовать с одинаковым успехом в любых условиях. В действительности и теория, и построенная на ней модель управления могут эффективно применяться в одном контексте и не давать ожидаемых результатов в другом. Чтобы избежать этого, важно установить связи между типом ситуации и применимостью к ней теорий и принципов управления.

Использование ситуационного подхода при принятии практических решений происходит в несколько этапов. Во-первых, необходимо изучить положение, в котором находится конкретная организация, во-вторых, оценить свойства всех существующих моделей управления. Только после этого делается третий шаг - осуществляется выбор той модели управления, которая окажется наиболее подходящей.

Среди переменных, наиболее важных для определения положения, в котором находится данная организация, исследователи называют: используемые в ней технологии, окружающую среду, ее размер и стратегию. Другие существенные параметры включают отношения между руководителями и подчиненными и характер встающих перед организацией задач - свойства, оказывающие влияние на тип лидерства. Связи между всеми этими переменными носят сложный комплексный характер.

Превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось лишь в конце 1950-х годов. Именно тогда был осуществлен синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем. В 1970-х гг. за счет привлечения основных положений теории открытых систем, результатов ориентированных на практику исследований и применения многовариантной статистики были сделаны новые шаги. Возникшая в результате концепция объясняла свойства организационной структуры спецификой ее адаптации к внутренней и внешней окружающей среде.

Конечной целью исследований было описать алгоритм конструирования структуры, которая в наибольшей степени отвечала бы требованиям данной ситуации. В число этих факторов разные ученые включали:

* применяемую технологию (Джоан Вудворд);
* состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер);
* размеры организации (Дерек Пью) и её стратегию (Альфред Чэндлер).

**Д. Вудворд о технологиях и организационной структуре.** Начиная с 1953 г. Джоан Вудворд и ее коллеги из Технологического колледжа Южного Эссекса провели серию исследований, посвященных связи технологии и организации. Их наиболее важным открытием было то, что успех или неуспех организации, оказывается, прямо связан с соответствием ее структуры используемой в ней технологии.

Технология определялась как совокупность предметов и процессов, задействованных в превращении сырья, труда и информации в конечные продукты или услуги. Широкомасштабное исследование охватывало 100 британских предприятий, принадлежавших к разным отраслям промышленности. Все эти предприятия были разделены на три класса:

1). Штучное/мелкосерийное производство (например, пошив одежды на заказ);

2). Массовое/серийное производство (изготовление большого количества стандартной продукции, типа дешевых автомобилей);

3). Процессуальное/непрерывное производство (например, пивоваренное).

Вудворд обнаружила, что используемые технологии связаны со структурой организации и процессом управления в ней следующим образом:

1. Фирмы, занятые производством штучного товара, как правило, демонстрировали гибкость отношений «начальник - подчиненный», подразделения в них соответствовали какому-то из типов изготовляемой продукции, специализация внутри подразделений была низкой, принятие решений децентрализовано, и в подчинении у одного руководителя было небольшое количество служащих.

2. Фирмы, осуществлявшие серийное производство, чаще всего отличались жесткостью административной структуры, подразделения формировались из людей, выполнявших одну и ту же операцию в общем технологическом процессе, степень специализации была высокой, решения принимались централизованно, и каждый руководитель имел большое количество непосредственных подчиненных.

3. Предприятия, в которых технологический процесс был непрерывным, больше напоминали первый тип: структура в них была гибкой, принятие решений - децентрализованным, а степень специализации - низкой.

Вудворд также установила, что в фирмах первого и третьего типов большее значение имело прямое неформальное общение, в то время как на предприятиях второго типа предпочтение отдавалось формальным, письменным договорам и распоряжениям. Кроме того, в фирмах второго типа прослеживалось традиционное противопоставление линейного и штабного персонала, при котором первый нес ответственность за принятие решений и непосредственное руководство работниками, тогда как второй осуществлял консультативные и вспомогательные функции. Напротив, на предприятиях первого и третьего типов грань между линейным и штабным персоналом была размыта за счет того, что от линейных руководителей также требовались профессиональные технические знания. Кроме того, средний уровень квалификации всех работников предприятий второго типа был ниже, а количество ступеней административной структуры и подчиненных у каждого руководителя - больше. Вудворд сделала вывод о том, что это связано со стандартизацией задач на предприятиях, где осуществляется массовое производство, и что, таким образом, технология определяет свойства организационной структуры

**Т. Берне и Д. Сталкер об окружающей среде и структуре.** Британские ученые Том Берне и Джордж Сталкер проанализировали развитие 20 фирм, обращая внимание прежде всего на соответствие между свойствами организационной структуры и окружающей среды. Они выделили два типа окружения - изменчивое и стабильное и два типа организационной структуры - механическую и органическую.

Механическая структура организации характеризуется жесткой иерархией и субординацией, стандартизацией всех процедур и правил, разделением труда, четким разграничением прав и полномочий и централизацией принятия решений. Напротив, органическая структура является гибкой, децентрализованной, и предпочтение в ней отдается командной работе, не ограниченной никакими писаными правилами. Хотя в реальности очень редко встречаются организации, которые были бы чисто механическими или чисто органическими, любая структура может быть описана как сочетание одного и другого типов в разных пропорциях.

Берне и Сталкер обнаружили, что организации, окружающая среда которых стабильна, как правило, имеют механическую и формальную структуру, а те, которые сталкиваются с непрерывными изменениями в окружении, предпочитают органическую и неформальную модель.

**Размеры организации и ей стратегия.** Группа ученых из Центра изучения индустриального управления в университете Астона во главе с Дереком Пью провела серию исследований, продемонстрировавших, что именно размер организации является фактором, в наибольшей степени влияющим на ее структуру. Из работ своих предшественников Д. Пью и его коллеги выделили семь факторов, которые чаще всего назывались в качестве детерминант организационной структуры:

1). Происхождение и история;

2). Форма собственности и контроля;

3). Размер организации;

4). Предназначение;

5). Используемая технология;

6). Географическое положение;

7). Зависимость от других организаций.

Исследования показали, что, зная размер организации, можно предсказать особенности ее внутреннего устройства. Чем больше сотрудников работало в учреждении или фирме, тем более специализированными и стандартизированными становились их обязанности, и тем более централизованным было принятие решений в них. Связь всех этих параметров с размером была значительно сильнее, чем с любой другой из семи независимых переменных.

Альфред Чэндлер, специалист по экономической истории из Гарварда, исследовал траектории развития примерно сотни крупнейших американских фирм, включая «Дженерал Моторс», «Вестингхауз» и «Дюпон». Он опирался на их годовые отчеты, правительственную статистику и на интервью с их руководителями.

Чэндлер показал, что стратегия, выбранная организацией, определяла ее долговременные цели, способ действия в конкретных ситуациях и распределение ресурсов. Кроме того, именно стратегия определяла, какие технологии будут использованы, а также, в конечном счете, влияла на многие свойства окружающей среды, в которой предстояло действовать фирме, - например, на уровень конкуренции, характеристики потребителей и динамичность изменений. В свою очередь, окружение определяло структуру. Однако первопричиной оказывалась все же стратегия.

Классификация стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации, в которой находится руководитель, представлена в моделях Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшара, В. Врума и Ф. Йеттона.

Характеристики ситуации в модели Ф. Фидлера. Ситуационная модель поведения руководителя, предложенная Фредом Фидлером в 1965 г., исходит из того, что эффективность деятельности менеджера определяется возникающей ситуацией, которая характеризуется: сложившимися отношениями между руководителем и членами возглавляемого им коллектива: важнейшими параметрами этих отношений являются лояльность и доверие подчиненных к руководителю, основанные на привлекательности его личности; стоящими перед коллективом задачами: важнейшими параметрами являются их структурированность (возможность разделения на подзадачи), новизна для коллектива и четкость их постановки; полномочиями руководителя, определяемые объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации. Исходя из этих трех характеристик, можно определить 8 возможных ситуаций, расположенных по мере убывания их привлекательности для руководителя.

Изменение эффективного стиля управления при изменении ситуации Стиль, ориентированный на производство, является самым эффективным как в наиболее благоприятной для руководителя ситуации, так и в наименее благоприятной. Стиль, ориентированный на человеческие отношения, эффективен в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда результат зависит не столько от интеллекта, инициативы и волевых возможностей руководителя, сколько от его способности сотрудничать с окружающими его людьми.

Фидлер считал, что поскольку руководитель не может постоянно изменять свой стиль управления в зависимости от изменения ситуации, то, с одной стороны, необходимо помещать руководителя в ситуации, где его стиль руководства будет максимально эффективным, другой стороны, руководитель должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя следующим образом.

1. Сформировать рабочие команды, наиболее подходящие по составу данному руководителю.

2. Перепроектировать стоящую перед коллективом задачу, делая ее более или менее структурированной.

3. Модифицировать полномочия руководителя, предоставив ему больше возможностей для материального поощрения персонала. Согласно теории жизненного цикла, предложенной Полем Херси и Кеном Бланшаром в 1982 г., важнейшим фактором ситуации, в которой работает руководитель.

**2.5. Эмпирическая школа управления (П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэвис)**

Возникла эмпирическая школа на основе объединения основных положений и идей классической школы и школы человеческих отношений в процессе разработки теории и изучения практики управления. Основателем и теоретиком» школы принято считать профессора менеджмента Нью-Йоркского университета, выдающегося теоретика в области управления П. Дракера. Наиболее известна работа П. Друкера «Эффективный управляющий», которая стала теоретической основой концепции «управления по целям». В основе этой концепции лежит так называемый «синтетический» подход к организации, рассматриваемой как многоплановое явление, которое связывает в единое целое цели, ресурсы и процессы, которые происходят как в самой организации, так и за ее пределами (внешняя среда).

В то время (середина 50-х годов ХХ ст.) большинство менеджеров сосредотачивали основное внимание на функциях и процессах управления. П. Дракер предложил иной подход: управление начинается с разработки целей, и только после того, когда цели определены и сформулированы, переходят к формированию функций, системы взаимодействия и организации процесса производства.

Основными элементами концепции «управления по целям» являются:

* определение четких стратегических целей;
* привлечение к определению и формулированию этих целей всего персонала организации;
* оценка эффективности на основе результатов.

Последователями П. Друкера принято считать таких ученых, объединивших теорию с практической деятельностью, как А. Слоун, Р. Дэвис, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Миллер.

Эмпирическая школа, явилась отражением борьбы предыдущих течений. По мнению приверженцев этой школы, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим. Этот подход нашел много приверженцев среди видных менеджеров, собственников компаний, ученых и лиц, непосредственно занятых практикой управления.

Можно выделить два основных направления эмпирической школы: исследования в области практики организации управления и разработка теоретических основ современного капиталистического общества. Их представители исходят из того, что современное капиталистическое общество не следует отождествлять с рыночной экономикой раннего капитализма, когда производство базировалось только на частнокапиталистической собственности. В современном капиталистическом производстве нет прежней эксплуатации человека человеком, все люди равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли. Это положение обосновывается теориями, которые доказывают изменение характера экономических и социальных взаимоотношений в современной рыночной экономике США и стран Запада между работниками и владельцами капитала. Среди них такие теории, как участие в прибылях, участие в управлении и др. Эти теории отражают те изменения, которые произошли в экономической и социальной жизни стран с развитыми рыночными отношениями за последние десятилетия.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Выбор такого направления исследований связан с тем, что эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в его самостоятельный, специфический вид - в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями, которых нет ни у одной другой профессии. Суть первой особенности заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй - в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности каждый менеджер выполняет следующие главные функции:

* определение целей предприятия, возможных путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до работников предприятия;
* в основе деятельности предприятия лежит классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;
* использование меры поощрения и принуждения для стимулирования и координации деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;
* установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа;
* установление мотивации работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая, что деятельность менеджера носит комплексный характер, представители эмпирической школы считают, что кроме узкой специализации в области технических или гуманитарных наук он должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления. Рекомендуя практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание акцентируют на умении налаживать взаимосвязи, установлении линий коммуникаций. Управляющему рекомендуется придерживаться следующих принципов.

* Стремитесь к ясности своих идей и мыслей, прежде чем приступить к коммуникации;
* Проанализируйте подлинную цель каждого сообщения;
* Принимайте во внимание все физические и человеческие факторы всякий раз, когда вы передаете сообщение;
* Планируя сообщение, консультируйтесь при необходимости с другими лицами;
* Сообщая, обращайте внимание как на основное содержание сообщения, так и на его форму.
* Используйте всякую возможность сообщить соответствующим лицам все то, что может помочь им иметь определенную ценность для них;
* Следуйте за своим сообщением, поддерживайте обратную связь, позволяющую своевременно принять соответствующие корректирующие меры;
* Устанавливайте коммуникации не только для достижения ближайших целей, но и перспективных;
* Убедитесь в том, что ваши действия подкрепляют ваши сообщения;
* Стремитесь к тому, чтобы вас не только поняли, но и старайтесь понять сами. Будьте хорошим слушателем. Рекомендаций подобного рода в эмпирической школе чрезвычайно много. И хотя не все из них носят научный характер, они подчеркивают главные принципы – комплексность деятельности управляющего, меру влияния на подчиненных и необходимость аналитического подхода к проблемам управления.

Теоретики эмпирической школы не обошли своим вниманием и такие важные вопросы, как степень централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование полномочий. Широкое распространение получила одна из рекомендаций школы – целевое управление, на необходимость внедрения которого указывал П. Друкер.

Под целевым управлением понимают постоянно функционирующую систему разработки конкретных целей для каждого сотрудника управляющей системы. Совместно со своим руководителем каждый сотрудник управляющей системы определяет цели своей деятельности на конкретный период, а также намечает методы достижения этих целей и отчета о достигнутых результатах. При этом цели определяются в максимально конкретной форме. Рекомендации школы способствовали классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и ряду других проблем. В то же время следует отметить недостаточную научность некоторых рекомендаций эмпирической школы.

Основной вклад школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

Развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, по организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента.

Исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (пример: слоуновская школа менеджеров).

Идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70--80-е годы (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т.д.).

Р.С. Дэвис был президентом Американской академии управления, автор многих книг по управлению, занимал многие руководящие посты в Американском обществе совершенствования управления.

Центром идей Дэвиса об управлении является учение, о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии.

Дэвис считал, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и о клиентах, а не о создании «радости для рабочих». Хотя при этом он считал, что отношение на работе должны строиться на базе взаимного уважения.

Одним из самых выдающихся теоретиков современности в области управления, несомненно, является Питер Друкер, консультант крупнейших фирм, профессор Нью-Йоркского университета на протяжении более чем 20 лет, а с 1971 г.— профессор Высшей школы Клермонт в Калифорнии. Друкер приписывал себе первенство в создании систематизированного учения об управлении и соответственно учебной дисциплины, что дало возможность начать изучение менеджмента в учебных заведениях.

Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Друкером, является его концепция управления по целям. Это явилось революционизирующим начинанием в управлении, так как в 50-х гг., когда он выдвинул эту концепцию, в основном внимание менеджеров было сконцентрировано на функциях и процессе. Идея Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления.

П. Друкер очень критически относился к идеям школы человеческих отношений и к идеям Э. Мэйо в честности. Бихевиористские идеи он называл «психологическим деспотизмом» и считал, что главная задача менеджмента – делать людей производительными.

В начале 50 – х гг. он выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива. Суть идеи состояла в том, что на фирме создается выбранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению П. Друкера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия. П. Друкер выдвинул большое количество идей в области менеджмента. Несомненно, стержневой идеей его учения является идея об исключительной роли и исключительном значении профессиональных менеджеров. Управленческая элита, по мнению П. Друкера, является основой бизнеса и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества

**Глава 3. Социологические основы управления общественными системами**

План:

3.1. Социальное взаимодействие в управленческой деятельности.

3.2. Характеристика общественных и социальных отношений в управлении.

3.3. Социальные ценности и нормы – основа управленческой деятельности.

3.4. Социальные аспекты управления в странах с рыночной экономикой.

**3.1. Социальное взаимодействие в управленческой деятельности**

Социология – это наука, которая изучает как общество в целом, представляющее собой сложнейшую целостную систему, так и отдельные его компоненты. Но она исследует эти общие для многих наук объекты под своим определенным углом зрения, обращая внимание на специфические структурные образования и закономерные связи общественной реальности и используя для их анализа характерные именно для нее научные категории.

Социология изучает закономерности, в соответствии с которыми строится совместная жизнь и деятельность людей (независимо от содержания этой деятельности), и как эта совместность влияет на их поведение. Таким образом, *специфика социологического подхода* заключается прежде всего в том, что в центре внимания оказываются механизмы взаимодействия людей.

Взаимодействие возникает при совместной жизнедеятельности и порождает особую сферу общественной жизни – *социум***,** социальную среду. Она в очень большой степени определяет жизнедеятельность включённых в эту среду.

Социум выступает в разных масштабах:

- в рамках всего общества в целом,

- в рамках отдельных территориальных общностей, разных частей населения (социальные группы, нации и др. виды человеческих общностей);

- малые социальные образования – семья, небольшой трудовой или учебный коллектив, группа друзей – единомышленников и т.д.

В любых видах деятельности и во всех масштабах социальной среды происходит взаимодействие между людьми – даже если они и не находятся в непосредственном, личном контакте. Роль социального взаимодействия как основы социальной жизни общества велика и неоспорима. Социальным взаимодействием пронизана и непосредственно интересующая нас в данном случае управленческая деятельность. Ее изучением под углом зрения социальных взаимодействий занимается одна из многочисленных отраслей социологической науки - социология управления.

*Управление* в любых его проявлениях в общественной жизни – на производстве, в деятельности административных органов государства и их должностных лиц представляет собой воздействие одних людей –управляющих, т.е. реализующих полномочия и функции управления - на других, выступающих объектом этого воздействия, т.е. управляемых. Но первые в свою очередь испытывают на себе воздействия, вторых в процессе осуществления соответствующих функций. Эти воздействия могут быть разными – либо как формирование и готовность выполнять управленческие предписания, либо, напротив, более или менее сильное сопротивление этим предписаниям.

В любом случае между управляющими и управляемыми *складывается социальное взаимодействие*. Такое взаимодействие в самом широком смысле предполагает обмен между его субъектами, какими – либо материальными или нематериальными атрибутами. Взаимодействие между продавцом и покупателем происходит на основе обмена товарами и деньгами, между работником и работодателем -обмена рабочей силой и вознаграждением за нее, во многих видах взаимодействия имеет место обмен идеями.

Взаимодействие между управляющими и управляемыми происходят на основе обмена информацией.

*Этапы управленческого действия:*

1 Этап. До принятия решения субъект должен прежде всего получить и осмыслить информацию об объекте намечаемого воздействия, в том числе и чисто социальную информацию, характеризующую человеческие качества управляемых и, следовательно, исходящую от них самих.

2 Этап. Управляющий субъект оказывает на управляемых необходимое для решения поставленной задачи воздействие, что осуществляется с помощью информационных сигналов, которые теперь уже идут сверху вниз. Такими сигналами могут быть: письменный или устный приказ, содержащий информацию для управляемых о том, что им надлежит делать, как поступать. Управленческое воздействие может найти выражение и в других формах, вплоть до молчаливого жеста.

3 Этап.После выдачи указания субъект управления должен убедиться сначала в том, что оно получено тем, кому адресовано, а затем - выполняется ли оно и так ли, как нужно, т.е. проконтролировать.

4 Этап.Затем, снова нужно получать информацию, исходящую от управляемых и характеризующую их поведение. А затем вновь идет информационный сигнал сверху вниз, воздействуя на ход управляемого процесса. И так на всем протяжении управленческой деятельности происходит социальное взаимодействие между управляющими и управляемыми на основе информационного обмена между ними, т.е. постоянно проводится корректировка управляющего воздействия.

Социальное взаимодействие связывает и самих лиц, осуществляющих функции управления в какой - то системе (в тех случаях, когда это является делом не одного человека, а команды, более или менее, многочисленного аппарата и т.п., как чаще всего и бывает), а также разные организационные образования, учреждения, занимающиеся совместно управлением одним и тем же объектом (группой объектов). В системе управления предприятием (фирмой) между руководителем его и работниками служб аппарата управления этого предприятия (фирмы), а также и между работниками, находящимися на разных ступенях аппаратной иерархии, складывается целая система взаимодействий:

* формальных, служебных, в рамках которых работники управленческого аппарата связаны друг с другом выполнением своих должностных обязанностей;
* неформальных, неофициальных, проявляющихся в дружеских контактах или, напротив, в напряженных или даже конфликтных отношениях. Все эти взаимодействия также основываются на обмене различной информацией – соответственно служебной или личной.

С другой стороны, рядовые работники предприятия также связаны системой взаимодействий друг с другом. И характер этих взаимодействий существенным образом сказывается на том, как строится управление в данной организации. Например, если взаимодействие работников в трудовом коллективе характеризуется их высокой взаимной ответственностью и дисциплинированностью, управление таким коллективом может быть мягким, напоминающим дирижирование. Если же в этом взаимодействии превалирует разобщенность между людьми, несогласованность их действий, безответственность в выполнении своих функций и т.п., требуется жесткое, авторитарное управление.

Подобным образом социальными взаимодействиями пронизано управление общественными системами и процессами и в более широких масштабах, вплоть до общегосударственного уровня. Так, осуществляя управление страной, правительство и другие высшие государственные органы оказываются во взаимодействии с гражданами и различными организационными структурами, на поведение которых направлены соответствующие управленческие воздействия. Вместе с тем и сами субъекты этого управления, выполняя свои задачи функции, оказываются также во взаимодействии друг с другом.

Рассмотренные элементы социологического подхода требуют при разработке и реализации управленческих решений и программ:

Во–первых, анализировать складывающиеся при этом социальные взаимодействия, учитывать их и стремиться придать им оптимальный характер,

Во–вторых, оптимизировать этот обмен.

Все это вместе взятое будет способствовать обеспечению эффективности управления.

Социологический подход к общественным явлениям раскрывает социальные факторы, обуславливает, определяет деятельность людей, посредством которой они вступают в социальное взаимодействие. И это тоже важно для понимания сущности управленческой деятельности.

В социологии управления можно выделить два элемента, влияющие на человеческое поведение:

1. Исходным фактором, побуждающим человека действовать, являются потребности. *Потребность*– это нужда в чем-то: в пище и других нужных для поддержания жизни материальных благ, в знаниях, иных духовных ценностям, в общении, признании, во власти, в самовыражении. Этим определяется цель конкретной управленческой деятельности и последующие действия, ведущие к ее достижению. В ряде случаев соответствующая деятельность преследует цель непосредственного удовлетворения потребностей тех, кто выступает объектом управления. Например, действия администрации предприятия по созданию благоприятных и безопасных условий труда.

Но во многих случаях управление направляет поведение людей на достижение целей, вытекающих из потребностей не их самих, а государства, производства и др. социальных систем. Например, осуществляются меры, направленные на повышение трудовой дисциплины на производстве, качества труда, исполнительской дисциплины служащих госаппарата.

2. Характер деятельности субъекта, его взаимодействия с др. определяются его социальным статусом и выполняемыми ими социальными ролями.

Социальный статус – это положение, которое человек занимает в иерархически организованной общественной системе – в обществе в целом или в каком – то социальном образовании более ограниченного масштаба, например в трудовой организации.

Социальная роль – это набор функций и стереотипов поведения, характеризующих постоянно воспроизводящуюся деятельность человека в различных социальных взаимодействиях. Поскольку эти взаимодействия по своей природе различны, то *различны и выполняемые им роли:* в семейной жизни – роль супруга, родителя, в трудовой деятельности – работника с определенным набором функций и обязанностей, в политической жизни – активного деятеля или сторонника определенной партии, движения. В управленческих взаимодействиях человек выполняет ролевые функции руководителя, круг которых также определен его положением в данной организации.

Конечно, в реальной действительности субъект любого социального взаимодействия, в том числе и управленческого, может выполнять связанные с его статусом ролевые функции, требования, ожидания лучше или хуже, более или менее полно и адекватно. Может быть как превышение ролевых полномочий, определяемых данным статусом человека, так и различные злоупотребления своим положением. Такие отклонения неизбежно порождают негативные последствия. Поэтому управленческая деятельность должна быть настроена и отрегулирована так, чтобы максимально исключать возможность таких отклонений, а в случае их возникновения - успешно устранять. Чем лучше в организации управленческого взаимодействия обеспечивается выполнение каждым его субъектом ролевых функций, вытекающих из его статуса, тем эффективнее оказывается соответствующая управленческая деятельность.

**3.2. Характеристика общественных и социальных отношений в управлении**

Если социальное взаимодействие является устойчивым, регулярно воспроизводится в течение достаточно продолжительного времени, это означает, что мы имеем дело с общественной системой.

*Система вообще* – это упорядоченное единство материальных или нематериальных объектов, общественных систем, взаимосвязанных между собой и пpeдcтавляющих собой единое образование, состоящих из людей, также связанных устойчивым социальным взаимодействием. Это вовсе не обязательно должно быть объединением «множества индивидов», как определял общественные системы один из крупнейших социологов Т. Парсонс, что очень часто воспроизводится и в отечественной социологической литературе.

Общecтвeнная система может состоять из двух-трех постоянно взаимодействующих между собой индивидов – семья, экипаж самолета и др.

Oбщественными системами являются:

1. Социальные группы и другие coциальныe общности: семья, класс, социальный слой, трудовой и учебный коллективы, нация и др.

2. Организации – производственные, хозяйственные, политические, дoбpовольные объединения, различные государственные органы и т.д.

Управление в обществе осуществляется как раз главным образом в рамках или посредством систем этого типа – организаций.

В любой организации есть управляющая и управляемая системы. Поскольку организация в целом выступает в качестве системы, они являются ее подсистемами.

Социологический подход к анализу управляющей системы в той или иной организации предполагает выяснение того, насколько функциональными являются ее построение, взаимосвязи между образующими ее элементами и ее деятельность. Это значит - насколько названные аспекты управляющей системы соответствуют той роли, которую должна выполнять организация, насколько данная ее подсистема обеспечивает нормальное и эффективное функционирование целого. Социальное взаимодействие, возникающее в процессе управленческой деятельности складывается как раз между управляющей и управляемой подсистемами организации а также и внутри каждой из них. Социологический анализ этих взаимодействий с позиций системной методологии позволяет наиболее глубоко проникнуть в соответствующую реальность.

Исключительно большое значение для эффективности функционирования организации имеет:

* слаженность ее управляющей системы,
* приверженность образующих ее людей, профессионально занимающихся управленческой деятельностью, общим целям,
* наличие у них одинаковых -хотя бы в главном - представлений о своих задачах и путях обеспечения эффективной деятельности организации. В наибольшей мере все это проявляется в таком собрании единомышленников, которое принято называть командой. Хорошо подобранная команда, члены которой спаяны и в официальном, служебном плане взаимной ответственностью и конструктивным сотрудничеством, и неформальными узами взаимного доверия, является очень важным фактором эффективной деятельности организации в целом.

Очень часто устойчивым социальным взаимодействием оказываются связаны две или более организации. Таким образом, возникает особого типа система, которая может быть названа межорганизационной. На такие системы обычно не обращается внимание в социологической литературе, а между тем они занимают большое место в жизни и очень важны как раз в плане проблематики социологии управления.

В большинстве случаев сущность межорганизационной системы в том, что одна из организаций управляет другой (другими), как например, вышестоящий государственный орган -нижестоящим или фирма – «дочерним» самостоятельным предприятием.

Но бывает, что организации, образующие такую систему, не связаны отношениями подчиненности, между ними существует лишь функциональная связь. В качестве примера может служить связь между органами представительной и исполнительной власти (на федеральном, региональном или местном уровне). Это две самостоятельные организации, образующие единую систему – властную структуру соответствующего уровня. Они, естественно, связаны между собой множеством нитей, но ни одна из них не управляет другой. Бывают и другие разновидности межорганизационных систем, т.е. с другими видами взаимодействий между их составными частями. Управление жизнедеятельностью всех таких разновидностей систем имеет совершенно иной характер по сравнению с системами, в которых одна (или несколько) из них находятся в подчинении у другой. Система управления здесь складывается на началах своеобразного паритетного взаимоучастия связанных таким образом организаций в виде координирующей их деятельность системы, не пользующейся командными методами.

Наконец, можно выделить еще один тип имеющихся в общественной жизни систем – это такие, что состоят не из людей и их, объединений, как рассмотренные выше, а из чисто духовных образований. Ими являются, например, науки или идеологические системы, представляющие собой строго упорядоченные совокупности идей, положений и т.п. Некоторые из таких систем, например, существующие в определенной общественной среде системы моральных представлений или культурных ценностей имеют прямое отношение к управлению общественной жизнью. Но на их рассмотрении вместе с некоторыми другими, близкими к ним явлениям придется остановиться специально.

Пока же следует рассмотреть очень важный аспект функционирования общественных систем, являющихся объединениями людей. Суть его в том, что устойчивые coциальныe взаимодействия, объединяющие людей в ту или иную систему, формируют такие cущecтвенныe связи между ними, которые называются общественными отношениями

Выделяют следующие типы общественных отношений:

1. В экономике - по поводу средств производства и их использования в производственно-трудовой деятельности. Они и называются экономическими отношениями. Экономические отношения находят выражение в различных действиях по производству матеpиальных и нематериальных благ, в налаживании делового партнерства между cyбъeктами производственной деятельности, в усилиях по снижению затрат и повышению конкурентоспособности производства и т.д.

2. Складывающиеся в политических системах отношения по поводу власти являются политическими. Политические отношения – проявляются в деятельности политических организаций, формировании органов власти, в ее поддержке или борьбе с ней и т.д.

3. Особым типом являются духовные отношения. Духовные – в поддержании и изменении духовных традиций, в выработке новых представлений и концепций, в борьбе идей и т.д.

4. В одном ряду с названными может быть выделен еще один тип общественных отношений, которые и следует называть социальными.

Специфика социальных отношений, отличающая их от других типов общественных отношений, может быть выявлена, очевидно, не по субъектам (которые, как видно, могут быть теми же самыми в общественных отношениях разных типов), а по объекту - по поводу чего они складываются. Именно по такому основанию выявляется специфика и экономических, и политических отношений. Социальные отношения возникают из взаимодействий, направленных на создание и дocтижeниe разного ценностей. Человек стремится получить от соответствующей социальной среды нужные ему блага. Если человеческое сообщество идет навстречу его желаниям и требованиям, тогда между ними возникает социальное отношение позитивного взаимодействия.

В свою очередь, социальная среда тоже стремится получить от этого человека некие ценности - формирование у него таких социально - ценных качеств, как трудолюбие, законопослушность, дисциплинированность, ответственность и т.п., и их практическое вoплoщение в жизнедеятельности. Если это достигается, то между людьми и социальной средой, дающей ему желаемые блага, складываются социальные oтнoшeния конструктивного сотрудничества. Если же названные субъекты социального взаимодействия не получают друг от друга желаемых благ, отношения между ними принимают конфликтный характер.

Социальные отношения складываются на основе стремлений людей к получению различных необходимых им благ, ценностей. В конечном же счете соответствующее стремление вызывается потребностями людей, которые являются определяющими факторами человеческой деятельности. В то же время в основе этих отношений во многих случаях лежит стремление oбщecтвенных структур к обеспечению потребностей общества.

Таким образом, учитывая все рассмотренные моменты, представляется наиболее точным определить *coциальныe отношения* как отношения мeждy людьми и их oбъeдинeниями по поводу обеспечения личных и oбщecтвeнных потребностей, а также по поводу социального статуса субъектов взаимодействия, который создает определение ими своих потребностей. Социальные отношения складываются и между индивидами, и между ними и общественными структурами разных масштабов вплоть до общества в целом.

Разновидностью социальных отношений, являются те из них, которые складываются в сфере труда и потому называются социально - трудовыми. Они связаны с обеспечением oбщecтвенных и личных потребностей, касающихся использования труда, и возникают как между индивидами, выступающими в роли работников (в том числе потенциальных), так и между ними и различными общественными структурами: предприятиями и другими организациями как носителями функций работодателя, их службами и должностными лицами, учреждениями профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, службами занятости и трудоустройства, государственными и муниципальными органами, выступающими в роли учреждений, выполняющих функции, связанные с занятостью и трудоустройством, с обществом в целом, поскольку оно также призвано выполнять эти функции.

Социальные отношения, в том числе социально - трудовые, выступают важным объектом управления со стороны государства, органов местного самоуправления, профсоюзов и других управленческих структур. Смысл управления социальными отношениями заключается в их оптимизации, т.е. в создании более благоприятных условий удовлетворения людьми их разнообразных жизненных потребностей, для формирования у них позитивных социальных качеств, служащих обеспечению oбщecтвeнных потребностей, для уменьшения оснований конфликтности и усиления конструктивного сотрудничества между субъектами социальных взаимодействий.

Общественные отношения, в том числе и социальные, включая социально – трудовые отношения, находят свое пpaктическое воплощение во множестве различных явлений и процессов, из которых и складывается жизнедеятельность систем, относящихся к соответствующей сфере общественной жизни.

Наиболее интересные для нас социальные отношения проявляются в формировании и жизнедеятельности социальных общностей и организаций, в изменениях статуса людей в рамках этих социальных образований, в создании тех или иных возможностей для удовлетворения их жизненных потребностей, в формировании социальных качеств людей.

В самой управленческой деятельности тоже складываются определенные отношения между лицами и организационными структурами, осуществляющими соответствующие функции, и теми, кем они упpaвляют.

Деятельность, проявляющаяся в управленческих отношениях, как раз способствует в меру своей эффективности получению разнообразных благ, необходимых обществу либо гражданам или каким–то их объединениям. Какими оказываются эти блага зависит от того, в какой области и в отношении чего осуществляется управление - в производстве (товары и услуги), в организации работы учреждений образования (повышение знаний учащихся, науки (новые знания и технологии), здравоохранения (сохранение и восстановление здоровья), охраны общественного порядка ( безопасность граждан и общества) и т.д.

Итак, рассматриваемая с социологической точки зрения общественная жизнь представляет собой совокупность большого числа общественных систем, paзличных по природе и масштабам. Индивиды, образующие эти системы, находятся во взаимодействии друг с другом и спаяны различными общественными отношениями. И сами общественные системы находятся во взаимодействии друг с другом и связаны oбщественными отношениями. Одним из видов таких отношений являются управленческие отношения.

**3.3. Социальные ценности и нормы – основа управленческой деятельности**

Жизнедеятельность людей и общественных систем не является абсолютно произвольной и беспорядочной. Общество вырабатывает определенные средства и механизмы, упорядочивающие и регулирующие человеческое поведение и социальное взаимодействие. Изучению этих средств и механизмов уделяется большое внимание в социoлoгии. Их рассмотрение раскрывает многие грани управления общественными системами и процессами.

Регуляторами человеческого поведения в любом обществе выступают прежде всего *ценности и нормы.*

*Ценности*в самом общем виде – это какие -либо материальные или духовные блага, которые тому или иному человеку либо человеческому сообществу (социальной группе, другой общности, обществу в целом) представляются очень значимыми и потому в высокой степени желательными для получения, сохранения, реализации и т.д. Естественно, что стремление к таким благам формирует у социальных субъектов то, что в социологии называется *ценностными ориентациями*, которые определяют их деятельность. В этом и заключается роль ценностей в качестве регуляторов человеческого поведения. Ценности, на которые opиeнтиpуются люди и человеческие сообщества, оказываются весьма различными и даже противоположными. При этом в реальности поведение субъекта - человека, социальной группы, организации, государственной власти может ориентироваться совсем на иные ценности, чем провозглашаемые на словах.

Ориентация на те или иные ценности лежит в основе управленческой деятельности. И задача социологии управления, на какую ценность ориентирована конкретная управленческая деятельность, соответствует ли эта ориентация стоящим перед ней целям, совпадает ли провозглашаемое с реальностью. Выяснение этого позволяет в ряде случаев повысить эффективность управления. Например, выясняется, что главной ценностью, на которую ориентировано управление производством в конкретной ситуации, является качество продукции, и соответственно, преследуется в качестве основной цели его повышения, а на деле работники «гонят количество» в ущерб качеству. В таком случае бесполезно призывать работников, взывать к их сознательности и т.п.; следует сделать вывод, что используемые средства и методы управления неадекватны лежащей в его основе ценностной ориентации, и потому заменить их другими. Еще в качестве примера можно привести довольно таки типичную ситуацию, когда управление в трудовом коллективе не способствует упрочнению такой социальной ценности, как сплоченность его членов на базе общих социально значимых целей, а ведет к его разобщению. Если социологический анализ раскрывает такую картину, следует опять – таки произвести необходимые изменения в управленческой деятельности, обеспечивая ее адекватность социальной ценности.

Другим регулятором жизнедеятельности людей в обществе выступают *социальные нормы***.** Они представляют собой правила поведения, которые либо стихийно складываются в обществе в ходе его исторического развития (нормы морали, обычаи, нормы этикета) либо устанавливаются государством (нормы права) и различными социальными организациями (правила трудового распорядка).

Те или иные социальные нормы лежат в основе любой управленческой деятельности. Так, в трудовой организации она должна опираться на широкий круг правовых норм и прежде всего – трудового права, на моральные нормы, на правила внутреннего трудового распорядка и другие нормативно-правовые акты данной организации. Однако на практике управленческая деятельность нередко осуществляется с различными отступлениями от правовых норм, моральных и иных социальных норм, а то и противоречит им.

Социологический анализ и позволяет установить:

*Во–первых*, насколько управленческая деятельность соответствует различным социальным нормам или расходится с их требованиями,

*Во–вторых*, как эта реальная практика воспринимается управляемыми людьми.

Следует обратить внимание на то, что некоторые нормы, peгулиpующиe жизнедеятельность трудовой организации, как писанные, так и неписанные, создаются ею самой и потому могут не соответствовать господствующим в обществе ценностям и моральным нормам и даже действующему законодательству. Наличие таких несоответствий тоже необходимо выявлять с пoмощью социологического подхода, с тем чтобы корректировать или устранять их.

Упорядочение человеческой жизнедеятельности во всех ее проявлениях, во всех сферах общественной жизни ocyществляется с помощью таких особых системных образований, какими являются *сoциальные институты*. Ими являются, например, институты брака, собственности, власти, системы образования, здравоохранения, избирательная, финансовая и многие дpугие системы.

Одни социальные институты представляют собой просто системы правил деятельности, системы, гораздо более сложные, чем отдельные нормы, являющиеся достаточно крупной совокупностью взаимосвязанных норм или даже норм и ценностей. Такими нормативно-ценностными системами являются, например, упомянутые институты брака или собственности. В других институтах oбpaзующие их нормативно-ценностные системы находят еще некое организационное оформление или воплощение, т.е. образуются институционализированные организационные системы, каковыми являются упоминавшиеся системы образования, здравоохранения и др.

Управление осуществляется также в рамках и под воздействием социальных институтов – главным образом функционирующих в той сфере, где происходит данная управленческая деятельность. Кроме того, есть и собственные институты, присущие самой управленческой деятельности – например, институты кадрового резерва, конкурсного замещения некоторых должностей, информационного обеспечения, проверки исполнения и др. Задача социологии управления в этой области – выявление того, насколько в конкретной управленческой деятельности находят воплощение принципы функционирования организующих эту деятельность институтов.

Многогранной, широкомасштабной системой, регулирующей жизнь общества, деятельность индивидов и их объединений, выступает *культура***.** Социология рассматривает культуру именно как ценностно-нормативную систему, упорядочивающую и регулирующую жизнь общества и образующих его сфер и элементов вплоть до отдельной личности.

С управленческой деятельностью культура связана, по крайней мере, в двух планах.

С одной стороны, культура оказывает влияние на формирование и функционирование управленческой деятельности в разных сферах и на разном уровне (в различных звеньях государственного механизма, в производстве, в других организациях). Поэтому с полным основанием говорится применительно к самым разным структурам о культуре управления в них. Суть этой характеристики человеческой деятельности заключается в том, что в последней находят свое воплощение ценности, выработанные культурой - как общечеловеческой, так и специфической для данного общества, для его национальных традиций и т.д. Конечно, эти ценности в конкретных управленческих системах и действиях воплощаются в разной степени. В зависимости от этого мы можем оценивать и характеризовать уровень управленческой культуры в конкретных условиях.

Выявляя посредством социологических методов уровень управленческой культуры в тех или иных общественных системах, намечая на основе полученных таким образом данных повышения ее уровня, т.е. более полного воплощения в управленческой деятельности выработанных человечеством принципов и ценностей культуры, социология может тем самым способствовать совершенствованию этой деятельности, усилению эффективности.

С другой стороны, сами процессы культурного творчества в разных сферах общественной жизни – созидания материальных и духовных ценностей, формирование культуры труда, быта, общения и др. – являются в большинстве своем управляемыми. Причем управление оказывается встроенным в соответствующие процессы культурного творчества. И если это управление учитывает природу процесса, на который воздействует, помогает ему развиваться в соответствии с его собственными внутренними закономерностями, если сама управленческая деятельность строится на основе высокой культуры, то ее воздействие способствует оптимальному течению этого процесса.

Напротив, губительным для культуры в любом ее проявлении и особенно в сфере духовной, художественного творчества является управление некомпетентное, а тем более произвольное, волюнтаристское, пронизанное стремлением подчинить творческий процесс чуждым ему целям, искусственным идеологическим и политическим установкам.

Социология призвана анализировать управленческую деятельность в различных областях культурного творчества с позиции отмеченных критериев. Так социология управления через совершенствование своего предмета может способствовать развитию культуры общества, следовательно, более эффективному функционированию этой организующей общественную жизнь системы.

Важным элементом общей системы регулирующих воздействий на поведение людей со стороны общества выступает *механизм социального контроля***.** Этот механизм представляет собой систему опирающихся на социальные нормы требований, предъявляемых обществом или сообществом меньших масштабов к индивидам. Цель этих требований и, следовательно, суть социального контроля в том, чтобы не допускать в жизнедеятельности людей существенных отклонений от господствующих социальных норм и пpинятых в данной социальной среде образцов поведения. Для обеспечения этого человеческое сообщество тех или иных масштабов либо созданные специально для выполнения функций социального контроля организационные системы (правоохранительные органы, государственные и общественные инспекции и т.п.) используют санкции: пooщрение – за социально одобряемое поведение и наказание – за отклонения.

Социология управления исследует функционирование организаций, специально призванных осуществлять социальный контроль, с целью выработки рекомендаций по совершенствованию их деятельности.

В самой управленческой деятельности в любой области необходимым ее элементом, т.е. одной из функций является контроль – за тем, как фактически реализуются управленческие решения. Абсолютно верна мысль, неоднократно высказывавшаяся В.И. Лениным, что главное в управлении – контроль и проверка исполнения. Анализ любой управленческой деятельности с позиций социологии предполагает в качестве одной из задач исследование того, как в действительности и насколько эффективно выполняется названная функция. И в таких исследованиях нужно опираться на методологические подходы общей теории социального контроля, очень обстоятельно paзpaботанной в мировой социологии.

**3.4. Социальные аспекты управления в странах с рыночной экономикой**

Социально-экономические системы отличаются друг от друга не тем, управляют ли в них хозяйственной деятельностью или нет, а тем, как и каким образом осуществляется в них процесс управления. Координация и согласование целей, интересов и планов хозяйствующих субъектов может осуществляться централизованным путем, как это имело место в централизованно планируемой экономике СССР, где органы государственной власти разрабатывали не только стратегию экономического развития, но и генеральный детальный, причем строго контролируемый, план развития народного хозяйства, всех его отраслей.

В условиях рыночной экономики принятие управленческих решений, планирование экономической деятельности осуществляется многими хозяйствующими субъектами, т.е. децентрализовано, а согласование и координация хозяйственной деятельности происходит через рыночные механизмы. Однако это отнюдь не исключает целесообразности, более того, - необходимости государственного регулирования экономики.

Идея необходимости государственного регулирования была выдвинута более 200 лет назад одним из классиков политической экономии А. Смитом. Он считал, что основной увеличитель капиталистической рыночной экономики – эгоистические устремления предпринимателей, которые осуществляют хозяйственную деятельность в соответствии с правилами конкуренции в сфере рыночной эффективности. Но такая ситуация, по его мнению, отнюдь не исключает регулирующей роли государства, особенно в обеспечении внутреннего порядка в стране, эффективного функционирования правовой системы, просвещения и здравоохранения, обороны страны. Он подчеркивал, что самой по себе «невидимой руки», т.е. рыночного механизма, недостаточно, чтобы обеспечить стабильное развитие экономики. Поэтому «невидимая рука» рынка должна быть дополнена «видимой рукой» – государственным регулированием. Более чем два столетия успешного развития рыночных систем не только подтвердили правильность этой идеи, но и доказали возрастающую значимость государственного регулирования экономики в рыночных системах в ХХI веке. Опыт передовых развитых стран с рыночной (смешанной) экономикой (США, Германия и другие страны Европейского Союза (ЕС) показывает, что роль государства и его вмешательство в экономические процессы постоянно усиливаются, особенно в тех сферах, где рыночный механизм без создания определенных условий не может функционировать нормально. Государство выступает и в качестве непосредственного хозяйствующего субъекта-покупателя, продавца, кредитора, заемщика, товаропроизводителя и т.д.

В США, Германии и других странах с развитой рыночной экономикой существует разветвленная система государственных смешанных организаций и учреждений рыночного типа, оказывающих самые разнообразные услуги как государственным, так и частным фирмам, и домашним, и заканчивая оказанием консалтинговых, маркетинговых, страховых, рекламных, правовых и многих иных видов услуг.

В настоящее время практически все государства с рыночным типом хозяйства прибегают в той или иной степени к государственному вмешательству в экономику. Для этих целей используют различные *государственные регуляторы*:

* государственные закупки (в США они составляют 20 *%* ВВП);
* квоты на производство (особенно в сельском хозяйстве), на добычу полезных ископаемых (страны ОПЕК), на экспорт и импорт (на текстильные товары в странах ЕС);
* лицензии на занятие той или иной деятельностью;
* дотации, субсидии, субвенции;
* кредитные регуляторы (учетная ставка, нормативы резервирования, операции с ценными бумагами на открытом рынке и т.д.);
* налоги (на добавленную стоимость, на прибыль или доходы, акцизы, подоходный и т.п.) и др.

Вместе с тем масштабы применения конкретных регуляторов и их роль в общей системе государственного регулирования отличаются по странам, в первую очередь в силу различного уровня их экономического развития, интеграции в мировую экономику, уровня индустриализации и специализации их экономик.

В странах с рыночной экономикой (как индустриально развитых, так и развивающихся) используются следующие *основные формы государственного регулирования***:**

* государственное предпринимательство, косвенное регулирование посредством бюджетно-налоговой, денежно-кредитной и внешнеэкономической политики,
* государственное регулирование и прогнозирование.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой убеждает, что государственное регулирование особенно необходимо в тех сферах экономической деятельности, в которых рыночный механизм чаще всего дает сбои и не обеспечивает требуемой эффективности.

Выделим основные направления государственного регулирования:

1. *Поддержка конкуренции.* Действенная конкуренция не воспроизводится сама по себе. Накопление капитала ведет к его централизации. Несмотря на постоянное образование новых мелких и средних фирм, число крупных, определяющих ситуацию на рынках ведущих отраслей экономики, постепенно сокращается, а их доля в выпуске продукции, занятости и инвестициях возрастает. Таким образом, основной двигатель рыночного хозяйства - конкуренция подрывает сама себя. Этот процесс противоречивый, он представляет собой, скорее, тенденцию, развивающуюся медленнее или быстрее, а иногда временно и в обратном направлении, в разных отраслях на разных исторических этапах.

Государство должно создать общеэкономические, правовые и социальные условия, разработать и внедрить правила, обеспечивающие действенное функционирование конкуренции; контролировать выполнение этих правил, не подрывая основ социально-экономической системы, т.е. не подрывая права собственности и свободы хозяйственной деятельности. Во многих развитых странах действуют законы по защите конкуренции от монополий: антитрестовский закон США, законы против ограничений конкуренции и против недобросовестной конкуренции в ФРГ.

2. *Обеспечение общеэкономической стабильности.* Система рыночного хозяйства в силу специфики координации экономических решений и действий допускает нарушения внутренней стабильности народного хозяйства, сильные колебания конъюнктуры, возникновение отраслевых диспропорций. В связи с этим перед государством стоит задача выравнивания долгосрочных циклических и кратко- и среднесрочных конъюнктурных колебаний. Рыночный механизм сам по себе с этой задачей не справляется.

Обеспечение общехозяйственной стабильности в целом означает, что государство несет ответственность за умеренный, но постоянный экономический рост, поддержание рациональной структуры народного хозяйства, устойчивость национальной валюты, нормальную занятость и внешнеэкономическое равновесие. Юридической основой государственной политики стабилизации в большинстве развитых стран с рыночной экономикой являются соответствующие законы, например, «Закон о стабильности и росте», принятый в ФРГ в 1967 г.

3. *Социальная обеспеченность.* В современном обществе необходима защита интересов лиц, работающих по найму, потребителей, пенсионеров, больных, детей, молодежи. Теоретически в условиях чистой рыночной экономики больные, старики, инвалиды, сироты могут вообще не получать никакого дохода, так как они ничего не могут предложить на рынке. Поэтому, государство в целях обеспечения социального равновесия, а в конечном счете гарантирования социальной устойчивости общественно-экономического строя, обязано проводить политику перераспределения доходов. В большинстве стран под эту политику подведена юридическая база, составляющая в совокупности систему социального обеспечения.

Принимаются меры по защите молодых специалистов. Так, во Франции в марте-апреле 2006 года молодежь добилась отмены закона «о первом найме», по которому предполагался 2-х годичный испытательный срок при первом найме и увольнение молодого специалиста без объяснения причин.

4. *Обеспечение потребности в общественных благах.* Существует целая категория благ, которые на первый взгляд являются свободно доступными, так как они удовлетворяют определенные потребности и бесплатны для населения. Это - внешняя и внутренняя безопасность, функционирование центральных, муниципальных управленческих, судебных органов, учеба в школах и высших учебных заведениях, проезд по автомобильным дорогам, мостам, тоннелям (не во всех странах). Совокупность всех этих необходимых для нормального жизнеобеспечения благ *называется общественными благами.* Они представляют собой в основном услуги, оказываемые государством в лице центральных и местных властей всем жителям страны и финансируемые за счет налогов, отчислений во внебюджетные фонды и прочих принудительных сборов. (Государство является собственником отдельных предприятий, предлагающих на рынке свои товары и услуги. Эти товары и услуги к общественными благам не относятся.)

Современное общество не может допустить, чтобы образование было доступно только для детей привилегированных слоев, чтобы здравоохранение было только платным, а престарелые, инвалиды, сироты, бездомные и др. социально ущемленные группы людей были предоставлены самим себе, не получая никакой поддержки. Все необходимые для этого расходы современное государство оплачивает за счет бюджета и предоставляет соответствующие услуги бесплатно в равной степени всем жителям страны.

*5. Обеспечение хозяйствующих субъектов информационными ресурсами.* Для улучшения функционирования рыночной системы государство должно обеспечивать ее достоверной, оперативной и общедоступной информацией. Дело в том, что в современной технонасыщенной, хозяйственной, образовательной и иной деятельности возможность регулирования рыночных систем в очень большой, притом возрастающей, степени связана с использованием различных видов информационных продуктов, участвующих в рыночных процессах, в том числе в формировании рынков информационных услуг для решения проблемных ситуаций и снижения риска рыночного обмена.

В условиях функционирования рыночной системы лицо, группа лиц или специальный орган, принимающие управленческое решение, разрешает возникающие проблемные ситуации, выступающие в виде комплекса альтернатив, используя для этого систему данных, информацию и знания. Все это в сложном взаимодействии создает информационные ресурсы для решения конкретной проблемной ситуации.

В такой ситуации складывается взаимодействие трех видов рынков:

* рынок действий – объект управления;
* рынок интеграции – субъект управления (управляющая подсистема);
* рынок знаний (подсистема формирования информационных ресурсов).

Органично включенный в рыночную систему рынок знаний предполагает осуществление ряда необходимых этапов эффективного рыночного регулирования. Эти этапы таковы:

1. Выделение операций экспертного, натурного и модельного исследований рыночных проблемных ситуаций в процессе регулирования, что ставит проблемы комплексирования результатов таких исследований в целях формирования из разрозненных информационных компонентов в целостные системы – информационных ресурсов, необходимых для эффективной управленческой деятельности;

2. Выделение основных контуров информационного рыночного регулирования, компенсирующих риск незнания (недостоверного знания), свойств рынка действия (объекта управления) как объекта управленческого влияния;

3. Формирование рынка знаний как источника данных и технологической среды, преобразующей информационные компоненты, получаемые в результате экспертных, натурных и модельных исследований проблемных ситуаций, возникающих на рынке действий как объекта управленческого влияния;

4. Формирование рынка интеграции как специфической рыночной системы, осуществляющей методами экспертных исследований разрешение возникающих рыночных проблемных ситуаций.

Формируемый в результате осуществления этих этапов рынок знаний служит, с одной стороны, средством изучения рынка действий, а с другой - средством направления его к желаемому оптимальному состоянию. Функционирование рынка знаний и связанных с ним информационных ресурсов позволяет на основе знаний о прошлом и настоящем рынка действий (объекта управления) предвидеть будущее состояние управляемой системы. Именно в этом состоит основной смысл возможного улучшения регулирования рыночных систем на основе накопления знаний о рыночных процессах и одновременно осуществления стимулирующих воздействий на хозяйствующие субъекты со стороны государственных органов управления.

Складывающаяся и совершенствующаяся в процессе трансформации постсоветского общества система государственного регулирования рыночных процессов в Российской Федерации применяет как *методы прямого, так и косвенного воздействия* на хозяйствующие субъекты.

Основные из них сводятся к следующему:

**Бюджетное регулирование**

**Кредитно-денежное**

**регулирование**

**Ценовое регулирование**

Рис. 1 Методы воздействия на хозяйствующие субъекты

Бюджетное регулированиеявляется центральным звеном в системе государственного регулирования экономики. К важнейшим бюджетным регуляторам относятся; уровень централизации средств в Госбюджете, соотношение между республиканским и местными бюджетами, дефицит бюджета, соотношение между Государственным бюджетом и внебюджетными фондами, структура Государственного бюджета по источникам поступления и направлениям использования. Аккумулирование средств в доходной части бюджета и внебюджетных фондах осуществляется через налоговое регулирование. Оно включает: налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на прибыль и доходы, за пользование природными ресурсами, земельный налог, на недвижимость, на экспорт и импорт, налог на топливо, транзитный налог, государственные пошлины и сборы, подоходный налог с граждан, специальные отчисления. В ходе административной реформы в РФ в первое 10-летие XXI века создана система управления (бюджетирования) по результатам.

Кредитно-денежное регулирование относится к числу важнейших методов воздействия на воспроизводственный процесс. Оно осуществляется посредством кредита для перераспределения свободных ресурсов между отраслями народного хозяйства и регионами, поддержание оптимальных пропорций общественного воспроизводства. Взаимодействуя с макроэкономическим регулированием, денежно-кредитные регуляторы в значительной степени влияют на формирование структуры общественного производства, на важнейшие макроэкономические пропорции: соотношение между фондами возмещения накопления и потребления; пропорции между первым и вторым подразделениями народного хозяйства. Содействуя выравниванию нормы прибыли в различных отраслях, кредит влияет на структуру народного хозяйства, так как временно свободные ресурсы перераспределяются в отрасли, где обеспечивается получение большей прибыли.

Ценовое регулирование.Главная цель ценовой политики - это достижение такого ценового паритета, который позволил бы всем отраслям осуществлять накопление, выплачивать приемлемую заработную плату, постоянно воссоздавать и пополнять основной и оборотный капитал. Оказалось, что технологическое состояние целого ряда отраслей экономики, уровни издержек и эффективности таковы, что в короткий срок этого в принципе нельзя добиться. Решение задачи состоит в усилении структурной, инвестиционной, инновационной политики.

Что касается государственного регулирования цен и тарифов, то либерализация существенно сузила его сферу. Ценовой контроль со стороны государственных органов ориентирован на недопущение проявлений монополизма, стихийного роста цен, преодоление межотраслевого и внутриотраслевого диспаритета цен.

Среди прямых регуляторов важнейшими являются госзаказ, квоты, лицензии, прямое бюджетное финансирование. Главным из них остается госзаказ, хотя в последние годы произошли значительные изменения, прежде всего, в направлении развития контрактных, конкурсных методов в оформлении заказов продукции и услуг для государственных нужд, в снижении общих объемов госзаказа.

Система регулирования деятельности предприятия во многом зависит не только от экономической среды, в которой функционируют предприятия, а также от особенностей построения организационных структур управления непосредственно на предприятии.

В процессе становления системы регулирования рыночных отношений возрастающее значение приобретают объединения граждан и становление института социального партнерства. Здесь существенная роль принадлежит профсоюзам, различным ассоциациям, обществам и другим групповым структурам в разных сферах общественно-экономической и политической деятельности.

Главными задачами указанных объединений являются:

* организация и управление совместной деятельностью с целью получения максимальных результатов;
* защита своих интересов и прав по роду деятельности;
* представительство в высших органах управления;
* регулирование отношений с потребителями производимых благ и поставщиками необходимых ресурсов;
* привлечение общественного внимания к полезным сторонам своей деятельности и обеспечение ее поддержки со стороны государства, общественных организаций и частных лиц.

Указанные объединения представляют собой самоуправляемые коллективы, организующие свою деятельность на основе собственной инициативы, сил и средств, и являются составной частью самоорганизации общества.

Они усиливают регулирующее воздействие на рыночные системы и тем самым способствуют повышению их эффективности в русле более полного учета интересов общества и основных групп его граждан в интересах человеческого развития.

**Глава 4. Социальная сущность и характеристика принципов управления**

План:

4.I. Социальная сущность и развитие управления.

4.2. Общие принципы управления и их характеристика.

4.3. Частные принципы управления и их характеристика

**4.1. Социальная сущность и развитие управления**

Общество является динамически развивающейся системой. Все подсистемы, функционирующие в его рамках - экономическая, социальная, политическая, духовная - суть самоорганизующиеся, саморегулируемые, иначе говоря, *самоуправляемые* социальные системы. Каждая из социальных систем, от самой крупномасштабной, каковой является общество в целом, и вплоть до отдельной личности, в процессе своего функционирования и развития нуждаются в осуществлении управления.

Управленческая деятельность не ограничивается областью преобразования внешнего для человека предметного мира или самого человека, его интересов, потребностей и поступков, но нацелена на развитие самой практической деятельности в единстве всех ее аспектов и сфер, на развитие самой сущности человека. Общественно-преобразовательная деятельность человека может быть понята как творчески саморазвивающийся процесс, ориентированный на достижение вполне определенной цели; следовательно, как процесс, предполагающий управление и нуждающийся в нем.

Управление – это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива.

Менеджер – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации.

Специалисты – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т.д.

Итак, процесс управления включает следующие элементы:

* управляющую систему (субъект управления),
* управляемую систему (объект управления),
* управляющее воздействие в форме управленческого решения,
* конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: планирования, организации и мотивации. Обратную связь осуществляет функция контроля. Это основные функции управления, они имеют место на любом, даже небольшом предприятии. Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание, зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные виды труда, а само управление – как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников - это действия, операции, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Он воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Поскольку менеджмент – это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Ими являются кратковременность, разнообразие и фрагментарность.

Таким образом, категория управления выводится, как из своей предпосылки, из многогранной, подчас противоречивой общественно-преобразующей деятельности человека и означает по существу возникновение в процессе развития человеческого общества конкретно-исторической способности управлять своим развитием. Управление собственным развитием, как единичной личности, так и социальной группы, общности или общества в целом включает в себя формирование идеала будущего, формирование идей, образов, стандартов действия, воплощение которых в жизнь совпадает с теоретическим и практическим разрешением некоей проблемы.

*Решение* возникающей перед отдельным индивидом или социальной группой проблемы и есть исходный пункт управленческой деятельности. Оно направлено на осуществление низшей формы управления – *регулирование.* Регулирование решает проблемы деятельности в рамках уже сложившихся отношений и взаимодействий, что отличает его от высших форм управления, нацеленных на решение проблем деятельности, возникающих в процессе развития и усложнения взаимодействий с целью повышения эффективности деятельности. Сущность регулирования заключается в том, что оно представляет собой процесс, посредством которого обеспечивается упорядоченное состояние и заданный уровень организованности данной системы.

Высшие же, более сложные формы управления включают в себя такие процессы, посредством которых данная система переводится из одного организационного состояния в другое.

Объективно обусловленное развитием и усложнением общества требование к способности осуществлять управленческую деятельность органически связано с развитием способности человека к самоуправлению, которая получает простор для совершенствования в процессе перехода самого общества к более высокоорганизованным и сложным формам общения и деятельности. Само же развитие личности и любой социальной группы или организации совпадает с прогрессом ее способностей адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, т.е. управлять развитием собственных отношений и деятельности в рамках исторически сложившихся и изменяющихся форм общественных отношений.

Каждый этап развития управления представляет собой существенный сдвиг в содержании многообразной человеческой деятельности, прежде всего, производственно-трудовой. Этот сдвиг требует более совершенных форм общения и деятельности, которые обеспечивают концентрацию творческой энергии людей, их общностей и организаций на познании более глубоких уровней предметного мира, на свершении более многообразных и сложных форм деятельности, взаимодействия людей друг другом.

Таким образом, способность человека управлять своим взаимодействием с предметами и процессами внешнего мира, а также с другими людьми, возникает в сфере личных отношений, а затем охватывает все сферы производственно-практической и иных видов активной общественной деятельности. Тем самым все разнообразие человеческой деятельности, посредством которой человек преобразует окружающий мир, а вместе с тем и самого себя, превращается в осознанный, целостный, управляемый процесс. Вследствие этого управление превращается во всеобщий момент всякой человеческой деятельности, всегда направленной на достижение вполне определенной, сознательно выбранной цели.

Разумеется, управление не остается неизменным, а неуклонно видоизменяется, всегда выступает в конкретно-исторических формах, связанных со спецификой конкретно-исторического этапа развития общества. Например, в период от III – II вв. до н.э. до I в. н.э. в Римской империи, как это убедительно показано древнеримскими авторами Плинием, Палладием, Колумеллой и др., орудия производства, инвентарь изменялся мало, но возрастало количество специализированных работников, происходило углубление разделения труда и специализация труда рабов. В этих условиях для повышения производства как в ремесле, так и в сельском хозяйстве требовалось уже не словесное животное или живая машина, каковой в рабовладельческом обществе считался раб, а нужен был человек, все более самостоятельно организовывающий свою работу.

Возникла необходимость в коренном изменении мотивации труда, а также в иных формах управления людьми в процессе их трудовой и иной деятельности. Но именно это было совершенно невозможно для рабского труда, для осуществляющего его раба, структура мотивации деятельности которого определялась его отношением к труду как навязанному условию существования. Рабское положение работника никак не сочеталось с необходимостью организаторской инициативы и заинтересованности в результатах труда. Именно это обстоятельство положило предел развитию производительных сил на рабовладельческой основе, что в процессе производства и роста расходов общества неизбежно привело к краху рабовладельческой системы и существующих в ней способов управления. На смену им пришли иные мотивации, иные структуры управленческой деятельности, ориентированные на труд формально свободных, не скованных рабской зависимостью людей.

Приведенный пример позволяет понять, что процесс принятия решения как сердцевины управленческой деятельности обусловлен, с одной стороны, специфическими особенностями определенного исторического этапа развития общества, прежде всего особенностями господствующей в нем системы производственно-трудовой деятельности, а с другой – уровнем социального и духовного развития личности, осуществляющей принятие решения. А из этого вытекает, что в процессе смены одних этапов цивилизационного развития человечества другими происходит и смена социальных механизмов принятия и осуществления управленческих решений.

Первый тип механизма принятия управленческих решений. Существует немало исторических свидетельств того, что в древних цивилизациях - Древняя Индия, Древний Китай, Древний Рим, античная Греция, а также начальный период развития Средневековья в Европе - политические решения принимались очень часто не в соответствии с донесениями послов и осведомителей, случайными и немногочисленными, а в большинстве случаев на основании традиционных суждений и предубеждений, включая и различного рода гадания, предсказания, что отражало статичный характер общества, незначительную роль в нем всякого рода новшеств, в том числе и управленческих.

Второй тип механизма принятия управленческих решений можно квалифицировать как манипулирование, состоящее в стремлении выпятить, превратить в единственно возможную, по крайней мере, в единственно важную, одну из противоречивых сторон возникшей управленческой проблемы при игнорировании всех остальных возможностей ее разрешения. Этот тип принятия решений носит переходный характер, возникающий в результате ломки первого из типов и включает в себя нарастающие элементы ориентации управления на изменения как в объекте управления, так и в самой управляющей системе общества. Он характерен для позднего средневековья и предвещает вступление в эпоху таких управленческих изменений, которые ориентированы на осуществление изменений, происходящих и в управляемом объекте, и в самом субъекте управленческой деятельности.

Повсеместное утверждение и распространение такого именно типа социальных механизмов принятия решений происходит в процессе и результате осуществления промышленной революции конца XVIII - начала XIX вв. и связано со становлением крупного машинного производства и развития капиталистических производственных отношений. Если первый и в значительной своей части второй из рассмотренных типов принятия управленческих решений, основанные на вере в существование неизменных абсолютов, наподобие интуитивной веры в промысел Божий или заветы отцов, незыблемую традицию и т.п. снимали с человека значительную, а нередко и решающую долю ответственности за принимаемые решения, то третий тип механизма принятия решений побуждал человека брать на себя всю тяжесть ответственности за последствия принятого решения.

Выдающийся немецкий социолог М. Вебер в своей классической «работе «Протестантская этика и дух капитализма» убедительно показал, что свойственная протестантизму религиозная оценка неутомимого «постоянного, профессионального труда как наиболее верного и очевидного способа истинной веры в Бога служила могущественным фактором в возникновении и распространении «духа капитализма». А утверждение этого духа привело к возникновению предпринимательства, для которого стремление к наживе, рассматриваемое в качестве реализации шанса для извлечения как можно большей прибыли, совпадало с главной целью его призвания в качестве своеобразного управляющего Бога».

Чем более высоких ступеней развития достигает капитализм, тем большее значение приобретает принятие управленческих решений, которые, все более дифференцируясь и совершенствуясь, становятся постепенно специфической областью деятельности. Возникает достаточно разветвленный управленческий аппарат, в рамках которого осуществляется дифференциация управленческого персонала. Основные действующие лица этого разветвленного аппарата, как показал в своем знаменитом труде «Революция менеджеров» американский социолог Дж. Бэрнхем, таковы:

- финансист – лицо, осуществляющее финансовый контроль над предприятиями, но не управляющее ими;

- технический руководитель, который обеспечивает функционирование предприятия, обладает необходимыми для этого научными и специальными знаниями, умеет применять их на практике;

* коммерсант, руководящий работой по реализации произведенной продукции;
* управляющий (менеджер) – организатор, являющийся основной фигурой в процессе управления как частными, так и государственными предприятиями.

Характерно, что именно на высшей стадии развития капиталистического производства, когда выявились основные особенности, принципы и методы управления, возникают специальные теории управления, развиваемые в работах Ф. Тэйлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Ч. Бернарда, Г. Саймона, Р. Мертона, А. Этциони, Н. Месаровича. Д. Мако, И. Такахары, М. Огавы и др.

Если исходить из существа разработанных этими авторами концепций, то управление предстает как социальный процесс сознательного, на достоверном знании основанного систематического воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие социальной системы (организации), достижение ею поставленной цели.

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления американский социолог и экономист П. Друкер показал, что сущность рассматриваемого явления состоит в том, что управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Современный управляющий в процессе своей профессиональной деятельности выполняет несколько взаимосвязанных социальных ролей.

Первая из них заключается в том, что он в процессе своей управленческой деятельности предстает в качестве главного руководителя, в обязанности которого входит осуществление решений правового и социального характера.

В то же время он действует как лидер, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, перемещение их по служебной лестнице и осуществление ими возложенных на них обязанностей.

Одновременно он осуществляет роль приемника информации как из внешней среды, так и из возглавляемой им организации; осуществляет руководство распространением информации среди сотрудников; выступает в роли представителя возглавляемой им организации; действует в качестве предпринимателя, изыскивающего возможности более эффективного функционирования данной организации и ее сотрудников; выступает в роли распределителя ресурсов; главного лица, ответственного за устранение недостатков и нарушений; выполняет роль ответственного представителя данной организации на всех значительных и важных переговорах.

Такое многообразие социальных ролей, выполняемых управленческим персоналом, предопределяет специфические особенности управленческого труда. Основные из них сводятся к следующему.

Умственный труд работников аппарата управления состоит из:

а). Организационно-административной деятельности, включающей в себя прием и передачу информации, доведение принятых решений до исполнителей, контроль за их выполнением;

б). Аналитической и конструктивной деятельности, которая предполагает правильное восприятие и оценку соответствующих решений;

в). Информационно-технической деятельности, в состав которой входят документационные, формально-логические операции;

г). Воспитательной деятельности, включающей в себя обучение персонала, воспитание его в духе ценностей и идеалов культуры, соответствующих стандартов поведения, формирование у них «корпоративного духа», т.е. высокой лояльности к собственной организации, ее достижениям и планам, программам развития.

В процессе перехода современного общества от индустриальной к постиндустриальной цивилизации во все сферы деятельности, а в первую очередь, - в управленческую, - вторгаются все более *мощные* пласты разнообразной, зачастую разноречивой информации. Это предполагает новый взгляд на старые проблемы и оперативную реакцию на новые, каждодневно возникающие проблемы. Остается мало времени для стереотипных выводов, возникает настоятельная необходимость разрешать постоянно возникающие проблемы, совершенствуя саму способность своевременного и эффективного их разрешения.

Этот цивилизационный переход от одного типа общества к другому, несомненно, более сложному и многогранному, означает одновременно резкое расширение значимости личности во всех сферах деятельности, а особенно в управлении, при одновременном расширении той сферы, в пределах которой личность должна принимать управленческое решение.

Особенной остроты и значимости достигает эта проблема в тех обществах, которые совершают трудный и сложный переход от централизованно управляемой плановой экономики и тоталитарной системы руководства всеми сферами общественной *жизни к* социально ориентированной рыночной экономике и к демократической системе руководства и управления. К их числу принадлежат Россия, и другие страны СНГ, бывшие республики Союза ССР.

Сейчас возрастает необходимость и значимость принятия эффективных технологических, социально-экономических, политических и иных управленческих решений во все более динамично изменяющихся условиях. Это, в свою очередь, требует развития способности управления социальной группой, организацией (фирмой, предприятием, банком, учреждением и т.п.), социальным механизмом принятия и осуществления решений в соответствии со спецификой каждой решаемой проблемы.

**4.2. Общие принципы управления и их характеристика.**

Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами. Наиболее существенные из них таковы:

1. *Принцип взаимообусловленности и единства субъекта и объекта управления.* Управление как процесс целенаправленного и организующего воздействия субъекта (управляющей подсистемы) на объект (коллектив, организация, техническая система, информация т.п.) должно составлять единую комплексную систему, имеющую одну цель, связь с внешней средой, обратную связь с внешней средой, обратную связь от цели к действию, направленному на ее достижение.

*2. Принцип государственной законности* системы управления организацией, фирмой, учреждением. Суть его такова: организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям и нормам государственного законодательства.

3. *Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации* создания, функционирования и развития фирмы (организации, учреждения и т.п.). Вся деятельность фирмы должна осуществляться в соответствии с требованиями внутреннего устава (учредительного договора), содержание которого должно отвечать законодательству страны и проходить регистрацию в Министерстве юстиции.

4. *Принцип найма руководителя:* в соответствии с ним решается вопрос - назначать или избирать руководителя (в научных учреждениях, например, в Академии наук, существует выборность президента, директора института, зав. лабораторией, а на предприятии – назначение директора.) Это определяется содержанием деятельности, целей и задач организации.

5. *Принцип единства специализации и унификации* процессов управления. Специализация повышает его эффективность. Однако это не всегда можно использовать из-за низкой повторяемости управленческих процессов. Поэтому специализация должна дополняться универсализацией управления, выработкой общих методов.

6. *Принцип многовариантности управленческих решений* диктуется необходимостью осуществлять выбор одного рационального и эффективного решения из множества возможных, в том числе и альтернативных решений по выполнению функций системы и достижению ею поставленной цели.

7. *Принцип обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде.* Устойчивость и стабильность управленческой системы определяется качеством стратегического управления и оперативного регулирования, приводящего к лучшей приспособляемости системы (организации) к изменениям во внешней среде, в том числе и к неблагоприятным.

8. *Принцип мобильности процесса управления.* Наряду с устойчивостью управление должно быть мобильным, т.е. быстро и без особых трудностей приспосабливаться к изменению внутренней среды организации (фирмы) и внешней среды - потребителей товаров и услуг, конъюнктуры рынка, к научно-техническим изменениям.

9. *Принцип автоматизации управления.* Чем выше уровень автоматизации управления, тем выше качество процесса управления и ниже затраты. Условием автоматизации управления является развитие унификации и стандартизации элементов управленческой системы, производства, специализации выполняемых функций.

10. *Принцип единства руководства,* сущность которого можно выразить так: в одной организации, будь то промышленное предприятие, торговая фирма, научное учреждение или армия, должны функционировать один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо, уметь ими оперировать. Он утверждал, что без принципов мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт. А знать сущность принципов можно только на основе изучения теории, в том числе и социологии управления, которая оставляет широкое поле для творческой инициативы и самодеятельности руководителей в процессе управленческой деятельности.

**4.3. Частные принципыуправления и их характеристика**

Сфера действия частных принципов весьма ограничена, локальна. Например, существуют принципы социального партнерства, государственной службы, принципы управления кадрами, принципы морали и т.д.

Принципы социального партнерства:

* трехсторонность на основе трипартизма – представителей правительства, профсоюзов и предпринимателей;
* равенство сторон на переговорах и недопустимость ущемления законных прав трудящихся и предпринимателей;
* приоритетность примирительных методов и процедур в переговорах;
* каждый последующий уровень коллективных соглашений (до переговоров) не может ухудшать условий договора более высокого уровня и должен отличаться от предыдущего большей выгодой для трудящихся;
* обязательность исполнения договоренностей;
* доверие и доверительность в отношениях;
* регулярность проведения консультаций в ходе сотрудничества;
* ответственность за принятые обязательства.

В положении «О федеральной государственной службе», утвержденном в декабре 1993 г., перечислены основные принципы организации и действия государственной службы:

* законность;
* обязательность решений вышестоящих государственных органов и должностных лиц для нижестоящих,
* подконтрольность и подотчетность государственных органов и государственных служащих;
* внепартийность государственной службы;
* равный доступ граждан к государственной службе;
* ответственность государственных служащих за исполнение своих должностных обязанностей;
* социальная защищенность государственных служащих;
* стабильность государственной службы.

В американской корпорации IBM применяются такие принципы:

* пожизненный найм;
* широкое использование не прямого, а косвенного контроля за работниками, основанного главным образом на доверии;
* сочетание такого контроля с сильной корпоративной культурой
* обеспечение возможности неспециализированной карьеры в пределах корпорации, чему способствует сильная собственная образовательная система;
* консенсуальное принятие решений (требование формального одобрения принимаемых решений большим числом работников);
* холистические отношения между нанимателями и нанимаемыми.

Современные принципы управления находят применение в американской и японской моделях управления персоналом.

**Глава 5. Структура и функции управления**

План:

5.1. Структура управления.

5.2. Функции управленческой деятельности.

**5.1. Структура управления**

Управление – сложный и многогранный процесс взаимосвязанных функций, которые органически связаны с определенными структурными компонентами.

При исследовании управленческой деятельности социология управления уделяет приоритетное внимание определению структуры и функций этой деятельности. *Структура управления* характеризуется подвижностью и изменчивостью, поэтому управление предполагает систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, составляющий предметную область управленческой деятельности. А это означает, что двумя исходными, первичными компонентами управленческой структуры являются субъект и объект управления.

*Субъект управления* – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешного движения к заданной цели.

*Объект управления* – это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т.п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения к запланированной цели (целям).

*Типы объектов управления* характеризуются (по нескольким основаниям):

1.По масштабам и уровням управленческого воздействияобъекты управления подразделяются следующим образом: страна, отрасль, регионы, предприятия и т.п.

2. По видам регулируемой деятельности объекты управления дифференцируются на: производственную, социальную, политическую, социокультурную деятельность.

3. По адресному воздействию объекты управления подразделяются на:

* население и все организационные структуры страны, выступающей в качестве единой и целостной социально-территориальной общности;
* население областных, районных, городских социально-территориальных общностей;
* персонал министерств и федеральных агентств и федеральных служб;
* персонал предприятий, учреждений, научно-исследовательских институтов и учебных заведений,
* персонал органов здравоохранения, социального обеспечения, правоохранительных органов, воинских частей и подразделений и т.п.

На передний план в социологическом исследовании управленческой деятельности выдвигаются социальные отношения и взаимодействия людей, вовлеченных в тот или иной вид деятельности и объединенных в те или иные социальные организации и институты.

В структуре управления наряду с дифференциацией людей на две основные группы, из которых первые разрабатывают и осуществляют управленческие решения, а вторые осуществляют производственную, политическую и иную деятельность в соответствии с принятыми решениями, существует ряд компонентов, которые в наиболее существенных своих чертах определяются теми задачами, которые решаются в процессе осуществления управленческой деятельности.

Задачи, решаемые в процессе осуществления управленческой деятельности:

1. Одна из основных задач управленческой деятельности, а следовательно, и очень важный компонент ее структуры - *определение основной цели* или дерева целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации- корпорации, фирмы и т.п.

2. Вторая существенная задача управления и, стало быть, соответствующий ей структурный элемент – *формирование корпоративной культуры,* т.е. объединение персонала вокруг общефирменной цели (или целей). Самое важное в управлении - не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения.

3. Третья важная задача управления и, соответственно, весьма существенный ее структурный компонент – хорошо продуманная и рационально организованная *мотивация персонала* на достижение цели фирмы (организации) и успешное решение стоящих перед нею проблем. Мотивирование персонала является одной из ключевых управленческих компетенций. В той или иной формулировке она непременно входит в приоритетные стандарты управленческого поведения, которые должны демонстрировать менеджеры (т. н. корпоративные модели компетенций) ведущих мировых компаний. Сегодня система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующая свой завтрашний день, старается разработать собственную систему стимулирования и мотивации труда. На основе учета базовых факторов рабочей мотивации (конкретных стимулов эффективной работы) крупные корпорации проводят систематические мониторинги «мотивационного фона». Подобные мониторинги являются непременной составляющей процедур employee survey (опросов персонала). Если результаты замеров оказываются настораживающими, корпоративной верхушкой оперативно предпринимаются необходимые меры по усилению мотивации.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Для того чтобы предсказать с определенной точностью поведение служащего, менеджеру надо иметь некоторое представление о его целях и действиях, которые он должен предпринять для их реализации. Многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

4. Четвертая задача управления и определяемый ею структурный элемент управленческой деятельности – формирование в фирме, корпорации и т.п. *организационного порядка,* т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностных инструкций, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функции. Организационный порядок воплощается в формальную организацию, обеспечивающую стабильность и устойчивость данной фирмы, корпорации и т.д., результативность управления ею.

5. Пятая задача управленческой деятельности – *разработка и осуществление технологии изменений, т.к.* эффективность управления в решающей степени определяется способностью к изменениям, умением вовремя понимать их необходимость, столь же вовремя начинать и быстро проходить переходный этап.

6. Шестая управленческая задача и соответствующий ей структурный механизм управленческой деятельности четкое *определение диагностики управления* или, говоря иными словами, определение точек наибольшей и наименьшей управляемости и, вполне вероятно, точек неуправляемости, которые имеются или могут возникнуть в каждой организации. Установление диагностики управления очень важно, ибо оно даст возможность преодолеть часто встречающееся противоречие между ростом и развитием между масштабами управления, с одной стороны, его целями, методами и средствами, - с другой.

Хорошо известен феномен «директора цеха», когда бывший начальник цеха, продвинувшись вверх по служебно-должностной лестнице, готов и заводом, и городом, и областью руководить таким же образом, как прежде цехом, но только очень большим. В таких случаях в объекте управления возникают не только зоны слабой управляемости, но и точки неуправляемости, что резко сужает диапазон эффективного управления системой.

7. Седьмая важная задача и соответствующий ей структурный элемент управленческой деятельности – пути реализации управленческого решении, создание механизма реализации. Управленческие решения зачастую вообще не просчитываются на реализуемость, а это существенно снижает возможности контроля за их выполнением.

8. Восьмая задача и структурный механизм управленческого процесса - *разработка системы контроля* за выполнением принятого решения, определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций или их подразделений, срывающих выполнение принятых решений или недостаточно целеустремленно и активно действующих во имя поставленных управляющей подсистемой целей и задач.

Все названные структурные компоненты не действуют в отрыве друг от друга, а в процессе своего взаимодействия образуют более или менее целостную и динамично развивающуюся структуру социального управления. В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит *организационная структура***.** Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности.

Под *организационной структурой понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей.* Она ориентирована на установление четких взаимодействий между отдельными подразделениями системы управления, распределением между ними прав, обязанностей и ответственности.

В организационной структуре управления выделяют основные элементы: уровни (ступени) управления, его звенья и связи (горизонтальные и вертикальные).

*Под уровнем управления* понимается иерархическая соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу по иерархии: руководители более высокой ступени управления разрабатывают и принимают решения, которые конкретизируются и осуществляются руководителями более низкой ступени, а каждое должностное лицо ответственно как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных, в силу чего каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его в управленческой пирамиде.

Выдающийся американский социолог Т. Парсонс выделил три основных уровня управления в зависимости от того, какие функции выполняются руководителями разного ранга:

1. Т*ехнический уровень –* руководители *низового звена, которые* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.

2. У*правленческий уровень –* руководители в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.

3. И*нституциональный уровень –* руководители на уровне социальных институтов, таких, например, как государство, религия, правовая система, вооруженные силы и т.п., заняты в основном формулированием целей, разработкой стратегических решений и долговременных (перспективных) планов, адаптацией управляемой социальной системы к различного рода переменам, управлением взаимодействий данной системы с внешней средой.

*Руководители низового звена (операционные руководители)* в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за непосредственное использование выделенных им людских, финансовых, материально-технических и иных ресурсов. Типичные представители этого, низового уровня управления: мастер смены, сержант, старшая медсестра, заведующий отделом и т.д.

*Руководители среднего звена* чаще всего возглавляют крупное подразделение или отделение в организации, а характер их работы определяется прежде всего координированием и управлением работой руководителей низового звена, подготовкой информации для решений, принимаемых руководителями высшего звена, последующей трансформацией полученных сверху решений в технологически удобную форму в виде конкретных заданий руководителям низового звена, а также осуществлением этих решений. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан ( в университете), директор филиала, армейский офицер от лейтенанта до полковника.

*Руководители высшего звена –* это высший организационный уровень управления. Они отвечают за принятие и осуществление важнейших решений на уровне социального института или крупнейших его подразделений, координируют деятельность нижестоящих уровней управления, направляя ее к единой цели. Сильные руководители высшего звена обычно накладывают отпечаток своей личности на деятельность возглавляемого ими социального института. Например, атмосфера, в которой действует правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте. Типичные представители руководителей высшего звена - президент страны, председатель правительства, министры, генералы, ректоры вузов.

В соответствии со структурированием системы управления по уровням, эта система принимает вид пирамиды, в которой на каждом последующем уровне находится меньше людей, чем на предыдущем.

В структуре управления обычно выделяют два типа управленческих *связей*- горизонтальные и вертикальные

Вертикальные связихарактеризуют иерархическую соподчиненность, при которой низовое звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена, а то, в свою очередь, в вертикальной зависимости от высшего управленческого звена.

Горизонтальные связи*,* характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга.

В связи с тем, что в системе управления наряду с горизонтальными связями функционируют и связи вертикальные, существуют и *вертикальные структуры управления.* В них отчетливо вырисовывается иерархическая соподчиненность разных структурных уровней управленческой деятельности. Типичным проявлением такой управленческой структуры является «управленческая вертикаль», функционирующая ныне. На вершине этой вертикали действует Президент страны - высшее должностное лицо, гарант суверенитета, независимости и территориальной целостности государства. В его непосредственном подчинении - администрация президента. Ниже ее, по степени убывания властности и масштабов управленческой деятельности, располагаются руководители федеральных округов, областные администрации, а еще ниже - администрации районов и городов. В итоге складывается и функционирует многоступенчатая, построенная по принципу вертикальной зависимости, пирамидальная структура управления.

Нередко в системе управления создается специфический симбиоз, конструируемый путем органического совмещения структур двух видов: линейной и вертикальной. Такое совмещение обусловлено необходимостью координации деятельности в тех случаях, когда такая деятельность распределяется по своим целям, задачам, содержанию как по горизонтали, так и по вертикали, что имеет место в крупных современных организациях и в социальных институтах. Подобного рода организационная структура управления называется *матричной***.** Такая матричная структура управления функционирует на крупных предприятиях, например, на автомобильных заводах, в акционерных обществах и др. организациях.

Кроме организационных структур управления выделяют структуры управления, различающиеся характером и содержанием управленческой деятельности:

1. *Механическая структура управления,* при которой управленческое воздействие на подчиненных сотрудников осуществляется традиционно-бюрократическими методами, а инновационные приемы управленческой деятельности и изменения в окружающей среде в расчет не принимаются;

2. *Адаптивная структура управления,* позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности.

3. *Патисипативная структура управления,* основанная на активном включении сотрудников, и их представителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений (от обмена информацией, консультаций и переговоров до включения представителей сотрудников в наблюдательные и исполнительные советы, их участия в распределении прибылей и в разработке программ совершенствования производства).

**5.2. Функции управленческой деятельности**

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимоувязана с выполняемыми ею *функциями.* Их единство и взаимообусловленность (функция порождает соответствующую структуру, а возникновение новой структуры неизбежно приводит к появлению новой функции, либо превращает латентную функцию, ранее не заметную для управления, в открытую) образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

Первая функция управленческой деятельности – обеспечение целеполагания и целедостижения силами и средствами, имеющимися в распоряжении управляемой системы.

*Функция целеполагания* и *целедостижения* реализуется посредством выдвижения:

1). Целей-ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей, групп и подразделений;

2). Целей-заданий - планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе ее управляющей подсистемой или вышестоящей организацией;

3). Целей-систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управляемой системы, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования материализованной и объективированной структуры данной организации - фирмы, предприятия, корпорации и т.п. Четкое согласование всех трех компонентов этой функции - важнейшая задача управления, ибо любое их рассогласование - источник дисфункции и социальной патологии управленческой деятельности.

Вторая функция управления - *административная,* отражающая деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе составление штатного расписания организации, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства и т.п.

Управленческая деятельность неосуществима без выполнения *информационно-аналитической функции, кот*орая обеспечивает приток информации из окружающей социальной среды в данную организацию и из этой организации в окружающую среду, а также информационное обеспечение управленческой структуры, подчиненных ей структурных подразделений и отдельных индивидов, включенных в состав данного предприятия, фирмы, корпорации и т.п., без чего невозможно обеспечение целеполагания и целеосуществления, сплочение членов организации для решения поставленных перед нею задач.

Четвертая функция управления - *социальная,* заключающаяся в социальной поддержке и защите работников, создании условий для их эффективного труда, определении уровня заработной платы, социальных льгот, оздоровлении работающих и их семей, организации их содержательного отдыха.

Пятая функция управленческой деятельности - *прогнозирование,* заключающаяся в определении возможных изменений в окружающей социальной среде, например, конъюнктуры рынка, и соответствующей этому трансформации задач и действий данной организации, а также внутренних изменений в самой организации, в том числе ее кадровом потенциале, в подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников, в планировании их служебной карьеры.

Шестой функцией управления является *планирование,* представляющее собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

Для своей успешной реализации управленческая деятельность должна включать в себя *мотивационно-стимулирующую функцию,* предполагающую создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих сотрудников к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия и т.п.), моральных (благодарность, награда, почетное звание и др.) и иных рычагов, в первую очередь, с учетом необходимости оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом.

Восьмая функция управления - *корректирующая деятельность* управляемой системы (организации), направленная на недопущение срывов и невыполнение порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

Девятая функция управленческой деятельности - *удерживание возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах,* обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

Десятая функция управления – *обеспечение компетентности и дисциплины* всего персонала, всех должностных лиц данной организации в их повседневной служебной деятельности.

Одиннадцатая функция управленческой деятельности - *осуществление контроля* всех подразделений данной организации, обеспечивающего упорядочивающее и эффективное взаимодействие элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

Двенадцатая функция управленческой деятельности - *создание благоприятного климата для успешной работы* всех сотрудников организации, способствующего достижению высоких результатов в деятельности данной организации.

Тринадцатая функция успешной управленческой деятельности воплощается в *обеспечении единства системы (организации),* сохранении и упрочении ее качественной специфики и динамичного устойчивого развития.

Четырнадцатая функция управления - *повышение качества и эффективности служебной деятельности.* Она включает в себя разработку прогнозных оценок внешнесредовых и внутрифирменных изменений, формулирование и реализацию предложений и планов по совершенствованию организации труда, по ориентационным изменениям в структурных подразделениях, по улучшению мотивации и стимулирования всех направлений деятельности организации, по обеспечению высокой эффективности ее деятельности.

Оптимальное соотношение рассмотренных функции управленческой деятельности предполагает их интеграцию на основе использования возможностей и пределов каждой из них, их непротиворечивого сочетания и взаимодействия Например, руководитель любой организации - завода, вуза, банка, торговой фирмы и т.п. - заинтересован в том, чтобы как можно больший объем управленческих решений (распоряжений, заданий, указаний и т.д.) перевести из формы разовых воздействий в форму оптимально действующей системы в соответствии с целями, стоящими перед данной организацией.

Рассматривая социоструктурную динамику управления с социологических позиций, нельзя оставить без внимания одну очень примечательную тенденцию. На рубеже ХIХ–ХХ столетий лидирующие позиции в мировой экономике зависели преимущественно от лидерства в технике.

Одна из самых мощных в экономическом отношении держав современного мира – Япония не была пионером или лидером ни в одной области науки или техники, не добилась решающего превосходства ни в одной производственной сфере, за исключением, быть может, радиоэлектроники, о чем свидетельствуют всемирно признанные успехи корпорации «Панасоник». Ее менеджеры быстрее и лучше всех усвоили, что главное в управленческой деятельности - относиться к персоналу, к людям как к главному ресурсу успеха, как к наиболее ценному капиталу, который надлежит поддерживать и пестовать. Япония лучше других стран научилась впитывать последние достижения управленческой теории и с успехом использовать их практически.

Нельзя упускать из виду и предупреждение одного из патриархов управленческой мысли, американского социолога и экономиста П. Друкера: «Успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, его качества и эффективности».

**Глава 6. Методы социального управления и принятия управленческих решений**

План:

6.1. Методы социального управления.

6.2. Управленческие решения.

6.3. Методы принятия управленческих решений.

6.4. Способы получения и реализации супероптимального управленческого решения.

**6.1. Методы социального управления**

Управление социальными группами опирается в своей деятельности на совокупность многочисленных методов. В социологии как науке о социальных взаимодействиях личностей, групп, общностей в системе общества придается важное значение *методам,* т.е. сознательно и последовательно применяемым способам достижения намеченной цели. *Метод управления* - совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей. Социология управления описывает и интерпретирует большое количество методов, применяемых в управленческой деятельности, как общенаучных, свойственных любой сфере познания и преобразования действительности, так и специфических, свойственных только управленческим взаимодействиям.

Рассмотрим содержание общенаучных методов управления:

*1. Метод системного подхода* к организации управленческой деятельности позволяет правильно понять сущность любого социального объекта, без чего невозможно осуществлять эффективное управление им. Любая из систем оказывается не суммой составляющих ее отдельных элементов, а целостной, интегрированной совокупностью множества взаимосвязанных компонентов и их взаимоотношений, взаимозависимостей. Системный подход куправлению применяется как способ системного упорядочения управленческих действий, благодаря которому определяются цели и задачи управления, анализируются варианты возможных управленческих решений и выбираются наиболее эффективные из них; осуществляется структурирование управленческих действий, устанавливается взаимосвязи и зависимости элементов решаемых проблем, а также условия и факторы, оказывающие влияние на их решение.

Управление всегда связано с решением определенной проблемной ситуации, возникшей в процессе функционирования управляемой подсистемы. Поэтому субъект управления (управляющая подсистема), применяя системный подход, получает возможность выявить всю совокупность условий, причин и факторов, приведших к возникновению данной проблемы и ее составных частей, возможные пути и средства ее разрешения.

*2. Метод комплексного подхода* позволяет разработать и применять такие управленческие решения, которые исходят из анализа управляемой подсистемы и ее взаимодействий с окружающей социальной средой в ее системности и целостности, но применяются при этом методы ряда научных дисциплин, например, социологии, психологии, кибернетики и др.

*3. Метод моделирования* представляет собой исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, а также использование моделей для определения или уточнения способов построения вновь создаваемых объектов.

В теории управления метод моделирования обычно осуществляется путем построения и оперирования моделями, отражающими свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики управляемых объектов, существенные с точки зрения осуществления управленческих решений. Он осуществляется в несколько этапов:

на первом – уточняется постановка целей и задач, конструируется модель;

на втором – проводится теоретический или эмпирический анализ данной модели, определяется достоверность полученных результатов,

на третьем – практическое применение полученных данных;

четвертый этап - корректировка полученных результатов с целью введения дополнительных данных и факторов, возможных ограничений и уточнений.

*4. Социальный эксперимент* – это такой метод, применяемый в управлении, который позволяет получить информацию о количественном и качественном изменении показателей деятельности управляемого социального объекта в результате воздействия на него вводимых или видоизменяемых экспериментатором и контролируемых (управляемых) им новых факторов.

Классическим примером успешного осуществления социального эксперимента в целях повышения эффективности управления является проведение под руководством известного американского социолога Э. Мэйо знаменитых исследований в 1924–1932 гг. на Хоуторнских предприятиях близ Чикаго (США), ставящих своей первоначальный целью выявить зависимость между изменениями интенсивности освещения производственных помещений и производительностью труда (так называемый *Хоуторнский эксперимент).* Результат первого этапа проведенного эксперимента оказался неожиданным, поскольку с усилением освещенности производительность труда повышалась не только у рабочих экспериментальной группы, трудившихся в более освещенном помещении, но и в контрольной группе, где освещенность оставалась прежней. Когда же освещенность стали понижать, то выработка все равно продолжала расти как в экспериментальной, так и в контрольных группах. На этой стадии были сделаны два важных вывода:

- не существует прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью;

- необходимо искать более важные, скрытые от исследователей, организовавших эксперимент, факторы, определяющие трудовое поведение людей, в том числе и производительность, их труда.

На последующих этапах проведения данного эксперимента, когда в качестве независимой переменной (экспериментального фактора) применялись различные условия: температура помещения, влажность, увеличение материальных стимулов и т.п., вплоть до групповой сплоченности людей, включенных в эксперимент, выяснились еще два фактора:

*Во–первых*, условия труда воздействуют на трудовое поведение индивидов не непосредственно, а опосредованно, через так называемый «групповой дух», т.е. через их ощущения, восприятия, установки, через групповую сплоченность.

*Во–вторых*, межличностные отношения и групповая сплоченность в условиях производственной деятельности оказывают благотворное влияние на эффективность труда.

Огромная теоретическая и методологическая значимость Хоуторнского эксперимента для дальнейшего развития социологии заключается в том, что он привел:

*Во–первых*, к пересмотру роли и значимости материально-вещественных и субъективных, человеческих факторов в развитии производства.

*Во–вторых*, дал возможность выявить не только открытые функции и их роль в производстве (в частности, роль материальных условий трудовой деятельности), но и скрытые, латентные функции, ранее ускользавшие от внимания исследователей и организаторов производства (роль «группового духа»).

*В–третьих*, привел к пониманию значимости неформальной организации (групповая сплоченность коллектива работающих) в социально-экономической жизнедеятельности производственной системы.

*В–четвертых*, положил начало развитию одного из важнейших направлений западной социологии - так называемой «теории человеческих отношений», сыгравшей большую роль в развитии социологии управления.

Т.о., общенаучные методы составляют в своей совокупности тот фундамент, на котором возводится многоуровневое и многогранное сооружение более конкретных, специфических методов, применяемых в теории и практике управления.

Рассмотрим содержание специфических методов управления:

1. По содержанию, направленности и организационным формам выделяют.

***Организационно-административные методы****,* основанные на директивных указаниях высших управленческих структур, которые базируются:

* на системе законодательных актов страны;
* на системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
* на системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п.планов, программ, заданий;
* на системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединяемых данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершат подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-административное управление предполагает подчинение сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников и управляемых органов. Оно обычно бывает трех видов:

* вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) «сверху»;
* пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;
* осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с возможно максимальным результатом.

***Экономические методы*** базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. Значение экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и воз южно более высокого дохода.

К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся:

* налоговая система страны;
* кредитно-финансовый механизм.

К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся:

* система заработной платы и других форм материального поощрения работников;
* система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
* система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества продукции.

***Социально-психологические методы***управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность, на отношения и взаимодействия между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

Обычно все многообразие управленческой деятельности сводят к двум основным процессам: к управлению вещами и к управлению людьми. Но какая бы вещь ни становилась управляемым объектом – станок, машина, сооружение и т.п., всегда так или иначе управленческая деятельность направлена прежде всего на людей, а не на вещи, которые люди вовлекают в процесс своего труда.

Важнейшее значение в процессах управления приобретает умение руководителя работать с людьми, а это предполагает хорошее знание и применение социально-психологических методов управления. В своей сущности они состоят в целенаправленном воздействии на условия жизни людей, их ценностные ориентации и связанные с ними практические действия. Следовательно, они включают в себя влияние на социальное самочувствие, антропометрические, психофизиологические и социально-психологические особенности работников, на их предпочтения и социально-ориентационную деятельность, на эффективность и качество их труда, на мотивацию и стимулирование их деятельности, на условия их отдыха, профессионального, социального и культурного развития.

2. В зависимости от разнообразия функций, для осуществления которых применяются методы управления, которые подразделяются на основные группы:

**Методы управления функциональными подсистемами**, которые в решающей степени обусловлены структурой управляемого объекта (системы), в которой существует функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как производство, финансы, персонал, маркетинг, инновации и т.д. В процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как диагностика трудовых, финансовых, материальных и иных ресурсов данной системы (организации), динамики их развития и использования, возможных сценариев их изменения в ближайшем и более отдаленном будущем. Кроме того, здесь применяются методы анализа эффективной деятельности, контроля качества выпускаемой продукции, контроля использования труда, материалов, оборудования, программирования, планирования и контроля процессов производства.

В управлении функциональной подсистемой «персонал» применяются специфические методы планирования, подготовки и использования рабочей силы, включая управленческий персонал; подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; построения и функционирования системы выдвижения, перемещения, адаптации кадров и т.п.

В управлении подсистемой «маркетинг» применяется набор методов, связанных с изучением конъюнктуры рынка, анализом возможностей появления потенциальных рынков, выявлением потребностей в новых видах продукции и возможных масштабов их производства и сбыта, проведением маркетинговых исследований и т.п.

**Методы выполнения функций управления,** которыеорганично связаны с решением задач, стоящих перед управляющей подсистемой в процессе воздействия ее на эффективность деятельности управляемой подсистемы на пути движения ее к намеченной цели. К их числу принадлежат специфические способы планирования, организации, координации, контроля и мотивации деятельности.

Группа **методов планирования**осуществляет разработку прогнозов, включает в себя методы экстраполяции, регрессивного анализа, построения сценариев, мозговой атаки, экспертных оценок, факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и др.

Рассмотрим в качестве примера **метод экспертных оценок***,* который широко применяется не только в теории и практике управления, но и в процессах получения и использования социологической информации. Этот метод основан на достижении согласия группой экспертов, которые приглашаются для определения наиболее вероятных событий развития управляемой подсистемы в ближайшем и более отдаленном будущем. Обычно приглашенные эксперты, специализирующиеся в различных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о способах ее решения. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз, чтобы внести в него свои коррективы. Процедура повторяется обычно три-четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению.

Одной из распространенных разновидностей этого метода является **«мозговая атака»** – коллективная работа экспертов, направленная на нахождение оптимального варианта управленческого действия.

Заседания группы экспертов проводятся по определенным правилам.

*Во–первых*, в качестве объекта прямой «мозговой атаки» выбирается сложная проблема с выделением ее центрального пункта, затем осуществляется выдвижение и обсуждение предложений по решению данной проблемы. В процессе выдвижения идей запрещается их критика, что обеспечивает возможность высказывания самых неожиданных и даже «безумных» идей, связанных с решением поставленной проблемы.

*Во–вторых*, это «обмен мнениями», в процессе которого ставится задача не только определить возможные пути решения проблемы, но и достичь единства взглядов по поводу достоинств и недостатков выдвинутых идей и выработать коллективные согласованные предложения.

*В-третьих*, это «стимулирование наблюдения», заключающееся в том, что поставленная задача решается не в общем виде, а переносится на воображаемый или реальный объект, затем составляется «сценарий», на котором и проигрываются возможные варианты решения управленческой проблемы согласно общим правилам «мозговой атаки».

Выполнение функций *организации деятельности* основывается на методах, учитывающих потребности, интересы и мотивацию людей, участвующих в процессах, развертывающихся в управляемой подсистеме. В теории и практике управления чаще всего используется **концепция мотивации деятельности**, предложенная американским психологом и социологом А. Маслоу, разработавшим иерархическую систему потребностей. Согласно его концепции, существуют пять основных групп потребностей:

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания и включают в себя потребности в еде, воде, жилище, отдыхе. На удовлетворение этих потребностей направлены главным образом экономические методы управления, включающие способы индивидуального, группового (коллективного) стимулирования труда, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации или между отраслями народного хозяйственного комплекса в масштабах страны.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают защищенность от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем. Эти потребности удовлетворяется путем применения как экономических методов управления, так и особенно организационно-административных, связанных с обеспечением охраны общественного порядка; экономической, продовольственной, экологической, информационной и других видов национальной безопасности.

3. *Социальные потребности* включают в себя чувство принадлежности к определенному социальному слою (предприниматели, менеджеры, фермеры, рабочие и т.п.), чувства социального взаимодействия, привязанности, поддержки, духовной близости, дружбы, любви. В обеспечении этого вида потребностей приоритетная роль переходит к социально-психологическим методам управления, создающим условия и возможности самоутверждения и самореализации работников.

4. *Потребности в уважении* выступают как специфическая разновидность социальных потребностей и включают в себя потребности в самоуважении, в приобретении компетентности, признания, уважения со стороны окружающих. Здесь также решающая роль принадлежит социально-психологическим методам управления.

5. *Потребности самоуважения –* это потребности в реализации своих потенциальных возможностей, в социальном и духовном развитии собственной личности. И в этом случае решающую роль играют социально-психологические методы управления, хотя наибольшего эффекта они достигают в единстве с экономическими и организационно-административными методами управления.

Разумеется, иерархическая система потребностей, разработанная А. Маслоу, чрезмерно схематична, не учитывает все многообразие интересов и потребностей людей, способов мотивации и стимулирования деятельности, но она дает хорошие ориентиры для организации и направленности управленческой деятельности. Она ориентирует руководителей разного ранга на применение не только организационно-административных и экономических, но и социально-психологических методов управления, способствующих социальному и духовному развитию работников, полному раскрытию их потенциала, развитию у подчиненных творческих способностей.

В процессе развития исходных взглядов А. Маслоу на мотивацию деятельности наиболее существенным оказался вклад, сделанный моделью А. Портера и Э. Лоулера (см. рис. № 1), в которой фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Итоговым компонентом мотивационной структуры здесь оказывается не только само вознаграждение, но и степень удовлетворенности деятельностью.

Ценность вознаграждения

Усилия

Оценка вероятности связи усилия →

←вознаграждение

Способности и характер

Результаты

(выполненная работа)

Оценка роли работника

Справедливые вознаграждения,

Удовлетворение

Внешние вознаграждения

Внутренние вознаграждения

Рис. 1. Модель В. Портера - Э. Лоулера.

**6.2. Управленческие решения.**

Все мы ежедневно сталкиваемся с необходимостью принимать решения. «Какие счета можно бы оплатить в следующем месяце?», «Как я должен готовиться к следующей контрольной работе по микроэкономике?», «Стоит ли мне идти устраиваться на работу в данную фирму?». Во всех случаях можно соблюдать один подход: мы собираем надежную и адекватную информацию, а затем делаем выбор из альтернатив.

Нечто аналогичное происходит при разрешении проблем в организации. *Проблема* – это сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. Проблема возникает, если возникает несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному. Проблемы могут быть разными по своей важности для фирмы, по масштабам последствий в случаях принятия или непринятия решения, по степени риска и срочности действий менеджера, по возможности их решения. Проблемы бывают стратегическими и тактическими; долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными; они могут возникать на разных уровнях управления.

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем. Решение проблем – это процесс, который позволяет менеджеру систематически собирать факты для принятия решений.

Какими принципиальными соображениями руководствуется менеджер, приступая к выработке принятия решения?

Проблему необходимо осмыслить на основе достоверной информации.

Проанализировать варианты решения проблемы (а иногда и невозможные варианты).

Привлечь к подготовке решения необходимый круг специалистов.

Построить модель решения проблемы, определить ее исполнителей.

Учесть возможные последствия выполнения, неполного выполнения и невыполнения решения.

Определить объем, вид, способы и сроки передачи информации о принятом решении.

Продумать способы контроля и обратной связи по ходу выполнения решения.

Таким образом, решение – это всегда осмысление проблем и выбор альтернативы, направления действия для разрешения проблемы.

Количество решений, принимаемых менеджерами, огромно, и они связаны с необходимостью воздействий на объект управления с тем, чтобы перевести его в желаемое состояние.

При осуществлении функций управления менеджер принимает решения о целях деятельности, необходимых ресурсах, способах достижения поставленных задач; о структуре производства и управления, создании новых или упразднении существующих подразделений, об организации производственного процесса, труда рабочих и специалистов; об организации и проведении контроля, деятельности исполнителей, оценке финансового состояния предприятия, оценке исполнения стратегической концепции предприятия и другие решения.

Управленческие решения делятся по ряду признаков. В зависимости от того, в какой руководящей инстанции принимается решение, оно бывает:

- высшего уровня;

- среднего уровня;

- низшего уровня.

Основой того, кто в организации какие решения принимает, становится простое соотношение: чем шире масштаб решения, тем выше уровень управления, отвечающий за его принятие.

Дифференциация по предмету выделяет:

- концептуальные решения;

- исполнительские решения.

Концептуальные решения определяют принципиальные аспекты развития предприятия. Они охватывают практически все предметные функции менеджмента: формирование целей, планирование, организацию и контроль. Концептуальные решения требуют особо тщательного обоснования и предусматривают чаще всего проведение специальных исследований. Исполнительские решения носят рутинный характер и направлены на обеспечение выполнения прежде всего отдельных позиций концептуальных решений. Если концептуальные решения относятся к деятельности высшего менеджмента на предприятии, то исполнительские решения подготавливаются и осуществляются многочисленным аппаратом среднего и нижнего менеджмента.

По решаемым задачам различают:

информативные решения, которые имеют целью оценить получаемую информацию;

организационные, которые призваны установить необходимую структуру управления;

оперативные, это решения на действия: «Как действовать?».

По степени охвата проблемы решения бывают:

выборочные, когда рассматривается какой-либо аспект проблемы;

систематические, когда рассматривается вся проблема.

В зависимости от того, в какой сфере деятельности организации решаются проблемы, решения подразделяются на:

* производственные (технические и технологические);
* сбытовые и снабженческие (маркетинговые);
* финансовые;
* плановые;
* кадровые, и др.

По формам принятия решения подразделяются на:

* единоличные: решение принимается руководителем без обсуждения с другими лицами;
* коллегиальные: проблему обсуждают специалисты, но решение формулируется руководителем; он же несет ответственность за принятое решение;
* коллективные: решение принимается коллективом или на основе голосования, и ответственность лежит на всем коллективе.

По принципам выработки решений они делятся на:

* запрограммированные (алгоритмические), их обоснование производится по определенным правилам-алгоритмам. Они допускают строгую формализацию. Часто такие решения, по сути, уже предрешены обстоятельствами, и нужно лишь найти способы его реализации;
* незапрограммированные (эвристические). Они, как правило, возникают в случаях изменения обстановки, условий или в экстремальных ситуациях. Они вырабатываются неформальным, творческим путем.

По характеру исходной информации решения бывают:

* в условиях определенности (полной информации);
* в условиях неопределенности (неполной информации).

Надо сказать, что большинство сложных решений приходится вырабатывать в условиях неполной информации, ведь среда, в которой фирма функционирует постоянно, меняется. К тому же решение всегда нацелено в будущее, а будущее содержит элемент неопределенности, поэтому нет возможности точно определить результат от принятого решения. В связи с этим принятие и реализация решения сопряжены с риском.

Риск - это действие на удачу, в надежде на благоприятный исход; угроза полной или частичной потери материальных, финансовых, кадровых ресурсов и резервов, имиджа. Риск - это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности.

По методам решения проблем различают решения:

* основанные на интуиции;
* основанные на знаниях и здравом смысле;
* основанные на рационализме;
* основанные на комбинации подходов.

Интуитивное решение в большей степени основано на своего рода «озарении», собственном ощущении и многолетнем опыте руководства. Решения, принятые на основе суждения, сходны с интуитивными, но предполагают наличие глубоких профессиональных знаний и осмысления ситуаций, использования прошлого опыта, опору на здравый смысл. Человек судит о настоящем на основании результатов прошлых сходных ситуаций.

Поскольку многие ситуации в организации имеют тенденцию к повторению, то суждения в принятии решений всегда приносят пользу. Решения на основе суждения принимаются быстро и не требуют никаких дополнительных затрат. Рациональные – это те решения, которые принимаются на основе глубокого и объективного анализа проблем. Наибольший эффект принятия важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и использование научного подхода с его современными технологиями выработки и принятия управленческих решений.

Считается, что при принятии управленческих решений особенно ярко проявляется особенность менеджмента как науки и искусства управления.

Решение принимает человек, поэтому оно представляет собой волевое действие и способ его выполнения. В зависимости от личности руководителя характер решений может быть различным. Менеджер уравновешенный, спокойный, критичный к себе принимает, как правило, уравновешенные или осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные люди склонны принимать инертные решения. Холерики легко генерируют различные идеи и принимают импульсивные и даже рискованные решения.

Особое значение имеет проблема эффективности принятого решения. Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно.

Эффективность решения зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов. В теории менеджмента особо выделяют два из них:

*1. Качество решения*,которое в свою очередь связано с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация, а также с учетом возможностей исполнителей решения.

*2. Степень принятия этого решения людьми.*

Таким образом, эффективность решения может быть представлена формулой:

ЭР = К х П,

где ЭР – эффективность решения;

К – фактор качества решения;

П – фактор принятия решения.

Если один из факторов стремится к минимуму, эффективность решения падает.

Высокая степень фактора качества будет обеспечиваться в том случае, если решение отвечает *требованиям, предъявляемым к управленческим решениям.* Они следующие:

* *целевая направленность:*решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей;
* *иерархическая субординация:*решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
* *обоснованность:*решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
* *адресность***:** решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;
* *обеспеченность:*решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;
* *директивность:*решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

В современных сложных и быстро меняющихся условиях большинство управленческих решений требуют высокой степени принятия их людьми.

**Принципы принятия управленческого решения.**

С большой вероятностью спрогнозировать эффективность принятого решения можно, зная *принципы,* которые лежат в основе процедуры принятия управленческого решения. Наиболее распространенные - это *принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.*

*Принцип единоначалия***.** Решение принимается единолично. Оно может быть эффективным, если оценивается как качественное (высокое «К»). Но часто единоличные решения принимают менеджеры с авторитарным стилем поведения, которые предпочитают командовать и приказывать. Поэтому при выполнении решения возникает напряженность, а межличностные отношения характеризуются повышенной конфликтностью.

*Принцип единогласия***.** Это безоговорочная поддержка выдвигаемой альтернативы. Единогласие имеет место при отсутствии «коалиции» или противоборствующих групп. Для организации единогласие - довольно опасный симптом, свидетельствующий об ослаблении демократического стиля мышления.

*Принцип большинства***.** Он вводится в действие, когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию. Нередко для принятия решения достаточно простого большинства, иногда по некоторым принципиальным вопросам утверждается норма 2/3.

Нельзя сказать, что использование этого принципа обеспечивает принятие высококачественного решения. Ведь нет гарантии, что большинство отстаивает лучшую альтернативу. Истории известно немало случаев, когда смелые прогрессивные идеи отдельных людей поначалу вообще никто не принимал всерьез.

*Принцип консенсуса***.** Появление данного принципа связано с рядом факторов.

Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих свои видения решаемых проблем.

Во-вторых - это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений.

И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, неподдельного внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

Консенсус - это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. В японском бизнесе для этих целей служит *метод* «*ринги*». Термин «ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.

*Первый этап* – руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения на проблему, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать выпуск принципиально нового двигателя».

*Второй этап* – передача проблемы «вниз» - в секцию, где организуется работа над проектом.

*Третий этап –* «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т.е. детальное согласование с исполнителями по всем пунктам готовящегося проекта. В сущности - это «сглаживание углов», т.е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

*Четвертый этап* – проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

*Пятый этап* - доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печатку), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес процедуры за ее чрезмерную громоздкость за то, что «рингисе» часто перегружает каналы информации, об отказе от ее использования нет и речи. В обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение - это слишком большая роскошь.

Эффективное принятие решений - это одно из важных условий эффективного существования и развития организации. Сегодня существует научная дисциплина - теория принятия решений, которая предлагает арсенал современных методов и технологий разработки управленческих решений.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя. В острой конкурентной борьбе выживают и добиваются успеха те организации, в которых руководство владеет умением принимать эффективные решения, используя дополнительные возможности, которые дают современные технологии принятия управленческих решений.

Процесс принятия решений непрост. Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. Научный подход обеспечивает принятие рациональных решений.

Рациональное решение базируется на объективном и глубоком анализе проблемы и учитывает определенные формально-логические требования*.* В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности. Они определяются характером и спецификой деятельности организации, ее структурой, внутренней культурой и т.д.

Тем не менее, есть общая для любого процесса принятия решений технология. Она используется в любой организации и сводится к трем стадиям:

1. Подготовка решения;

2. Принятие решения;

3. Реализация решения.

*На стадии подготовки* управленческого решения производится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

*На стадии принятия решения* осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, производимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

*На стадии реализации* решения принимаются меры для конкретизации решения и доведении его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Процесс принятия рациональных решений проходит следующие стадии:

1. *Диагностика проблемы*. Это определение проблемы. Первой фазой диагностики будет осознание и установление симптомов затруднения. Также на данном этапе необходимо распознать характеристики решения:

- является ли решение стратегическим, тактическим или оперативным;

- уровень неопределенности и риска;

- количество целей.

2. *Сбор информации*. Необходимо понять, что увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией. Релевантная информация - это данные, существенно касающиеся конкретного вопроса. Характерными ошибками на этой стадии являются:

- использование удобной информации вместо правдивой;

- предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частным (вводящая в заблуждение экономия);

- сопротивление необходимости изменить решение под влиянием новой информации;

- технические, вычислительные ошибки.

1. *Выявление ограничений*. Пример ограничения - бюджет. Руководитель должен знать ограничения до того, как начнет выявлять альтернативы. Руководителю также необходимо определить стандарты или критерии принятия решений.
2. *Поиск альтернатив*. Многие из альтернатив легко обнаружить. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этом случае необходим творческий подход.
3. *Оценка альтернатив* - определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса.

Для данной стадии принятия решений важно выявление ловушек неэффективных решений:

- окружение руководителя демонстрирует положительную оценку любому предложенному варианту решения.

- иллюзия неконфликтных изменений чаще всего возникает тогда, когда реальные изменения отсутствуют, а решения являются «пустыми».

- руководитель не принимает решений, перекладывая их на других, в одном случае на подчиненных, в другом - на непосредственного руководителя.

- чрезмерная тревожность или высокий уровень мотивации вынуждает руководителя многократно возвращаться к уже принятым решениям.

6. *Выбор альтернативы* с наиболее благоприятными общими последствиями.

7. *Установление обратной связи*. На этой фазе происходит измерение и оценка решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

Говоря о принятии рациональных решений, следует сказать о большой роли интуиции, которая включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция - это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса.

Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные известным специалистом в области менеджмента Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических.

С целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации:

1. *Методы моделирования* (методы исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Эта процедура, состоящая из отдельных этапов:

- постановка задачи;

- определения критерия эффективности анализируемой операции;

- количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;

- построение математической модели изучаемого объекта (операции);

- количественное решение модели и нахождение оптимального решения;

- проверка адекватности модели и найденного решения;

- корректировка и обновление модели.

*2. Модели теории игр.* Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. Возможность прогнозирования действия конкурентов является существенным преимуществом для любой коммерческой организации. Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр, математические модели которой побуждают анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов. Однако используются эти модели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономическими ситуациями.

*3. Модели теории очередей (оптимального обслуживания)* используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них: определение количества телефонных линий, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а их нагрузка неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка.

*4. Модели управления запасами.* Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Но создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование и т.п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала. Модели управления запасами позволяют найти такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

5. *Модели линейного программирования* применяют для оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако с учетом характера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и другие типы моделей. При нелинейных формах зависимости результатов операции от основных факторов – модели нелинейного программирования; при необходимости включения в анализ факторов времени - модели динамического программирования; при вероятностном влиянии факторов на результат операции – модели математической статистики (корреляционно-регрессионный анализ).

Необходимо учитывать некоторые требования, которые предъявляются к рациональным методам:

* практическая применимость;
* экономичность, подразумевающая, что затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними, т.е. эффект, оптимальным для данной ситуации;
* обеспечение достаточной точности решения проблемы;
* достоверность, когда число ошибок не превышает некий приемлемый уровень.

Таким образом, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

**6.3. Методы принятия управленческих решений**

*Методы принятия управленческих решений – это единство* этапов и процедур, необходимых для разрешения той или иной проблемы, возникающей перед управляющей подсистемой (субъектом управления):

1. На этапе *постановки проблемы* ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, их описания и оценки, факторного анализа, аналогии, моделирования. Например, факторный анализ основывается на предположении о том, что каждый наблюдаемый признак можно выразить в виде суммы некоторых других, не наблюдаемых признаков (факторов) умноженных каждый на свой коэффициент.

В результате применения факторного анализа возникает возможность представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта, подлежащего управленческому воздействию, на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно не наблюдаемых факторов. А это позволяет, воздействуя на ненаблюдаемые факторы, оказывать управленческое влияние на наблюдаемые признаки управляемой подсистемы, например, на уровень производительности труда или на качество выпускаемой продукции.

2. Этап *решения проблемы* также связан с использованием методов сбора информации, но в отличие от первого этапа здесь акцент переносится с вопросов типа «что произошло?» на вопросы такого рода: «Как можно решить проблему?» Следовательно, в этом случае информация направляется по конструктивному руслу, ориентированному на поиск оптимальных вариантов управленческих решений.

Важная роль в этих процессах отводится активному применению современных информационных технологий, выступающих в качестве компьютеризованных способов анализа процессов принятия управленческих решений. Из методов, позволяющих формализовать конкретные содержательные знания об объектах управления и протекающих в них процессах и ввести эти модели в ЭВМ, в настоящее время наиболее интенсивно развиваются так называемые «*экспертные системы»*. Их назначение - аккумулировать профессиональные знания и использовать их для экспертных оценок и рекомендаций в различных ситуациях, в которых необходимо принятие компетентных управленческих решений. Отличительная черта экспертных систем заключается в том, что, опираясь на фактические данные, введенные в память компьютера (причем база данных может пополняться), и используя базу знаний или правил оперирования данными, экспертные системы способны не только оценить ситуацию и предложить варианты диагнозов или решений, но и дать по требованию пользователя (человека, принимающего решение) объяснение и обоснование предлагаемых вариантов решений. Наиболее значительные успехи в применении экспертных систем достигнуты в Японии, где создана и функционирует полностью автоматизированная система управления железнодорожным сообщением Токио-Осака, а также автоматизированная система управления процессом упаковки товаров в магазинах, предлагающих 50 тыс. вариантов, отбираемых по 60 показателям.

Об эффективности применения экспертных систем говорит такой факт: для решения управленческих задач, поручаемых такой системе при нынешнем уровне разработки систем искусственного интеллекта и уровне теоретической подготовки специалистов требуется около 40 человеко-лет, а прототип экспертной системы, использующей несколько сот правил, может быть создан за два месяца.

При *выборе решения* применяются иные методы. Здесь решающую роль приобретает определение критериев выбора. Чаще всего в качестве критерия выбора используется целевая функция, которую обычно надо максимизировать или, напротив, минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным.* В частности, в процессах принятия управленческих решений в сфере производства стремятся максимизировать производительность, эффективность, прибыль, доходы при одновременной минимизации затрат, простоев, потерь от брака и т.п. Сопоставление показателей минимизации нежелательных факторов производства с показателями максимизации благоприятных его факторов, повышающих эффективность производственной деятельности, качество ее продукции, уровень прибыли и доходов, позволяет осуществить выбор оптимального решения. Правда, не всегда удается принять такое решение, ибо это зависит не только от субъекта управления, но и от условий внешней среды, например, конъюнктуры рынка, действий конкурентов и т.п.

3. На этапе *организации выполнения решения* приоритетная роль переходит к сопоставлению плана реализации, которым предусматривается система действий, необходимых для выполнения принятого решения и успешного продвижения к поставленной цели. Здесь наряду с методами прямого воздействия, такими, как приказ, распоряжение и т.п., применяются и косвенные методы управленческой деятельности - материальное и моральное стимулирование, разъяснение сущности принятых решений, формирование социально-психологической готовности работников к их активной реализации.

4. Для успешного выполнения принятых решений важное значение имеет этап контроля, который также предусматривает использование нескольких специфических методов. К ним, в частности, относятся диагностический метод, позволяющий четко представить ход выполнения решения; корректирующий метод, дающий возможность на основе полученного диагноза вносить уточнения и изменения в деятельность по обеспечению реальной выполнимости принятого управленческого решения.

**6.4. Способы получения и реализации супероптимального управленческого решения**

Для осуществления эффективной управленческой деятельности руководителям и менеджерам важно знать особенности межгрупповой коммуникации, уметь применять их в практике управления своей организацией, а также в осуществлении конкурентных действий по отношению к организации - сопернику.

В последние годы, в частности, в мировой социологической литературе все чаще обращается внимание на необходимость выработки и осуществления *супероптималъных управленческих решений.* Под оптимальными решениями обычно понимают наилучший из нескольких возможных способов достижения поставленной цели. Когда же говорят о супероптимальном решении, то имеется в виду такое решение, которое одновременно и самым наилучшим способом обеспечивает достижение двух отдельных групп целей. Именно к такому разделу управленческих решений относятся методы разрешения споров, возникающих между соперничающими группами или организациями, в результате которых выигрывают все заинтересованные стороны.

В основе таких решений лежит идея обращения к посредникам или идея проведения переговоров, в результате которых учитываются интересы всех участников, а поэтому и выигрывают все конкурирующие организации. Идея такого метода идет дальше разрешения споров и других конфликтных взаимодействий с помощью посредников или путем переговоров, обеспечивающих выигрыш каждой из сторон.

Супероптимальное управленческое решение предусматривает возможность для каждой из сторон разрешить конфликтное взаимодействие так, чтобы полученные результаты превосходили их самые оптимистические ожидания.

Теорией управления выработаны и применяются в практической управленческой деятельности несколько способов получения и реализации супероптимального управленческого решения**,** базирующегося на всестороннем учете и использовании специфических особенностей межгруппового коммуникационного взаимодействия.

*Первый* из таких способов – *расширение существующей ресурсной базы.* Именно в таком направлении должно вестись, осуществление адресных субсидий и налоговых льгот, которые могут способствовать снижению конфликтности между конкурирующими предприятиями, фирмами, банками и повышению эффективности национальной экономики, росту валового внутреннего продукта и национального дохода.

*Второй* способ осуществления супероптимального управленческого решения – *формирование более высоких и*  *при этом реальных целей по* сравнению с теми, что считались реальными прежде. Показательным примером может служить разрешение проблемы нехватки рабочей силы в 80-90-х годах XX столетия в Гонконге. Существовала реальная дилемма выбора между потерей Гонконгом более высоких прибылей из-за невозможности принимать возрастающие заказы вследствие недостатка рабочей силы и допуском в страну множества континентальных китайцев и вьетнамцев, расширяющих рынок труда. Супероптимальное решение было найдено в том, чтобы включить в число занятых людей такие категории населения, как пожилые, нетрудоспособные (с ограниченными возможностями трудовой деятельности) и женщины с детьми дошкольного возраста. Это позволило увеличить число рабочих мест, сделать их более привлекательными для сезонных работников, людей, занятых неполный рабочий день, а также для занятых полный рабочий день, но не имеющих возможности реализовать себя на работе полностью, или для желающих устроиться на работу еще и по совместительству. Тем самым был найден способ супероптимального решения, состоящий в учете и вовлечении в трудовую деятельность всех потенциально трудоспособных людей.

*Третий* способ супероптимального управленческого решения – достижение органического сочетания существующих альтернатив социально-экономического развития. В условиях системной трансформации социально-экономических процессов в Беларуси, России, других странах СНГ ведут более или менее острое конфликтное противоборство политические силы, органы власти и движения, выступающие либо за полное восстановление государственного централизованно-планового регулирования экономики, либо за неограниченное никаким регулированием так называемое свободно-рыночное хозяйство;

Опыт успешно развивающих свою экономическую систему стран; таких, как Германия, Швеция, Китай и др., показывает, что в современных условиях супероптимальным решением может и должно стать формирование и развитие смешанной экономики с сохранением как частного капитала, так и сильного эффективного государственного регулирования экономических процессов.

Какой бы из каналов коммуникационного взаимодействия ни использовал руководитель в практике управленческой деятельности, он во всех случаях должен *стремиться к установлению обратной связи***.** Поскольку коммуникация - это не просто поток информации, но и *обмен* сообщениями между руководителями и подчиненными, между сослуживцами или отделами (подразделениями) соответствующей организации, важно добиваться не только оперативного перемещения сообщений по каналам коммуникаций, но и правильности понимания и интерпретации принимающей стороной сущности, содержания и смысла воспринимаемого сообщения.

Только такая обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией, а, следовательно, и совершенствованию управленческой деятельности. Чтобы добиться этого, руководитель должен приобрести умение не только четко выражать свои мысли и распоряжения, но и внимательно слушать собеседника, ибобез этого невозможно повысить эффективность коммуникационного взаимодействия как специфического обмена информацией. Кроме того, руководителю необходимо добиться создания организации, системы обратной связи, предпринимать управленческие воздействия на регулирование информационного обмена, на механизмы формирования общественного мнения и сбора возможных предложений, печатать материалы информационного характера для использования внутри организации и за ее пределами, научиться применять достижения современных информационных технологий в организации и практике управления.

**Раздел II. ОБЪЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Глава 7. Сущность и содержание управленческой деятельности**.

План:

7.1. Общая характеристика управленческой деятельности.

7.2. Стили управленческой деятельности.

**7.1. Общая характеристика управленческой деятельности**

*Управленческая деятельность* ***–***осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, природы, техники.

Это деятельность, связанная с выработкой и реализацией управленческих решений. Это:

*- управление деятельностью* (планирование деятельности, постановка производственных задач, создание системы измерения работы и контроля за выполнением заданий).

*- управление людьми* (обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и др.).

*Основными слагаемыми управленческой деятельности являются руководство людьми и организация выполнения решений. Для этого необходимо:*

* четко представлять соответствующие цели и задачи;
* определить главное в работе;
* из имеющихся исходных данных выделить самое существенное;
* рационализировать ресурсы (материальные, технические, людские);
* четко определить, кому, что, в какой срок сделать;
* обеспечить необходимые условия выполнения задач;
* осуществлять необходимую помощь, координирование, контроль;
* анализировать результаты, делать выводы.

*Технология управленческой деятельности –* совокупность методологических и организационно-методических установок, определяющих подбор, конструирование и задействование руководителем управленческого инструментария в соответствии с избранной стратегией и тактикой управления.

*Алгоритм управленческой деятельности:*

* определение объекта и уровня его проблемности;
* уяснение цели и задач;
* изучение и оценка обстановки;
* выработка и принятие управленческого решения;
* планирование работы по его выполнению;
* постановка задач подчинённым;
* организация выполнения решения;
* анализ результатов;
* корректировка (по необходимости) процесса выполнения решения.

*Основные компоненты управленческой деятельности:*

а) структурный *(*потребность; мотив; цель; способ; результат).

б) операционно-деятельностный *(*активность; деятельность; результат).

Управленческая деятельность имеет свои психологические признаки, основными из которых являются:

а). Многообразие функций управленческой деятельности:

* организаторская;
* профессиональная;
* педагогическая;
* административная;
* хозяйственно-экономическая;
* агитационно-пропагандистская;
* социально-психологическая.

б). Высокая ответственность руководителя:

* за себя;
* за подчиненных;
* за состояние дел в организации.

в). Творческий характер управленческой деятельности. Это обусловлено тем, что очень часто возникают ситуации, в которых:

* возникает лимит времени для выполнения задач;
* имеет место недостаток исходной информации;
* динамично меняется обстановка.

г). Высокая значимость коммуникативных качеств руководителя;

д). Прогностическая природа решаемых управленческих задач;

е). Нервная напряженность в деятельности руководителя.

*Психолого-педагогические условия эффективности управленческой деятельности:*

* правильный подбор и расстановка кадров (исполнителей);
* благоприятный социально–психологический климат в подчинённом коллективе;
* отлаженная система управления подчинёнными;
* принятие обоснованных решений;
* сочетание индивидуальной и коллективной выработки решений;
* чёткая и грамотная постановка задач подчинённым;
* обеспечение подчиненных всем необходимым, решение социальных вопросов;
* чёткий ритм производственной (административной) деятельности;
* своевременный контроль за исполнением принятых решений, оказание помощи.

*Психологические факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности руководителя:*

* наличие (или отсутствие) желания руководить людьми;
* уровень профессиональной компетентности;
* уровень организаторских способностей;
* уровень психолого-педагогической подготовленности;
* степень развитости коммуникативных качеств;
* степень эмоционально-волевой устойчивости;
* наличие (или отсутствие) таких качеств, как:
* чувство ответственности;
* целенаправленность и целеустремлённость;
* настойчивость, требовательность, самостоятельность;
* творческое мышление;
* уважение к людям, тактичность;
* личная примерность и др.

*Психологические закономерности управленческой деятельности.*

*Закон неопределенности отклика***.** Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

*Закон неадекватности отображения человека человеком*. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно продолжают разрабатываться научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить:

* принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
* принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»);
* принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

*Закон неадекватности самооценки*. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логико-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

*Закон расщепления смысла управленческой информации*. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

*Закон самосохранения*. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

*Закон компенсации*. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

*Общая характеристика личности руководителя.*

* руководитель – профессия комплексная, требующая от человека владения многими навыками.
* руководитель должен быть не первым специалистом, а первым организатором.
* обязанность руководителя - создать сильный сплоченный коллектив, изучить и использовать те факторы окружающей среды, которые оказывают благоприятное влияние на исполнителей и повышение эффективности работы коллектива.
* многообразные функции руководителя невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности.

*Основными функциями руководителя являются:*

* *познания* – познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;
* *прогноза* – определение основных направлений и динамики развития управляемых переменных;
* *проектирования* – определение целей и задач организации, программирование и планирование деятельности;
* *коммуникативно-информационная функция* (формирование, структурирование и сохранение коммуникационных сетей;
* *мотивации и стимулирования* – рациональное воздействие на совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;
* *обучения* – передача необходимых знаний, навыков и умений подчиненным;
* *развития* – целесообразное изменение психологических переменных личности и коллектива;
* *оценки* – формирование и применение норм и стандартов деятельности;
* *контроля* – определение соответствия состояния дел целям управления;
* *коррекции* – внесение необходимых изменений в цели и программу управления.
* *организация –* деятельность, направленная на упорядочение взаимодействия людей.

*Требования к организационной деятельности:* целесообразность, гибкость, оперативность, надёжность, экономичность.

*Алгоритм организационной деятельности:*

* определение целей, задач и особенностей совместной деятельности;
* выявление потребности в ресурсах и обеспечение бесперебойного снабжения;
* установление последовательности, продолжительности и контрольных сроков;
* выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей;
* установление между членами организации необходимых отношений;
* создание соответствующей мотивации;
* организация взаимодействия между подчинёнными.

В зависимости от того, в чем проявляется определённая избирательность, предпочтение одних функций пред другими, у каждого руководителя складывается свой стиль деятельности. В соответствии с этим можно выделить некоторые типы руководителей (хотя в чистом виде они не существуют):

«*Регламентатор*» стремится к достижению полного описания деятельности подчиненных при помощи должностных инструкций, предписаний, нормативов.

«*Диктатор*» отдает приказы, распоряжения, накладывает санкции, оказывает жесткое давление.

«*Коллегиал*» видит залог эффективности управления в использовании коллективных форм принятия решений.

«*Показушник*» прежде всего предрасположен к быстрому реагированию на меняющиеся управленческие ситуации, своевременное принятие «нужного» решения (иногда не совсем рационального).

«*Объективист*» главный упор делает на объективные факторы, внешние по отношению к управленческой системе, которыми он объясняет успехи и неудачи в управлении.

«*Формалист*» всячески оттягивает решение управленческих проблем, стремясь к тому, чтобы проблема «состарилась» и тем самым оттягивание решения превратилось в само «решение».

«*Максималист*» не удовлетворяется возможностью решения проблем просто на хорошем уровне, всегда стремится решать их на максимально высоком уровне и обращается к «мелким проблемам» управления только в их связи с «высокими» целями.

«*Организатор*» считает, что, решив «глобальные» проблемы (к которым он обычно относит: проблемы эффективного подбора и расстановки управленческих кадров; разработки и согласования оптимального плана; материально-технического снабжения), руководитель может гораздо меньше уделять внимание другим вопросам управления.

«*Диспетчер*» считает, что управление состоит из мелочей, и поэтому стремится к решению всех текущих проблем, которые порой могут решить руководители более низкого уровня.

«*Манипулятор*» пытается во всем найти взаимовыгодные компромиссы.

*Профессионально важные качества руководителя*

Практикой доказано, что наиболее значимыми для современного руководителя являются следующие качества:

* профессиональная компетентность;
* организаторские способности;
* коммуникабельность;
* мотивация и склонность к управленческой деятельности;
* выраженная способность к стратегическому планированию;
* принятие оптимальных и своевременных перспективных решений по использованию ресурсов (материальных, технических, людских);
* умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска;
* умение четко формулировать цели и ставить задачи;
* уверенность в собственных силах;
* стремление иметь значительные права и нести большую ответственность;
* смелое принятие решений, требующих определенных «жертв»;
* стремление к самосовершенствованию в контактах и общении;
* склонность к интуитивному предвидению и анализу сложных процессов и критических ситуаций;
* способность полностью использовать возможности подчиненных с помощью правильной их расстановки и справедливых санкций;
* отношение к работе как к главной ценности, в которую вкладываются все способности;
* концентрация внимания на решении проблем, а не выявлении виновников;
* стремление работать с подчиненными, которые умеют принимать самостоятельные решения;
* «собственническое» отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения и многие другие.

**7.2. Стили управленческой деятельности**

Проблемы стиля руководства возникают в связи с тем, что рамки формальной структуры отношений руководителя с подчиненными всегда оставляют некоторый диапазон для проявления индивидуальных качеств руководителя - его культуры, характера, опыта, знаний и т.д. Как должен вести себя руководитель для обеспечения наибольшей эффективности своей управленческой деятельности? Как он должен строить свои взаимоотношения с подчиненными? Какими качествами личности должен обладать руководитель? Поиск ответов на эти вопросы и составляет предмет исследований стиля руководства. Целью таких исследований является разработка комплекса типичных требований к поведению и качествам руководителя, которые должны обеспечить эффективность руководства.

*Под стилем руководства понимается то или иное проявление в поведении руководителя его личных качеств, индивидуальных особенностей.* Это типичная для данного руководителя система приемов влияния на подчиненных.

В исследованиях стиля руководства сложилось три подхода: личностный подход; поведенческий подход; ситуационный подход. Рассмотрим последовательно характерные черты, основные теории и модели каждого из подходов.

*Личностный подход.* Исследования в рамках личностного подхода ориентированы на получение ответа, какими личностными качествами должен обладать руководитель, чтобы обеспечить эффективное руководство и лидерство в организации. К числу теорий, разрабатываемых с позиций личностного подхода, относятся многочисленные теории качеств (черт) руководителя и теории лидерства.

Разработчики данных теорий ставят своей целью установить, как влияют на результаты управленческой деятельности такие качества, как уровень интеллекта, физические данные, опыт, креативность (способность к творчеству), инициативность, предприимчивость, самообладание, эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость, общительность, решительность, честность, уверенность в себе и другие.

Исходной посылкой личностного подхода является признание лидерства руководителя важнейшим компонентом эффективного руководства. Слово «лидер» в переводе с английского («leader») означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий».

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей. Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

В понятии «лидер» есть важный смысловой оттенок неформальности лидерства. Лидерство позволяет управлять поведением людей без их сопротивления и недовольства, формального контроля, наказаний и страха. Среди черт, присущих лидеру, обычно называют острый ум, твердую волю, целеустремленность, кипучую энергию, организаторские способности, готовность брать ответственность на себя, компетентность, способность внушать людям доверие и другие.

В эмпирических исследованиях выяснилось, что индивидуальные качества лидера почти совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще, что все личностные качества в разных условиях сказываются на результатах управленческой деятельности по-разному. Занятие лидерских позиций и эффективное выполнение функций руководителя зависят не только от индивидуальных качеств, но и от многих других факторов.

*Поведенческий подход.* В качестве предмета исследований в рамках поведенческого подхода берется привычная (устойчивая) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Одна из первых моделей анализа стиля руководства была разработана немецким психологом К. Левиным, который выделил три поведенческих стиля руководства: авторитарный; демократический; либеральный (попустительский).

*Авторитарный стиль* характеризуется такими чертами: единоличное принятие руководителем всех решений; жесткое навязывание своей воли подчиненным; приказной тон, не допускающий возражений; слабый интерес к работнику как личности; детальная регламентация и контроль поведения подчиненных; предельная централизация полномочий.

*Демократический стиль* предполагает интерес руководителя к неформальным человеческим отношениям, использование мнений подчиненных при принятии решений, расширение гласности, делегирование полномочий, ориентированность на самоконтроль подчиненных.

*Либеральному (попустительскому) стилю* присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений; безучастное отношение к делам коллектива; предоставление полной свободы действий своим подчиненным; избегание как позитивных, так и негативных оценок подчиненным; устранение от своей управленческой роли.

Каждый из выделенных стилей, по мнению Левина и его последователей, имеет свои достоинства и недостатки, но в целом модель была ориентирована на демонстрацию преимуществ демократического стиля в области групповых достижений, удовлетворенности трудом, групповой интеграции.

В современных исследованиях авторитарному стилю приписываются такие сильные стороны: эффективность при решении однообразных, рутинных задач при низком профессиональном уровне подчиненных; возможность быстрого принятия решений и мобилизации подчиненных на их осуществление; быстрая стабилизация отношений в не сложившихся, конфликтных группах. В качестве разновидностей авторитарного стиля выделяются:

* *патриархальный стиль* строится на основе представлений об организации как одной большой семье;
* *харизматический стиль* основан на вере в особые, уникальные качества руководителя;
* *автократический стиль,* предполагающий командно*-*административные методы руководства;
* *бюрократический стиль* характеризуется максимальной формализованностью отношений с подчиненными.

С авторитарным стилем в современной литературе чаще соотносится в качестве противоположности *кооперативный стиль руководства,* который отличается следующими чертами:

* взаимовлияние руководителя и сотрудников;
* функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы;
* многосторонние информационные (коммуникационные) отношения;
* урегулирование конфликтов с помощью переговоров, компромиссов;
* доверие как основа сотрудничества;
* удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей;
* ориентация на развитие персонала и всей организации.

Основное правило кооперативного стиля - «делегировать полномочия, насколько это возможно, и приказывать, насколько это необходимо». Преимущества кооперативного стиля состоят прежде всего в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Но для применения такого стиля нужен достаточно высокий профессиональный уровень как сотрудников, так и руководителей.

К поведенческому подходу относится также модель, в которой соотносятся стиль руководства, ориентированный на задачу, и стиль, ориентированный на людей.

Стиль руководства, *ориентированный на задачу*, является в определенном смысле модификацией авторитарного стиля и характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и, как следствие, ослаблением внимания к людям.

Стиль, *ориентированный на людей*, предполагает концентрацию внимания на сотрудниках, их потребностях, на отношениях в коллективе.

Перечисленные стили при анализе поведения реального руководителя выступают в качестве «идеальных типов» для построения одномерных шкал или многомерных решеток в различных вариантах сочетания этих стилей, что позволяет конструировать до нескольких десятков различных стилей. Такая детальная дифференциация стилей имеет главным образом научно-теоретическое значение при разработке различных моделей руководства.

*Ситуационный подход.* Ситуационный подход к анализу стилей руководства исходит из того, что основным фактором эффективности того или иного стиля руководства являются условия внешней среды, сложившейся ситуации.

Примером ситуационного подхода может служить модель зависимости эффективности стиля от «зрелости» исполнителей. Базовую основу модели составляет прямоугольная система координат, осями которой являются уже рассмотренные шкалы ориентированности на задачу и ориентированности на людей. На эту плоскость проецируется шкала «зрелости» исполнителей, отражающая способность подчиненных нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, уровень образования и опыт в отношении конкретной задачи. Четыре уровня зрелости порождают четыре ситуационных стиля, наиболее эффективных для соответствующих условий.

Стиль 1 соответствует подчиненным с низким уровнем зрелости. Стиль предполагает, чтобы руководитель сочетал высокую степень ориентированности на задачу и низкую степень ориентированности на людей. От руководителя требуются постоянные инструкции, что и как делать, и строгий контроль за подчиненными.

Стиль 2 предполагает, что руководитель в равной и высокой степени ориентирован на задачу и на людей. Подчиненные хотят принять ответственность на себя, но не могут, так как обладают не достаточным уровнем зрелости. Руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность, но вынужден давать конкретные инструкции.

Стиль 3 соответствует достаточно высокой степени зрелости. Подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Руководитель должен сочетать низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень ориентированности на людей, повышать мотивацию подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, не навязывая своих указаний.

Стиль 4 соответствует высокой степени зрелости исполнителей. Подчиненные могут и хотят нести ответственность. Руководитель может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и низкую степень ориентированности на людей, позволяя подчиненным действовать самим.

Модели ситуационного подхода помогают осознать необходимость гибкого, адаптивного руководства, при котором военный руководитель должен владеть многими стилями руководства и применять такой, какой соответствует сложившимся условиям и конкретной ситуации.

Таким образом, стиля руководства, годного на все случаи жизни, не существует. Наиболее эффективен тот стиль, который соответствует реально сложившейся обстановке.

**Глава 8. Организации: сущность, типы, характерные черты и вопросы управления**

План:

8.1. Сущность, особенности, характерные черты организаций, структура и типы организаций.

8.2. Характерные черты деятельности формальной организации.

8.3. Взаимодействие организации с внешней средой.

**8.1. Сущность, особенности, характерные черты организаций, структура и типы организаций.**

Для адекватного определения и анализа понятия «организация» целесообразно раскрыть более общее понятие «социальная система».

*Социальная система* **–** это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидуумов, групп индивидуумов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам. В интегративном качестве, в целостности, «эмержентности» и состоит один из отличительных признаков социальных системных объектов от несистемных.

Ядром, важнейшим компонентом социальных систем является человек. Человек – существо общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми самыми разнообразными отношениями и формами взаимодействия.

К общим системообразующим факторам социальных систем относятся:

* общая цель всей совокупности компонентов;
* подчинение целей каждого компонента общей цели системы;
* осознание каждым компонентом своих задач и понимание общей цели;
* выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленной задачи;
* отношения субординации и координации между компонентами системы;
* наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Организация – это высший уровень развития социальных систем. В менеджменте термин «организация» имеет несколько значений:

* искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения определенной функции. Организация в этом случае является автономным объектом и выступает как социальный институт, имеющий известный статус. Например, предприятие, банк др. Именно это значение используется в русле рассматриваемой проблематики;
* деятельность по организации (распределение функций, установление связей, координация и т.п.). В этом случае организация – это процесс целенаправленного воздействия на объект управления. Понятие организации

Основные фазы развития и критерии их определения схожи для многих моделей. В настоящее время в теории организации чаще всего встречается модель, предложенная Д. Миллером и П. Фризеном, которые, взяв за основу изменения в ситуации, самой организации, инновациях и организационной стратегии, выделили пять стадий развития: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок.

Исследование признаков организации, ее внутренних переменных и взаимосвязи с внешним окружением показывает, что предприятия после их возникновения (создания) живут по определенным законам и закономерностям.

В таком случае управление – определенная структура, строение, тип связей, представляющих способ соединения частей в целое. Способ соединения является специфическим для каждого рода объектов. В таком смысле организация объекта представляет собой свойство, атрибут последнего. Например, можно говорить об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества и т.д.

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий менеджмента. Организация (от латинского organizo – «сообщаю стройный вид, устраиваю») разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил (государственное учреждение, фирма, общественная организация). Это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности. Она не существует без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация - объект и субъект общества.

Организация – относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают. Организация имеет определенные границы, которые обусловливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т.п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

* получение ресурсов из внешней среды;
* преобразование ресурсов в готовый продукт;
* передача произведенного продукта во внешнюю среду.

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения

В подавляющем большинстве случаев управление имеет дело с различными организациями:

*Во–первых*, управление осуществляется в самих организациях – производственных, кредитно-финансовых, торговых, научных, образовательных и т.п.

*Во–вторых*, управление может оказывать свое воздействие на множество более или менее однородных организаций, например, организации строительства или торговли, и тогда мы имеем перед собой феномен отраслевого управления. Оно может включать в свою орбиту и множество организаций, существенно отличающихся друг от друга своими целями, содержанием и способами деятельности, сущностью решаемых задач, положением, занимаемым в обществе и т.п. В таком случае речь идет о межотраслевом, в том числе и государственном, управлении. Однако в любом случае объектом управления чаще всего оказывается определенная социальная организация либо совокупность организаций.

В социологии управления под социальной организацией подразумевается специально, для достижения определенной цели созданная группа людей, выполняющая определенную общественную функцию. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, чего они не могли бы достичь индивидуально, поодиночке. Следовательно, цель– это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь группа людей, работающая вместе и составляющая данную организацию.

В своей повседневной жизни люди оказываются втянутыми в деятельность множества организаций, включая детский сад, школу, производственный коллектив, спортивную команду и т.д., причем все эти организации подразделяются на два основных типа – формальные и неформальные. Данные организации подробно рассматриваются в социологии.

В процессе функционирования социальная организация вырабатывает *две группы требований*, одна из них - это требование организации к каждому входящему в ее состав индивиду, а другая – требование индивида к организации.

Суть *требований организации к индивидам* можно свести к следующему:

* активная и эффективная деятельность, направленная на успешное достижение цели, стоящей перед организацией;
* требования к индивидам, сформулированные безотносительно к их личностным особенностям, т.е. *безличностные* (университет, например, предъявляет свои требования к студентам, независимо от особенностей личности каждого из них);
* требования к индивидам как к членам *определенной* социальной общности (скажем, требования к студентам определенного вуза, определенного факультета, определенного курса и т.д.)

В свою очередь, для успешного своего функционирования организация должна отвечать определенному набору *требований со стороны индивида:*

* обеспечение устойчивости социального положения данного индивида;
* возможности самоутверждения индивида в обществе как члена данной организации (члена партии, религиозной организации, футбольного клуба и т.п.);
* обеспечение условий для его саморазвития как личности.

От взаимодействия и взаимоудовлетворения этих взаимных требований зависит *устойчивость* данной организации, ее динамика и *эффективность ее деятельности.*

**Социальная организация** – это такая общность людей, которая складывается в определенную систему отношений, для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

В процессе управления организацией приходится принимать во внимание, что ее работники чаще всего распределены по функциональным областям деятельности. Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение или организация в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Взаимозависимость уровней управления и функциональных областей, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать намеченные цели, составляет *структуру организации.* В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации.

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обусловливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают *внутреннюю и внешнюю* среду организации.

Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов.

Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это, прежде всего, работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации.

Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов.

Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Внутренняя среда пронизывается *организационной культурой*, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура - это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

* формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
* развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
* усиление социальной стабильности в организации;
* усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
* формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик.

1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т.д.).

4. Привычки и традиции в организации питания (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. Отношение ко времени, его использование (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. Вера во что-то (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т.п.).

9. Процесс развития работника (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. Трудовая этика и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т.д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое месторасположение покупателя;
* демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* наличие товаров-субститутов;
* уровень информированности покупателя;
* стоимость перехода к другому продавцу;
* чувствительность к цене.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них являются возможности покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т.д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам (монопольное положение поставляемой подукции) и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации люди – это главный ресурс, их человеческий капитал является востребованным. Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный конкретным человеком определенный запас здоровья, практических навыков, знаний, интеллектуальных способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства.

Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Теодора Шульца (Theodore Schultz), экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Т. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом». Т. Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий - адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты:

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде.

Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияние, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур.

Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к трудно прогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает трансакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий–партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами.

Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия.

Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом.

Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструменты влияния предприятия на среду перечислены ниже:

1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. «Паблик рилейшнз» устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции) ФПГ, которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком России.

5. Профессиональные ассоциации – добровольные объединение различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм - производителей одного товара.

Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В общероссийском масштабе действуют следующие общественные объединения товаропроизводителей: Координационный совет отечественных товаропроизводителей, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Агропромышленный союз России. На отраслевом и региональном уровнях действуют Ассоциация финансово-промышленных групп, Лига содействия оборонным предприятиям, Союз производителей нефтегазового оборудования, Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков, Союз золотопромышленников, Ассоциация малого и среднего предпринимательства, Союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности и др.

В социологии достаточно подробно рассмотрены следующие типы организаций:

**добровольные ассоциации**

**производственно-хозяйственные**

**объединения**

**кредитно-финансовые организации**

**научно-исследовательские и**

**учебные заведения**

**учреждения здравоохранения, социального**

**обеспечения, физической культуры и спорта**

**учреждения культуры и досугового**

**обслуживания населения**

**учреждения**

**правоохранительных органов**

**административно-управленческие**

**организации**

В процессе перехода к государственно–регулируемой рыночной системе хозяйствования возникают несколько *новых типов* организаций. Наиболее распространенными из них являются *арендные предприятия.* Они создаются путем передачи государственного предприятия в аренду на основе договора между государственными органами и сообществом арендаторов. Организационная структура управления такими организациями строится с учетом полного хозрасчета и самоуправленческих начал в экономической деятельности, а сфера централизованного управления резко сужается.

Достаточно широкое распространение получают *совместные предприятия,* которые создаются на основе вложения капитала отечественных и зарубежных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли.

Наряду с этими организациями в обществе, осуществляющем переход к рыночной экономике, создаются *акци*о*нерные общества.* Это – специфическая форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Существуют открытые акционерные общества, где акции свободно продаются и покупаются, и закрытые, в которых акции распространяются только среди основателей. Управление такой организацией осуществляет правление, избранное общим собранием акционеров и осуществляющее регулирование всех видов деятельности (инвестиции, производство, распределение прибыли и т.п.) в соответствии с общими принципами и направлениями, определяемыми собранием.

В процессе рыночных преобразований в странах с переходной экономикой возникают *холдинговые компании* специфические организации, создаваемые с целью приобретения и последующего владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом выпускаемых промышленными фирмами.

В данном случае из обширного веера управленческих функций приоритетное значение приобретает функция контроля, поскольку именно она обеспечивает регулирующее воздействие на все предприятия, фирмы и т.п., предоставившие ценные бумаги в распоряжение холдинговой компании.

Социология управления рассматривает и другие новые явления в связи с созданием новых структур в экономике им их качественными изменениями.

**8.2. Характерные черты деятельности формальной организации.**

Но люди объединяются в организации ради того, чтобы сделать свою деятельность более эффективной. Для этого необходима координация и согласование их действий во времени и в пространстве, что невозможно осуществить без управления организацией, без административных аспектов ее деятельности. Эти административные аспекты деятельности социальной организации выдающийся немецкий социолог М. Вебер обозначил термином «бюрократия». Чаще всего под этим термином подразумевается волокита и малая эффективность, однако в западной социологии по традиции, идущей от М. Вебера, этот термин не несет в себе отрицательных политических и не отражает нравственных моментов, а употребляется в нейтральном значении. Он скорее указывает на усилия, необходимые для поддержания и обеспечения ее эффективной деятельности формальной организации.

В своей классической теории бюрократии М. Вебер исходил из необходимости рационализации всех сторон жизни современного общества. Он справедливо считал, что многообразная человеческая деятельность, в том числе и управленческая, становится более систематизированной и эффективной, если она организована согласно правилам, установленным на основе рационального анализа.

В сфере управленческой деятельности главным аспектом рационализации является формирование эффективно действующего управленческого аппарата – бюрократии. Чтобы вычленить основные принципы ее деятельности, он сконструировал *идеальный тип* бюрократии, ее *теоретическую модель.* Такой идеальный тип в социальной реальности практически не встречается, но он служит моделью, сверяясь с которой, можно повысить эффективность деятельности управления в организации.

Основные характерные черты бюрократически организованной деятельности формальной организации, согласно М. Веберу, сводятся к следующим положениям.

1. *Задачи* организации распределяются среди различных позиций в ней как *официальные обязанности.* Здесь предполагается четкое разделение труда по позициям, Делающее возможной высокую степень специализации. Специализация, в свою очередь, способствует повышению квалификации служебного персонала как непосредственно, так и опосредовано, через возможность найма сотрудников на основе их производственных качеств.

2. Позиции или *должности* организованы *в иерархическую структуру* власти. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных и в которой каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его. Таким образом, реализуется система вертикальной зависимости – подчиненность служебных позиций сверху донизу. Величина власти начальника над подчиненными четко обозначена.

3. Решения и действия должностных лиц управляются *формально установленной системой правил и инструкций.* В принципе деятельность в таких административных организациях означает применение этих общих инструкций к конкретным ситуациям. Инструкции обеспечивают единообразие деятельности и вместе со структурой власти дают возможность координировать ее различные виды. Они обеспечивают также непрерывность деятельности независимо от изменений в штатах, поддерживая, таким образом, стабильность, которая отсутствует во многих других типах групп или коллективов, например, таких, как социальные движения.

4. Формальная организация располагает специальным *административным штатом,* в задачу которого входит обеспечение ее функционирования, в особенности функционирования каналов коммуникаций. Низший уровень такого административного аппарата составляют канцелярские служащие, ответственные за ведение письменной документации, в которой находят свое отражение все официальные решения и действия организации. В то же время «производственный» штат участвует в достижении целей организации непосредственно – будь то производство машин, сбор налогов, ведение войны или лечение пациентов – административный персонал участвует в достижении ее целей лишь опосредовано, путем поддержания ее функционирования.

5. *Должностные* лица в своих контактах с клиентами и другими должностными лицами обязаны руководствоваться *безличностной ориентацией.* Каждый клиент должен рассматриваться как очередное «дело», причем предполагается, что при этом сотрудник обязан отбросить все личные соображения и сохранять полнейшую эмоциональную беспристрастность; подобным же безличным образом следует обращаться и с подчиненными. Предполагается, что такой формальности будет способствовать *социальная дистанция,* существующая между иерархическими уровнями и между должностными лицами и их клиентами. Безличность, и беспристрастность призваны предохранить рациональность суждений сотрудников при выполнении ими своих обязанностей от влияния личных чувств и настроений,

6. Наем организацией сотрудника *предусматривает его продвижение по службе.* Типичное должностное лицо - это сотрудник, занятый в данной организации полный рабочий день и на всю жизнь связывающий свои надежды на продвижение с данным учреждением. Наем служащих основывается на производственных качествах, кандидатов. Обычно эти качества устанавливаются либо специальной проверкой, либо по соответствующим документам, подтверждающим уровень подготовки и образования кандидатов. Подобные образовательные ограничения создают определенную степень однородности среди должностных лиц, т.к. лишь относительно немногие выходцы из рабочего класса имеют высшее образование и ученые степени, хотя их число и увеличивается. Должностные лица не выбираются на должности, а назначаются, завися, таким образом, от вышестоящих начальников, а не от какой-либо группы избирающих. После прохождения периода проверки служащие вступают в должность на длительный срок и подлежат переаттестации, в результате которой, в случае ее успешного прохождения, могут получить служебное продвижение вверх - по той же вертикальной линейной зависимости.

7. Формальная организация призвана развивать «корпоративный дух» среди служащих, формировать у них высокую степень *лояльности* к организации, стремление неуклонно следовать установленным правилам и нормам. В соответствии с этим, должность, занимаемая индивидом в организации, должна рассматриваться им как главное занятие. В результате, происходит «отождествление» служащих с организацией, что стимулирует их интенсивную деятельность *в интересах организации.*

Обосновывая преимущества «бюрократической формы» организации, основанной на специализации функций, служебной иерархии и карьере, М. Вебер подчеркивал, что она обеспечивает высокую эффективность деятельности. Однако дав четкое описание функций различных элементов организации, М. Вебер не учел, что один и тот же фактор, который повышает эффективность в одном отношении, может вызвать дисфункциональные последствия в другом. К тому же он обращал внимание только на формально создаваемые стороны бюрократии, игнорируя неформальные отношения, которые неминуемо возникают между сослуживцами, поскольку они взаимодействуют как целостные личности, а не просто как безличные исполнители порученных им формальных ролей. Реальная деятельность почти всех учреждений показывает, что неизбежно возникающая в рамках формальной организации неформальная организация жизненно важна для функционирования соответствующей социальной системы.

Тем не менее, теория бюрократии, разработанная М. Вебером, даже при всех своих ограниченностях, считается самой эффективно действующей моделью функционирования управленческого аппарата социальной организации. Любая управленческая модель может быть применена эффективно только в том случае, если принимается во внимание тип организации, степень сложности ее структуры, особенности ее связи с окружающей социальной средой. Поэтому в социологии организаций выделяют в качестве специфического объекта управления так называемые *«сложные организации».*

Сложные организации отличаются тем, что они, во-первых, имеют не одну цель, а определенный *набор взаимосвязанных целей* своей деятельности, во-вторых, они осуществляют четкое горизонтальное разделение деятельности за счет образования *подразделений,* каждое из которых выполняет специфические конкретные задания и добивается конкретных специфических целей. Как и целая организация, подразделения, являющиеся ее частями, представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Например, в такой сложной организации, каковой является Волжский автомобильный завод, существуют различные подразделения (отдел главного технолога, отдел маркетинга, производственные отделы и т.п.), деятельность которых направлена не только к достижению специфических целей, но и скоординирована для успешного достижения единой цели, общей для всех подразделений данной сложной организации. Поэтому в сложных организациях существует три уровня управления.

**8.3. Взаимодействие организации с внешней средой**

Эффективность управления, как и всей деятельности организации, в решающей степени зависит от ее взаимодействия с внешней социальной средой. Ни одна организация не может существовать и функционировать в качестве изолированного «острова в себе». Каждая организация зависит от окружающей социальной среды как в отношении привлечения кадров, так и в отношении всех остальных своих ресурсов (материальных, финансовых, духовных и др.) и, наконец, в отношении потребителей, пользователей результатов ее деятельности, будь это товары, услуги, идеи, знания, верования и т.п.

Организация действует в определенной *внешней среде.* Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности.

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т.д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам.

Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

Научно-технический прогресс (НТП) несет в себе как огромные возможности для фирм, так и огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

Внешняя социальная среда включает в себя экономические условия, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Поэтому в деятельности организации, особенно сложной, возрастающую значимость в современных условиях приобретает комплексный анализ всех компонентов и динамики внешней социальной среды и осуществление на этой основе процесса стратегического планирования, предназначенного для контроля факторов, внешних по отношению к данной организации, с целью определения масштабов существующих возможностей и опасностей. Только таким путем можно определить тенденции развития организации и перспективы ее деятельности в изменяющихся условиях внешней среды.

Для того, чтобы влияние внешней социальной среды на жизнедеятельность организации можно было выявить более четко и точно, все факторы этой среды подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

Среда *прямого воздействия* включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе обратное прямое влияние операций, осуществляемых организацией.

Под средой *косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, политические трансформации, социокультурные изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других регионах и странах, международные санкции. Все эти факторы в своей совокупности составляют многогранную, взаимосвязанную в своих компонентах систему влияния внешней среды на организацию.

**Цели**

**организации**

**Структура**

**Кадры**

**Задачи**

**Технология**

**Изменения**

**Изменения**

**Воздействия**

**экономики и**

**конкуренции**

**Воздействия**

**поставщиков**

**и технологий**

**Социальные**

**и культурные**

**воздействия**

**Законодательные**

**и политические**

**воздействия**

**Из-**

**ме-**

**не-**

**ния**

***Вводные***

***ресурсы***

***Результаты***

***деятельности***

***Внешняя граница организации***

**Внешняя среда**

**Из-**

**ме-**

**не-**

**ния**

**Рис. №1 Модель влияния внешней среды на управление организацией**

На эффективность деятельности любой организации оказывает влияние множество факторов как действующих внутри ее (наличие четких целей и задач, хорошая мотивация и стимулирование деятельности персонала, сплоченность и сработанность коллектива и т.п.), так и оказывающих влияние на нее из внешней среды (состояние экономики, степень конкуренции, жесткое или мягкое регулирование со стороны государства, социальные установки и смысложизненные планы различных групп населения, воздействие поставщиков энергии и технологий, существующий в обществе уровень культуры и т.д.).

Поэтому эффективное функционирование любой организации определяется не только соотношением стоимости входных ресурсов (затрат) и стоимости выходной продукции, но и всесторонним учетом в разработке и осуществлении управленческих решений всей совокупности действий внутренних и внешних факторов. А это предполагает осуществление принципов системности и комплексности, которые при реализации всех этих факторов, порождают принципиально новое, эмерджентное качество, не сводимое к простой сумме эффектов, вызываемых действиями тех или иных факторов. Это эмерджентное качество деятельности организации, выражающееся в высокой эффективности ее деятельности (хозяйственной, социальной, социокультурной и т.п.) возникает только тогда, когда оказывается эффективным управление данной организацией, что возможно только при системном, комплексном подходе к этой сложной и многогранной деятельности.

**Глава 9. Организационные структуры управления**

План:

9.1. Организационные структуры управления.

9.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений.

9.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком.

9.4. Новое в типах организации.

**9.1. Организационные структуры управления**

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т.д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов).

Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции - как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления. Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда.

Назовем основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

1). Внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;

2). Технология управления и производства;

3). Стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства;

4). Способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;

5). Поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

К элементам проектирования организации относятся:

1). Разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);

2). Департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);

3). Иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации);

4). Централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация - передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);

5). Дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

**9.2. Типы организаций по взаимодействию** **подразделений.**

Второй уровень взаимодействия в организации «подразделение - подразделение» в своей основе был рассмотрен ранее при освещении вопросов департаментизации. Были показаны возможные варианты такого взаимодействия, начиная от простого линейного до сложного, матричного. В данном параграфе будут рассмотрены три наиболее известных типа организаций: *традиционная, дивизиональная* (*отделенческая)* и *матричная.*

*Традиционная организация****.*** Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организации. Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т.п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на *«ресурсной»* основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы и т.д.

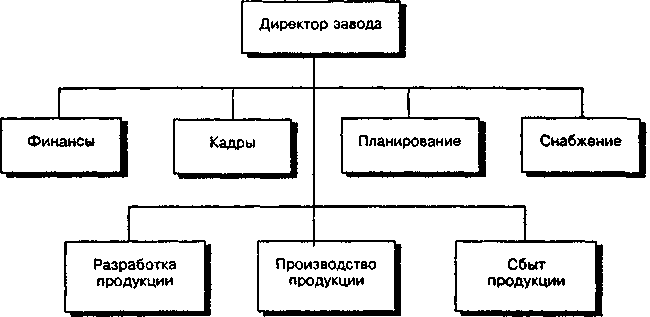


Рис. 1. Функциональная система линейно-функциональной

организационной структуры

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 20-х гг. XX в., так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов департаментизации и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом, линейно-функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой, традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организационному проектированию. Являясь простыми и понятными, данные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактуры типа «мастер - раб» к индустриальным отношениям типа «начальник - подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не меньшую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся, в конечном счете, в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организаций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Приходилось все время увеличивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

При большей ориентации на рынок в этих огромных производственных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество - на прибыль и т.д. Усилились конфликтные ситуации. Остро встала необходимость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник - подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги.

*Дивизиональная организация.* Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. с появлением первых дивизиональных (или отделенческих) схем организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство этого автомобильного гиганта и, в частности, ее новый президент Альфред Слоун, отдавали себе отчет в том, что в штаб-квартире невозможно, подстраиваясь под конъюнктуру рынка, эффективно принимать все решения относительно деятельности многочисленных производственных линий по выпуску машин. Чтобы решить эту проблему, каждому подразделению по выпуску машин было определено место, которое оно должно было занять на рынке продукции. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их, таким образом, в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

Как видно из рис. 2, дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

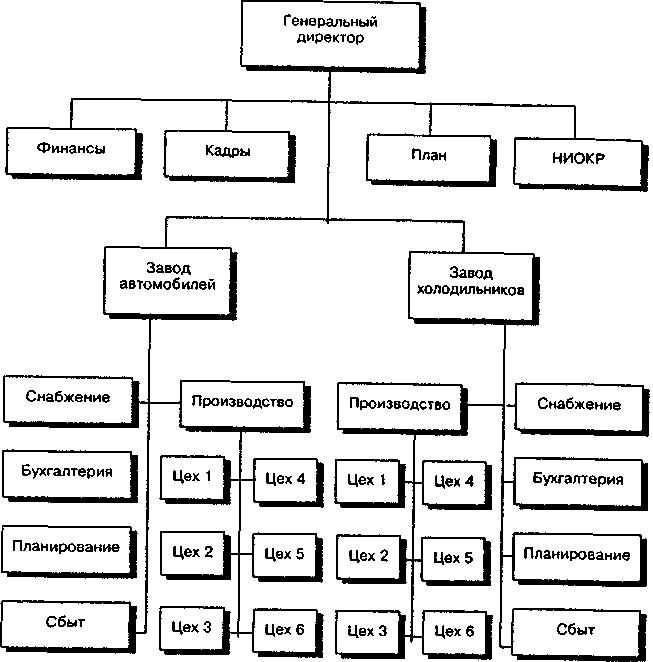


Рис. 2. Принципиальная схема дивизиональной организации

А. Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Новая в то время система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту корпорации и получению ею большей прибыли. В 1927 г. «Дженерал Моторс» обогнала «Форд», а ее новая схема была перенята рядом крупных химических компаний.

Дивизиональная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

В целом, дивизиональная схема построения организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

**Матричная организация.** В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов матричной схемы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектировании горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации.

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментизация в целом, впервые были применены, как считают специалисты, в электронной промышленности и в других отраслях с так называемой высокой технологией. В условиях перехода от национальной к острой международной конкуренции возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая позволяла бы проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высоко квалифицированной рабочей силы. Если «Дженерал Моторс» и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то IBM и компьютерному производству принадлежит первенство в широком использовании на практике матричной структуры и ее элементов.

Чтобы решать масштабные и сложные задачи по интеграции различных видов деятельности в организации, необходимо было создать большее число коммуникационных каналов и центров принятия решений. Для этого применялись разные координационные элементы: специальные координаторы, целевые и комплексные коллективы, автономные группы, руководители по продукту или по проекту, планирование карьеры, информационные сети, внутрифирменное предпринимательство и т.п. Матричные организационнные структуры отличаются сложностью в их реализации. Однако они в гораздо большей степени, чем ранее применявшаяся схема, отвечают происходящим в обществе изменениям.

Например, в компании IBM имеются люди, о которых идет слава, что они могут все и которых называют «фиксерами». Это долго работающие в компании опытные и с большими контактами специалисты, которые без лишних формальностей оказываются в «фокусе» решения проблем, относящихся к сфере рассмотрения высшего руководства. На отдельных участках работы компании функции фиксеров формализованы, и они назначаются руководителями проектов, программ и отвечают при этом за ресурсы и коммуникации, но не за кадры. Они могут не иметь подчиненных, но обладают широкими полномочиями.

Активное использование различного рода *полуавтономных групп* или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы.

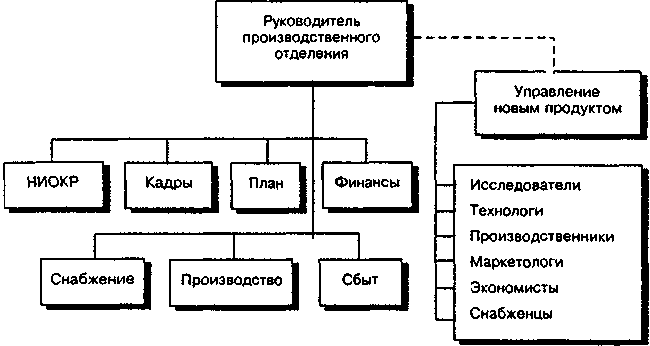


Рис. 3. Принципиальная схема полуавтономной рабочей

группы по разработке новой продукции

Они могут самостоятельно приобретать полученные ресурсы и распределять полученную продукцию, определять все, что относится к организации труда, качеству продукции, содержанию оборудования, проведению изменений, приему на работу и иногда выбору руководителя. Наличие таких групп позволяет упростить иерархию в организации и сделать структуру более динамичной. Считается, что необходимо проводить больше экспериментов в этой области, чтобы достичь оптимальных результатов. Передовой опыт в этой области в виде комплексных производственных бригад имеется на заводах «Вольво», собирающих «тележечным» методом автомобиль от начала до конца, от размещения заказов на детали и узлы среди поставщиков и до продажи автомобиля конкретному потребителю. Все расчеты с поставщиками и заводом бригада ведет из заработанных средств, а разницу делит между работниками.

Создание целевых и другого рода групп на практике редко связано с помещением их в структурные схемы организации, как это показано на рис. 3. В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры. Важным условием эффективного использования групп в организации является наличие у руководителей специальных знаний и умений в области управления людскими ресурсами.

При организации групповой работы важно учитывать следующее.

Во–первых, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. Так как группе обычно дается право планировать и реализовывать свои действия, это существенно уменьшает возможность вмешательства в ее деятельность функциональных или линейных руководителей. Кроме того, такой подход позволяет обогатить работу группы и мотивирует работников.

Во–вторых, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства.

Использование групп как элемента матричного построения организации имеет и негативные стороны. Такие группы, например, не являются устойчивыми образованиями. Интенсивное использование групп лишает работников своего места в «организационном здании», люди постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится, таким образом, как бы временной.

Если организация все чаще и чаще прибегает к использованию разного рода групп, то наступает момент, когда необходимо полностью перейти к матричной организации. В этом случае удается снизить негативный эффект от группового подхода. Так, например, частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля, и организация может просто развалиться.

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется очень сложной и недостатки, порождаемые использованием групп, перевешивают преимущества. Так, например, подобная ситуация имела место в США в 60-е гг. XX в. в аэрокосмической промышленности, активно субсидировавшейся в тот период правительством. Правительство предъявляло не только высокие требования к качеству финансируемых проектов и срокам их выполнения, но и не менее высокие требования к расходованию полученных компаниями под эти проекты средств. В такой ситуации у компаний не было другого выхода, как перейти к матричным схемам организационных структур.

Как было отмечено выше, матричная департаментизация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно - функциональной и продуктовой (проектной). Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации. Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

Нарушение баланса в комбинации двух организационных начал в рамках матричной схемы создает ряд проблем. С. Дэвис и П. Лоуренс определяют эти проблемы и пути их разрешения следующим образом (табл. 1).

Суммируя характеристики, отличающие хорошо спроектированную матричную организацию, важно отметить следующее. В такого типа организациях высшее руководство определяет права и ответственность обеих частей организации – функциональной и продуктовой (проектной). Конфликты присущи матричной схеме и их возникновение не должно являться неожиданностью. Для этого необходимо разрабатывать планы и меры разрешения конфликтов. Важным в этом отношении является подготовка персонала для работы в группах. Арбитром в конфликтах между частями организации должно выступать высшее руководство. Общеорганизационное планирование должно быть нацелено на минимизацию неопределенности в деятельности матричных ячеек. Этому способствует то, что проектная часть матричной организации используется для установлений целей, формирования планов и бюджетов проектов, а функциональная часть обеспечивает эти элементы организации проекта необходимыми ресурсами. То есть то, что должно быть сделано в рамках проекта и как это должно выполняться, может быть четко разделено между указанными частями матричной организации.

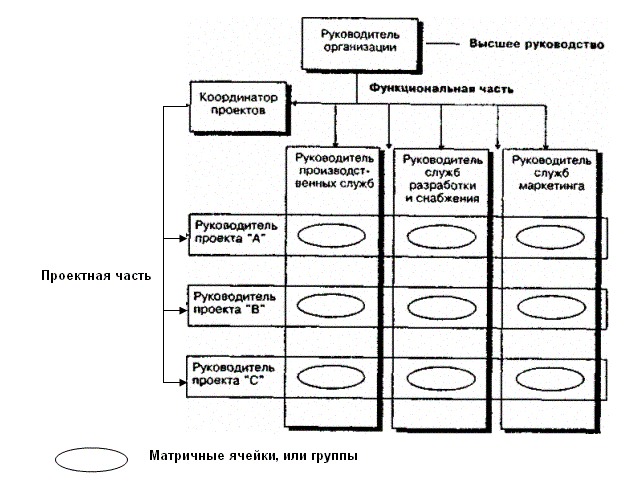


Рис. 4.Принципиальная схема матричной организации

*Таблица 1.*

*Проблемы, возникающие в матричных организациях, причины и пути их устранения*

|  | **Причины и пути их устранения** |
| --- | --- |
| Тенденция к анархии | Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Необходима ясность в этом вопросе |
| Борьба за власть | Четко не определены властные полномочия. Необходимо сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями |
| Развитие групповщины | Становится нормой все решения принимать в группе. Необходимо изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных усилий |
| Крах в период общеэкономического кризиса | Матричные ячейки (или группы) не очень решительны в период ухудшения общей ситуации. Необходима помощь высшего руководства в области стратегии и планирования |
| Высокие накладные расходы | Требуется больше денег для содержания большого количества руководителей. Приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации |
| Разрыв между верхними и нижними уровнями | По матричной схеме работают нижние звенья, а «верхи» ею не пользуются. Необходимо поддерживать маленький размер матриц, чтобы вовлечь высшее руководство |
| Отсутствие контроля по уровням | Матрицы существуют на каждом уровне и система становится сложной. Необходимо выявить критические центры в организации и вокруг них создавать матрицы |
| Самолюбование | Организация замыкается сама в себе Высшему руководству необходимо постоянно уделять внимание критическим видам деятельности - целям |
| Трудности в принятии решений | Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегировать принятие решений на более нижние уровни управления, т.е. туда, где они реализуются |

**9.3. Типы организаций по взаимодействию** **с человеком.**

В начале отмечалось, что различие между организациями порождается характером взаимодействия между индивидом и организацией в целом. Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон по ряду важных организационных переменных, характеризующих это взаимодействие. Ключевыми среди этих переменных являются те, которые относятся к организационной культуре, а именно: ценностные ориентации, нормы и т.п. В табл. 2 приводятся основные характеристики двух типов организаций: организации *корпоративного* и *индивидуалистского* типов.

*Таблица 2*

*Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций*

|  |  |
| --- | --- |
| **Корпоративная организация** | **Индивидуалистская организация** |
| Объединение людей через их разъединение по социальному | Свободное, открытое и добровольное объединение людей |
| Монополия и стандартизация в деятельности организации | Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации |
| Доминирование иерархических властных структур Интересы согласовываются лидерами | Господство принципа увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса |
| Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением | Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов |
| Субъект интереса - группа, коллектив | Субъект интереса - личность |
| Организация отвечает за человека Суверенитет организации | Человек отвечает сам за себя Суверенитет личности Свобода для личности |
| Принцип большинства или старшинства в принятии решений | Принцип меньшинства или право вето в принятии решений |
| Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого | Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека |
| Двойная мораль (личная и организации) | Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении |
| Лояльность по отношению к организации | Лояльность по отношению к своим убеждениям |
| Человек для работы | Работа для человека |

**Корпоративная организация.** В данном контексте *корпоративная организация***,** или, проще, - корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Такое понимание корпорации следует отличать от понимания корпорации как субъекта права - юридического лица, часто ассоциируемого с формой акционерного объединения. *Корпорации* как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Корпорация – это древнейшая форма человеческого объединения, использовавшаяся еще охотничьими группами до образования парной семьи. Своего рода корпорациями были семья и род, обеспечивавшие процесс воспроизводства определенных отношений внутри группы. Корпоративные структуры были достаточно характерны для античного азиатского общества, когда люди не мыслили себя вне специфического замкнутого в большей или меньшей степени сообщества, организованного по профессиональному, кастовому или другому принципу. В средневековой Европе они существовали в виде городских ремесленных цехов и купеческих гильдий. Позже таковыми стали хозяйственные монополистические объединения, профессиональные организации и политические партии. В России в силу ее специфики корпорации существуют в хозяйственной и культурной жизни в основном в форме различных государственных (министерства, ведомства и псевдоприватизированные естественные монополии) и общественных (союзы, общества, академии и политические партии) институтов.

Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т.п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их *разделение* noсоциальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

Помимо объединения ресурсов, важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является *монополия,* и главным образом, монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных – основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов. Отсюда – тенденция к уравниловке.

Объединение людей через их разделение и поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют *иерархические властные структуры.* Так, интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций. Это и является основным источником их власти. В основе данной схемы лежит принцип «разделяй и властвуй».

Важным условием и способом поддержания существования корпоративной организации является постоянное поддержание в ней дефицита тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и обострение дефицита. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.

Из понятия корпорации видно, что *субъектом интереса* в ней является сама группа или вся организация. Персонализация индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. В соответствии с этим устанавливается приоритет в целях, характеризуемый преобладанием целей организационных над индивидуальными. У индивида могут быть свои, отличные от организационных, личные интересы или цели, но чтобы получить от корпорации условия поддержания своего существования, он способен на самопожертвование ради группы/организации, отождествляя их с собой. Отсюда – ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина и прочая корпоративная атрибутика. Внешне кажется, что организация выступает как единое целое. Создается обманчивое впечатление ее мощи и всесильности. На деле же нередко случается, что это «колосс на глиняных ногах».

Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует *суверенитет организации.* В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком. Такая «коллективная» ответственность ставит человека в сильную зависимость и практически лишает его самостоятельности. Действует принцип «организация всегдаправа».

Принятие решения в корпоративной организации строится по *принципу большинства* или *старшинства.* Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации Стремление завоевать поддержку большинства вынуждает руководителя к популистским действиям. Так, например, введенная в ходе перестройки в СССР выборность руководителей предприятий существенным образом повлияла на перекачивание денег из прибыли предприятий в фонды заработной платы и стимулирования в ущерб техническому развитию. Борьба за сторонников в организации больше развивает политические способности у руководителя, чем профессиональные и деловые навыки и умения.

В корпоративной организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) определяют *интересы воспроизводства самого работника.* Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности информацией. Интересы работника существуют всегда в «завтра», а интересы корпорации – в «сегодня».

Корпоративной организации соответствует определенная мораль. Последняя выступает как *двойная мораль* в поведении - мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и поэтому как бы не регламентируется. На деле же он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в тех случаях, когда есть заинтересованные в ней лица. Многие могут брать взятки. Но если кто-то попался, то на него изливается гнев всех членов организации. Межличностные отношения порой опосредствуются антисоциальными ценностными ориентациями.

В корпоративных структурах доминирует *лояльность* по отношению к организации, приветствуются послушание и исполнительность, рождающие в конечном счете безответственность.

**Индивидуалистская организация.** Противоположным корпоративному является индивидуалистский тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Например, коллективная собственность в таких организациях - это не собственность всех, а собственность каждого члена коллектива.

Монополия в индивидуалистской организации заменяется *сочетанием конкуренции и кооперации* в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам с «центрами прибыли», эдхократическим предпринимательским структурам.

Вместо властной иерархии в индивидуалистской организации господствует принцип *увязки интересов* всех членов в рамках демократических процессов. Так, описанные выше процедуры управления по целям и участия в управлении являются эффективными способами сочетания интересов членов организации.

Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется в данном случае созданием условий для *свободного поиска* возможностей и их наиболее полного использования. Создание систем открытой коммуникации в организациях и развитие внутрихозяйственного коммерческого расчета позволяют расширить этот поиск.

Субъектом интереса в индивидуалистской организации становится *личность.* Все в организации начинает строится вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа. Действует правило, что не существует решения в организации независимо от рассмотрения качеств индивида. В организациях с индивидуалистской культурой эффективность означает то, насколько удовлетворяются потребности каждой отдельной личности. У организации в этом случае не может быть целей, отличных от целей ее членов. Практика свидетельствует, что конкурентоспособность таких организаций очень высокая. В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает *суверенитет личности.* Индивид становится свободным в рамках организации, что способствует развитию творчества и инициативы в его работе.

Принятие решений в индивидуалистской организации строится по *принципу меньшинства* или права вето. То есть решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Естественно, что применение на практике такого подхода требует наличия в организации соответствующей культуры. Принцип меньшинства помогает устранить популизм в действиях руководства, помогает ему выработать умения слушать и убеждать других. Политиканство заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) определяются *интересами воспроизводства самого человека.* Человеку предоставляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации.

*Общечеловеческая мораль и здравый смысл* в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает *лояльность своим* убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике - корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро изменяться в соответствии с требованиями времени. Для организации в условиях современного развитого рыночного хозяйства также важно то, насколько в ней представлены элементы индивидуалистской структуры и культуры. В конечном счете это определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества.

**9.4. Новое в типах организаций**

В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития - стадию построения *информационного общества.* Зародившееся еще в 20-е гг. в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е гг., а в 50-е гг. стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е гг. появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 80-х гг. наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

Согласно типологии цивилизаций А. Тофлера, данной им в книге «Третья волна», происходящей на наших глазах социотехнологической революцией является информационно-компьютерная революция, а соответствующим ей типом цивилизации - информационное общество. При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. В данном контексте важно понять те новые требования, которые предъявляет информационное общество к проектированию организации, к объединению или разделению работ в ней. Если в доинформационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», тo в информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими» (рис. 5).

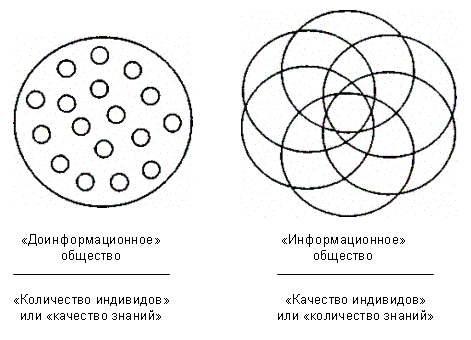


Рис. 5. «Информационные» границы индивида и организации в двух типах обществ.

С начала 80-х гг. в развитых странах деловая среда под влиянием информационного общества претерпела значительные изменения. Следующие факторы определяют уровень «информационности» внеорганизационного окружения:

* любой индивид или организованная группа могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
* любой индивид или организованная группа умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
* любой индивид, организованная группа и общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру исоциальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество (механистические, корпоративные). Одним из важных последствий этого явилось существенное сближение производителя с потребителем. А это, в свою очередь, заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. Резко возросла взаимозависимость и взаимодействие между производителями и потребителями на рынке. Конкретный рынок, в дополнение к конкретному потребителю, стал во многом определять структуру организации.

В складывающихся условиях в конкурентной борьбе мог победить тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливал свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом. В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде. Ниже будут описаны организации такого рода: *эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок организации предпринимательского типа.*

*Эдхократическая организация*

Какими должны быть организации в будущем? Как они должны быть спроектированы? Каким образом должны в них объединяться или делиться работы? Ответить на все это достаточно трудно. Однако в настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название эдхократических (от англ, adhocracy) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия – это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. Так, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме «Хьюлетт-Паккард», начавшей проводить ее в жизнь еще в 40-х гг. Уже в течение долгого времени, даже в период спада, компания не увольняла работников. Компания сохраняет относительно небольшими размеры своих отделений (в пределах 1500 человек), что помогает ей внедрить менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. *Ключевыми элементами* эдхократического дизайна являются следующие:

* работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
* работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;
* структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;
* право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
* система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;
* отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рис. 6). Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь - качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее, совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

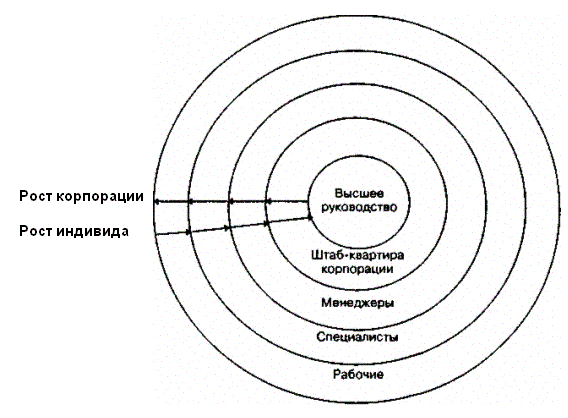


Рис. 6. Принципиальная схема структуры эдхократической организации

**Многомерная организация.** В предыдущем материале рассматривалась двухмерная модель департаментизации или матричная модель построения организации. Двумя измерениями в ней были *ресурсы* и *результаты,* с ориентацией на которые происходит одновременное объединение работ в форме матричных ячеек. Сама матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций, как бы складывается из них. Однако при таком подходе за границами матричной организации остаются такие важные переменные, как *территория, рынок* и *потребитель,* с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются многомерные организации. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Многомерная организация может быть изображена, как это показано на рис. 7.

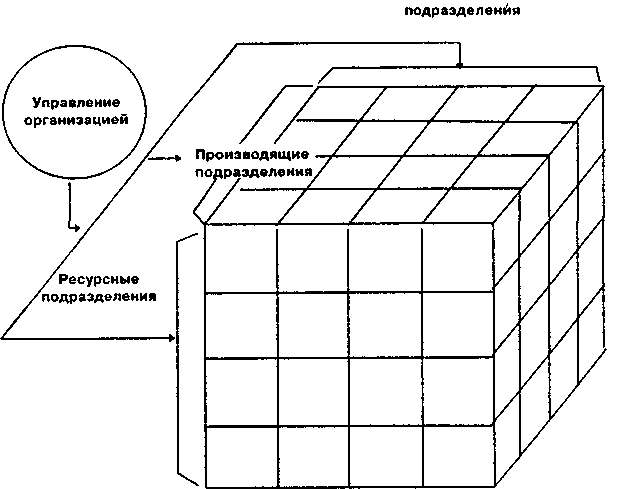


Рис. 7. Принципиальная схема структуры многомерной организации

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая задачи:

* обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
* производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
* обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы.

Проблема матричной модели, как об этом говорили ранее, состоит в том, что она основана на системе двойного подчинения, являющейся наиболее уязвимым ее свойством. Ее обвиняют в том, что она создает так называемую организационную шизофрению. Многомерная модель не создает подобной проблемы. В многомерной организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Примером многомерной организации могут быть упомянутые ранее экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании «Вольво». Эти бригады, состоящие из высококвалифицированных и многопрофильных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на «тележке» от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы «предприятием в предприятии». Главным преимуществом такого подхода является то, что удается максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни.

Другая схема структуры многомерной организации приводится в книге Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации». В ней проводится идея о том, что каждое подразделение в многомерной организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности.

Основными *преимуществами* многомерных организаций Р. Акофф считает следующие:

* отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
* подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;
* - создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;
* к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности - получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилом успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

**Партисипативная организация.** Несмотря на многие преимущества многомерной организации, тем не менее даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы.

Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые *партисипативные организации***,** от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное *вмешательство в работу* других членов или частей организации. Наглядным примером такого подхода явилось введение в период перестройки на предприятиях бывшего СССР выборности руководителей и создание на них советов трудовых коллективов, поставленных волею закона над руководством и призванных демократизировать управление предприятием.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

* участие в принятии решений;
* участие в установлении целей;
* участие в решении проблем.

Принципиальное отличие модели партисипативной организации от традиционной и с делегированием прав приводится на рис. 8.

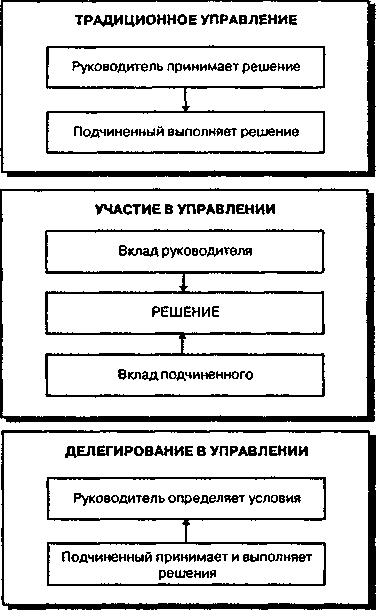


Рис. 8. Различия в принятии решений в традиционной, партисипативной и делегирующей организациях

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается три степени участия:

* выдвижение предложений;
* выработка альтернативы;
* выбор окончательного решения.

Первая степень – *выдвижение предложений* не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень – *разработка альтернатив* требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень – *выбор альтернативы* предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации (рис. 9).

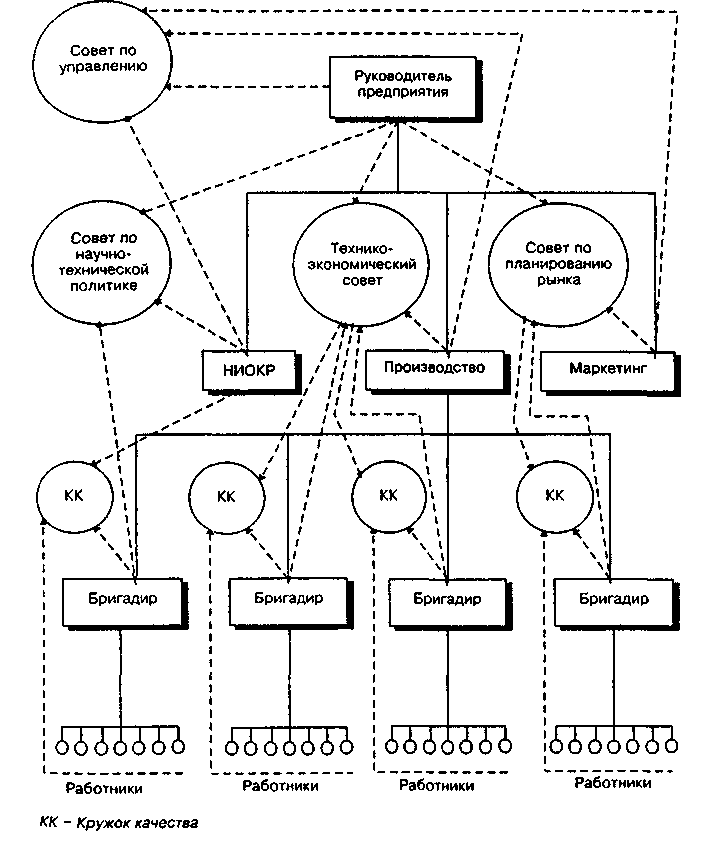


Рис.9. Принципиальная схема структуры партисипативной организации

Советы имеют следующие функции:

* несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
* отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня представительствует помимо «своего» совета еще в двух - «нижнем» и «верхнем»);
* определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Важно отметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне.

Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Партисипативные организации имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив, привносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Однако же при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происходит уклон либо в сторону неэффективности советов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений.

Практика участия показывает, что сильно развитые индивидуалистские начала в человеке вступают в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника. Возникает эффект «коллективной эксплуатации», грозящей при определенных обстоятельствах стать более жесткой, чем «начальственная эксплуатация». Коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» - «коллективный эгоизм», имеющий разрушительные последствия для предприятий. Нередко в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Однако это может оказаться сверхсложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать. На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу членов советов.

Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

**Предпринимательская организация.** Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название предпринимательских. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц и групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, с территорией или с культурой.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. На рис. 10 приводится принципиальная схема структуры предпринимательской организации.

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока.

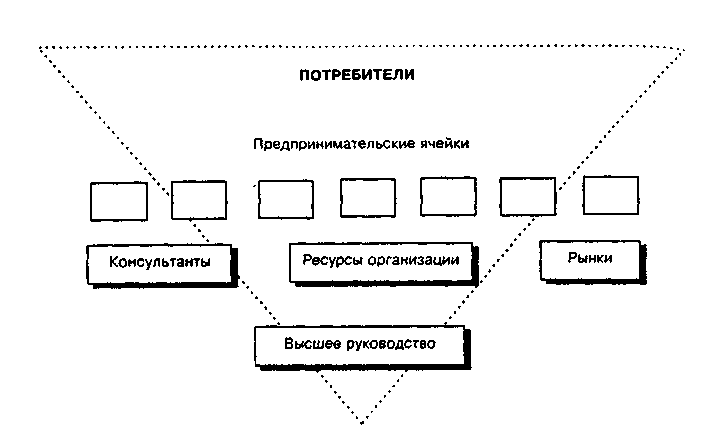


Рис. 10. Схема предпринимательской организации

Ключевой из них - это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока – обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес.

Второй блок - это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес.

Третий блок состоит из консультантов, а точнее бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки на деле являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию бизнеса, который они делают. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами, или компаниями. Такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

**Организация, ориентированная на рынок.** Данный тип организации является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. Организация, ориентированная на рынок, или, как еще говорят, «движимая рынком» организация, может быть описана следующим образом. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о *группировании всех частей организации* вокруг рынка или рынков.

Переход к организациям, ориентированным на рынок, был обусловлен тем, что старые, «дорыночные» структуры не поспевали за быстроменяющейся рыночной средой. *«Дорыночные» организации,* движимые производством функционального продукта или услуги, обеспечивая рост продуктивности, не всегда тем самым решали вопросы эффективности. При функциональной ориентации все о функциях известно наверху и, следовательно, решения принимаются там же. Функциональная природа организации больше ориентирует ее на решение внутренних проблем (например, как распределить ресурсы), чем на решение проблем потребителя. Отделенческий или матричный подходы носят в таких организациях формальный характер. Пересечение «линии» и «функции» создает постоянный конфликт, в котором «функция» всегда хочет стать «линией» в принятии решения. Внутри «функций» также идет борьба за влияние на принятие решения. Эти политические игры уводят организацию от потребителя. Организация занята постоянным согласованием вопросов, т.е. внутренне сфокусирована. В таких организациях каждая работа описана до деталей, в основном учитываются индивидуальные достижения, групповая работа не признается в должной мере и нередко отсутствует вовсе. Схема структуры «дорыночной» организации четкая, ей стараются следовать без отклонений.

При неразвитых рыночных отношениях такой тип организации может иметь ряд преимуществ. Он позволяет работать по принципу «разделяй и властвуй» в управлении компанией. В этом случае можно контролировать все, развитие работы на функциональной основе достигает своего совершенства. Узкая специализация в работе до высокого уровня развивает навыки и умения. В целом все эти преимущества оптимизируются в направлении обслуживания интересов владельцев, руководителей и работников организации, но не потребителя.

С развитием рынка обнаруживаются серьезные *недостатки* «до-рыночного» подхода к проектированию организации. Спроектированные «стены» между функциями загоняют организационную болезнь - функционализм - вглубь. При этом расширяется дублирование работ, сгруппированных по разным критериям, например, по территории или по продукту, возрастает (в отдельных случаях до 10 раз) стоимость аппаратных структур, принятие решений занимает много времени. Вся организация видна только сверху и только для руководства; отсюда вся ответственность тоже наверху, а внизу в этом смысле - пустота. Делегирование полномочий в таких условиях затруднено. Существует недостаток инновационности. Эти недостатки мешают организации оптимизироваться в направлении потребителя и в конечном счете в направлении рынка.

В рассматриваемом контексте развитый рынок создает для деловой организации следующую среду ее функционирования.

«Массовость» рынка порождается уже не «одинаковостью» миллионов потребителей, а их индивидуальностью, что вынуждает организацию максимально дифференцироваться. Развитый рынок делает возможным малой организации конкурировать с большой, так как приоритетным становится не продуктивность, а эффективность. Появление тысяч новых конкурентов требует от организации усиления внутренней конкуренции. Взрывная скорость изменений в продукции и услугах становится несовместимой с жесткими схемами организационной структуры и требует перехода к новым способам деления работ в организации. Обострение конкуренции компенсируется развитием партнерства и союзничества в бизнесе, придавая организации больше гибкости. Предпринимательский подход рождает много способов ведения одного и того же бизнеса, что делает необходимым для организации развитие инновационности.

Развитие рынка развивает людей. Люди более подготовлены к работе и хотят большего участия в делах организации. Так как жизнь вне организации меняется очень быстро, то люди ожидают быстрых изменений и внутри организации. В противном случае они могут уйти из неэффективной организации в эффективную.

Развитие информационных систем делает возможным для каждого работника иметь необходимую информацию как об общей ситуации в организации в целом, так и о ситуации на любом уровне организации. Свободное движение информации по уровням в любом направлении позволяет, если это необходимо, делегировать принятие решения вниз на любой уровень.

Перечисленные факторы требуют от организации, ориентирующейся на рынок, трех главных качеств: *гибкости, адаптивности* и *инновационности.* В движении в этом направлении многих деловых организаций проявляются следующие *тенденции.* В организации усиливается группирование работ по рынкам. Больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Ускоряются потоки информации. Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Система управления становится главным ресурсом предприятия. Все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, - потребителями. Это, в свою очередь, требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретает групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Развитие указанных тенденций меняет *структуру* рыночно ориентированной организации в следующих направлениях. Связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем *(процессы),* а не отношений между функциями (рис. 11).

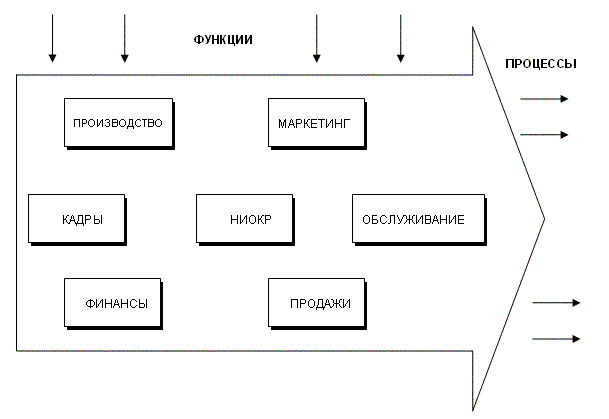


Рис 11. Рыночная ориентация в группировании частей

организации (от «функции» к «процессам»)

Организация проектируется, исходя из потребностей потребителя. В результате чего вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы (рис. 12). Этим группам обычно придается статус «центра прибыли» или бизнес-группы.

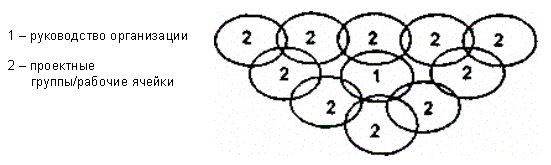


Рис. 12. Матричный и органический подходы к дифференцированию организации

Сами группы, в которых все отвечают за все, функционируют в рамках закрепленного за ними процесса.

Образуется, таким образом, сетевая схема структуры (рис. 13).



Рис. 13. Сетевая схема структуры

Одним из вариантов, по которому строится общая схема структуры организации, ориентированной на рынок, может быть следующий. Наверху организации обычно централизуются только *ключевые функции,* определяющие ее положение на рынке. Так, в IBM (рис. 14) на уровне штаб-квартиры корпорации централизованы главным образом функции, связанные с общим развитием компании: исследования и разработки, финансы, персонал, информационные системы.

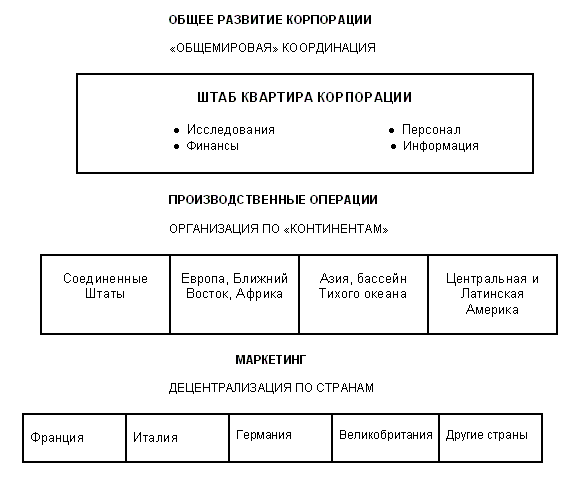


Рис. 14. Схема структуры компании IBM

На следующем уровне организации, как правило, децентрализуются *производственные операции.* С конца 1985 г. вместо имевшейся ранее «продуктизации» в IBM была проведена регионализация структуры корпорации. В результате этого в компании была осуществлена децентрализация производства на уровне «континентов».

На нижнем уровне организация группируется *по продуктовому или географическому принципам с* созданием на этой основе центров прибыли.

В IBM данный уровень сгруппирован на основе «странового» маркетинга. Именно на этом уровне начинается прямой выход организации на потребителя, на рынок. Связь между данным и следующим вверх уровнями строится на основе матрицы, совмещающей продукт и территорию. Страновым филиалам IBM предоставила высокую степень автономии. Руководство каждого филиала возглавляется советом, почти полностью состоящим из граждан данной страны и включающим в лучшем случае одного обязательного директора - иностранца. В отношении исследований и производственных операций филиал подчиняется штаб-квартире. По всем остальным вопросам в рамках страны базирования филиал самостоятельно осуществляет управление без какого-либо существенного внешнего вмешательства сверху.

В другой компьютерной компании «Диджитл Эквипмент Корпорейшн», также ориентированной на рынок, схема структуры больше напоминает предпринимательский вариант, хотя в основе лежит общий принцип построения организации, ориентированной на рынок (рис. 15).

**ПОТРЕБИТЕЛИ**

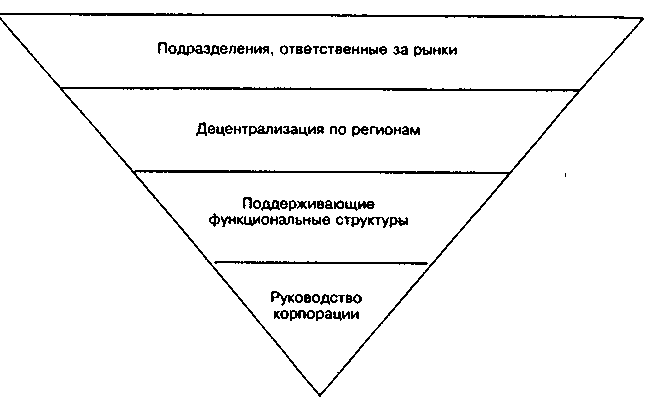


Рис. 15. Схема структуры рыночно-ориентированной

организации – вариант «Диджитл Эквипмент Корпорейшн»

*Процесс* выполнения работы в рыночно ориентированной организации также приобретает особую форму. Так как главным становится выполнение каждого отдельного заказа, то и работы группируются по этой цепочке. Работниками осваивается процесс в целом, а не какие-то отдельные функции. Важным становится учет общих расходов, а не только расходов в производственной сфере. Снабжение также становится общим для всех видом деятельности в организации. Развивается система единого сквозного планирования, пронизывающего все функции. Этому способствует доведенная до каждого отдельного работника информационная система, функционирующая на базе персональных компьютеров и информационных центров.

Особое значение в рыночно ориентированной организации придается распределению *прав и ответственности.* Наверху сохраняется столько прав, сколько необходимо для обеспечения оптимального выполнения работы. Это сочетается с автономизацией рабочих групп или производственных отделений. Поскольку решения приближаются к потребителю, то становится меньше согласований этих решений по уровням. Главной задачей руководства в этих условиях становится определение политики, общих правил деятельности. Действия руководства в этом направлении заключаются в формировании организационной культуры, развитии информационных систем и измерении результатов выполнения работы. Все это сопровождается общим сокращением «аппаратного» персонала, наделением рабочих групп административными функциями и, наоборот, административных - рабочими. Риск в бизнесе и доверие во взаимоотношениях кладутся в основу организации рыночного типа.

Новым становится *положение индивида* в организации, движимой рынком. Преобладают такие черты, как профессионализация, упор на управленческие роли. Приоритет отдается горизонтальному росту работника и развитию межфункционального опыта. Групповой результат приобретает больший вес, чем индивидуальный. В основу планирования карьеры кладется не описание работы, а установление индивидуальных целей. Из допущенных работником ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Культивируется менторство и ценится умение слушать. Оценка работника строится в зависимости от того, как быстро он реагирует на изменения, насколько он понимает потребителя и насколько он инновативен в решении проблем. Принимается во внимание его умение делегировать полномочия, уровень его мотивированности и стремление добиться повышения качества. В этих условиях организации испытывают потребность в кадрах высокой квалификации и в их периодической ротации. Например, в компании ИБМ почти каждый сотрудник в той или иной форме меняет работу примерно каждые два года.

При переходе организации к ориентации на рынок рекомендуется начинать изменения с ее верхних уровней. Самому руководству следует продемонстрировать пример в этом отношении. Его задача - вдохновить низы. Внедрение элементов рыночного проектирования следует вести по отдельным частям организации и учитывать «местные» особенности. При изменениях внимание должно быть сфокусировано на развитии организационной культуры по следующим направлениям: группы, риск, доверие. Управление в своем развитии также должно ориентироваться на введение групповой формы организации работы. Новшества должны дойти до рядовых работников по принципу «руководители обучают подчиненных». Параллельно должна быть внедрена новая система планирования, измерения, стимулирования и оценки работы. Завершается переход к рыночной структуре развитием информационной системы с общим банком данных и свободным доступом к нему каждого работника.

**Глава 10. Стратегическое управление и планирование**

План:

10.1. Стратегическое управление, его сущность и содержание.

10.2. Ситуационное управление.

10.3. Стратегическое и оперативное планирование.

**10.1. Стратегическое управление, его сущность и содержание**

Научно обоснованная стратегия осуществления глубинных социально-экономических преобразований в процессе движения нашего общества к социально ориентированной рыночной экономике приобретает решающее значение. Действенным инструментом управленческой деятельности в условиях крупномасштабных изменений во всех сферах общественной жизни и возрастающей в связи с этим неопределенности в развитии экономических, социальных и иных систем становится методология стратегического управления.

Сам термин «стратегия» вошел в число управленческих понятий в конце 50-х годов XX столетия, когда все чаще стали возникать проблемы адекватного реагирования на неожиданные изменения во внешней среде. В таких условиях обращение к стратегии стало жизненно необходимым не только в военном деле, откуда и произошел сам этот термин, но и в сферах экономики, социальной жизни, политического развития, научно-технического прогресса. Оказавшись перед лицом внезапных и многообразных, чаще всего непредвиденных изменений, управленческие структуры в различных сферах деятельности должны были решать следующие проблемы:

* выбрать оптимальное направление развития из многочисленных альтернатив, которые с трудом поддаются оценке;
* направить усилия управляемой подсистемы (объекта управления) в нужное русло.

Ответ на эти вопросы составляет сущность выработки и реализации стратегии. Сама же стратегия представляет собой системный подход к определению цели развития данной социальной системы, формулированию вытекающих из нее задач, выявлению необходимых для их решения людских, материальных и иных ресурсов, а также к определению последовательности этапов (шагов) на пути к достижению стратегической цели. Поэтому вполне обоснованным представляется высказанная видными американскими специалистами в области менеджмента М.Х. Месконом, М.А. Альбертом и Ф. Хедоури мысль о том, что «стратегическое планирование является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции».

Стратегическое управление осуществляется на основе:

* ранжирования стратегических задач;
* смены организационных возможностей;
* учета стратегических неожиданностей,
* применения чрезвычайных мер;
* управления по сильным и слабым сигналам.

Стратегическое управление предполагает определенный отход от технократического рационализма, от изначального убеждения в том, что успех организации определяется, прежде всего, факторами внутренней среды.

При традиционном подходе организация рассматривается как «закрытая система», ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного времени. К примеру, московские правительственные структуры можно рассматривать как достаточно гибкие, но все-таки информационно закрытые общественные институты, мало заинтересованные в гласности, проводящие политику дозированного информирования. В механизмах управления при этом решающее значение имеют исполнительность и контроль. Технократ же ориентируется на критерии технической или экономической рациональности, не учитывающей человеческие ценности и возможности. «Традиционно руководство компаний стремится минимизировать риск, что служит надежной тактикой в средне – и краткосрочной перспективе, – подчеркивает Б. Карлоф, – но, заглядывая далеко вперед, скажем, что подобный подход – это дорога в пропасть, так как он неизбежно ведет к сокращению масштабов деятельности».

В философии стратегического менеджмента организация рассматривается как «открытая система». Главные предпосылки успеха видятся не внутри, а вне ее. Следовательно, стратегическое мышление – это парадоксальное мышление. Оно получает все более широкую поддержку, поскольку опыт показывает его эффективность в условиях быстрых перемен, когда уровень предсказуемости весьма низок.

Объективности ради заметим, что при функционировании системы стратегического управления может произойти усиление негативных последствий ошибок стратегического предвидения, особенно для организаций, осуществляющих «безальтернативный путь».

Поскольку государственное управление является несущим стержнем социального управления, представим алгоритм стратегического подхода к государственной службе, отталкиваясь от идей специалиста по теории управления О.С. Виханского:

1. Что надо делать (концептуальный аспект).

2. Как делать (технологический аспект).

3. Делать с использованием каких средств (ресурсный аспект).

4. Делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект).

5. Кто будет делать (кадровый аспект).

6. Какой должна быть организационно-управленческая структура (организационно-управленческий аспект).

7. Какой должна быть организационно-управленческая культура (интеллектуальный, духовный аспект).

*Особенности стратегического управления:*

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а завершается установкой общих направлений, продвижение которых обеспечит развитие и укрепление позиций социальной или экономической системы (страны, фирмы, коллектива);

2. Сформулированная стратегия используется для разработки стратегических проектов и планов методом поиска, т.е. необходимо найти и сосредоточить внимание управляющей подсистемы на определенных секторах деятельности и возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегической целью.

3. При составлении проекта конкретных мероприятий нельзя предвидеть все возможности, которые открываются. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной неполной информацией о различных альтернативах.

4. Если в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

5. В процессе отбора проектов, связанных со стратегическим управлением, необходимо проводить различие между стратегией и ориентиром. Ориентиры представляют собой цель, которую стремится достичь управляемая подсистема, а стратегия - средство определения цели и путей ее достижения. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не окажется таковой, если ориентиры системы изменились.

6. Стратегия и ориентиры взаимосвязаны как в отдельные моменты, так и на различных уровнях структурирования системы или организации. Например, некоторые параметры эффективности (скажем, доля рынка) в один момент и в одних условиях будут служить фирме ориентирами, а в других - станут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегия вырабатываются внутри системы (организации), то возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Примером успешного применения стратегического управления в сфере производства является стратегия, разработанная главой знаменитой американской автомобильной корпорации «Крайслер» Ли Якокой и воплощенная в новом направлении развития данной корпорации. Именно осуществление этой стратегии дало возможность создать новые, пользующиеся спросом и популярностью модели автомобилей, расширить деятельность по маркетингу и восстановить пошатнувшуюся было устойчивость прибыльности «Крайслера».

Специфические особенности стратегического управления заключаются в том, что вместо предшествующего управления на основе контроля за исполнением, при котором реакция управляемой системы на изменения появляется *после* совершения событий, а будущее состояние предсказывается на основе экстраполяции прошлых тенденций, возникает принципиально новая стратегия управления, основанная на *предвидении* возможных изменений и будущих тенденций, которая, судя по некоторым признакам, неизбежно проявляется, а также на основе гибких экстренных решений, варьируемых в зависимости от изменения сложившихся тенденций.

*Стратегическое управление представляет собой процесс, направленный на осуществление миссии данной социальной системы (организации) на основе предвидения возможных изменений и будущих тенденций развития, формулирование ее целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют добиваться поставленных целей.*

В миссии системы воплощен смысл ее существования. Она служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. В реальном своем существовании миссия предстает в качестве первостепенной, генеральной цели данной системы. Вот как, например, формулируется миссия широко известной американской компании: «Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании»

На основе определения миссии системы (организации), формулируются цели ее деятельности, на которые ориентируется высшее руководство, причем выбор целей имеет вполне определенные правила. В частности необходимо, чтобы цели были ориентированы во времени, чтобы они были реальными и достижимыми, чтобы они были обеспечены необходимыми людскими, материальными, финансовыми и другими ресурсами.

Стратегическое управление исходит из того, что будущее системы вследствие возможных изменений, подчас неожиданных и внезапных, не всегда может быть предсказано методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития.

Стратегия управления может быть реализована:

1. С учетом анализа перспектив развития управляемого объекта, задачей которого является выяснение тех изменений, тенденций, опасностей, шансов, а также возможных экстремальных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

2. Прианализе позиций и перспектив данной системы (организации) в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно повысить эффективность функционирования системы, улучшив конкурентную стратегию на основе учета того, что одни виды деятельности более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе лишены перспективы.

3. С использованием *метода выбора стратегии.* Он состоит в определении перспектив системы в различных видах и направлениях деятельности, установлении приоритетов в распределении людских, материальных, технических, финансовых ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии и успешного продвижения к намеченной цели.

4. При соответствующей оценке недостатков существующих в настоящее время видов деятельности и определении новых видов и направлений деятельности, к которым следует перейти для более успешного достижения поставленной цели.

Деятельность по стратегическому управлению ориентирована на обоснование стратегической позиции, которая должна обеспечить длительное и динамически устойчивое развитие системы (организации) в изменяющихся условиях. Оно осуществляется высшим руководством и решает задачи:

* приспособление системы к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды;
* проведение стратегических изменений в структуре и функциях системы и ее основных звеньях;
* создание организационной структуры, способствующей стратегическим изменениям;
* - подбором, переквалификацией и обучением управленческих кадров, способных реализовать стратегические изменения в практике управления и в деятельности всех структурных компонентов системы.

**10.2. Ситуационное управление.**

*Управленческая ситуация* – обобщенная характеристика состояния организационно-управленческой среды, взаимодействия субъекта и объекта управления в решении управленческой задачи в конкретно-исторический определенный временной период. Выделим компоненты управленческой ситуации:

- состояние субъекта управления;

- состояние объекта управления;

- управленческое взаимодействие;

- состояние среды.

Ситуационный (кейсовый – от англ. саsе – ситуация) менеджмент возник в 80-х гг. Он был разработан как способ мышления, метод решения проблем в конкретной ситуации в Гарвардской школе бизнеса (США). Ситуационное управление дополняет стратегическое управление, является в значительной мере его частью, неотъемлемым компонентом организации. Диалектику этой взаимосвязи убедительно характеризует «Система чрезвычайных мер при стратегической неожиданности» (по И. Ансоффу):

1. При появлении стратегической неожиданности, начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций. Эта сеть действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации;

2. На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства:

а). Одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации;

б). Другая группа ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов;

в). Третья группа занимается принятием чрезвычайных мер;

3. Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп:

а). Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения стратегического действия, а не просто планирования;

б). Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится по схеме «звезды», напрямую;

в). Группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;

г). Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии.

д). Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

4. Оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания:

а). Может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения;

б). Средства связи и каналы связи проходят испытания в не кризисных условиях, причем решаются реальные стратегические задачи, как если бы они возникли неожиданно.

Ситуационный подход характеризуется:

1. Неопределенностью условий управления, при которых происходит выбор методов, форм и структур социального управления;

2. Акцентирует внимание на управленческом событии, его осмыслении в конкретных обстоятельствах, условиях среды. Необходимо соотносить «контекстуальные» переменные обстоятельствс главными внутренними характеристиками организационной системы (структура, процессы, поведение, лидерство, стиль руководства и т.д.);

3. Надо учитывать, что управленческая ситуация имеет собственную логику развития, имеет место процесс;

4. При ситуационном подходе велика роль случайности, интуиции в социальном управлении как науке и искусстве;

5. Ситуационный подход заранее подготавливает руководителя, государственного служащего, менеджера к запрограммированным оптимальным решениям в нестандартных ситуациях, формирует умение контролировать ситуацию.

Основное конструктивное положение ситуационного подхода – проектирование (формирование) внешней среды, в том числе административной, в которой люди, совместно работающие в организациях и группах, могут достичь поставленных целей. Для этого со стороны государственного служащего, менеджера необходимы: учет внешних для социальной системы сил, влияющих на ее деятельность, идентификация, оценка, реагирование, прогнозирование.

Специалисты по ситуационному менеджменту Г. Кунц, С.О Доннел выделяют такие секторы (виды) внешней среды: политический, экономический, технологический, социальный, этический.

Менеджер учитывает вид среды, ее особенности и компоненты. К компонентам внешней среды эти авторы относят: воззрения, убеждения, ценности, ожидания (экономические, социальные и т.д.).

Идея проектирования среды находит свое развитие в планировании как рациональном средстве достижения целей при наличии неопределенности и непредвиденных ситуаций.

Таким образом, процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении норм (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации. Не существует универсального, «наилучшего способа» достижения определенных результатов при любых обстоятельствах.

*Эффективное управление* – это всегда управление по обстоятельствам, ситуационное управление». Ситуационный подход как принцип управления ориентирует субъекты государственной службы на:

* поиск движущей пружины ситуации (анализ, характеристика проблемы, «основное звено»);
* управленческую задачу;
* расстановку сил;
* социальные технологии.

Метод– ситуационный анализ; нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами (исторический метод), прогноз (прогнозирование развития ситуации). В противном случае будет поверхностное решение, очередное «открытие велосипеда»; соотнесение управленческой ситуационной задачи с задачами глобального уровня, развития целостной системы (системный метод). Иначе будут «ситуационный плен», «текучка»; обоснование и использование оптимальных методов, форм, технологий решения управленческих проблем данной ситуации. Иначе наступит обострение ситуации; формирование адаптивного стиля управления: новая тактика в новых обстоятельствах. Иначе – отставание, застой, регресс, крах.

Для государственного служащего, менеджера, предпринимателя исключительно важным является вопрос о механизме реализации ситуационного подхода (технологический аспект). Работа должна быть организована таким образом, чтобы вместо отдачи приказов и начальник, и подчиненный следовали тому, «чего требует ситуация». Тогда место «личного контроля» займет «контроль фактов».

В этой связи возникает вопрос: возможна ли стандартная процедура принятия управленческих решений в различных обстоятельствах? Вряд ли стоит искать универсальную технологию, например, выхода из кризиса. Она всегда конкретна и довольно уникальна.

Поставим вопрос иначе. Возможны ли алгоритмы решения различных управленческих ситуаций? Напомним, что алгоритм в управлении – конечный набор правил, позволяющий решать любую конкретную задачу из некоторого класса однотипных задач. Следовательно, если мы типизируем управленческую ситуацию, то для однотипных задач и ситуаций единый алгоритм возможен.

Используем в качестве примера разработанный алгоритм ситуационного подхода, который может быть представлен в виде технологической матрицы.

**Технологическая ситуационная матрица**

*(алгоритм ситуационного подхода)*

ОПЕРАЦИЯ 1 Анализ и диагностирование ситуации (определение главных проблем ситуации, ее основных противоречий, доминирующих тенденций, поиск аналогов состояний).

ОПЕРАЦИЯ 2 Реконструирование управленческого события.

ОПЕРАЦИЯ 3 Выдвижение управленческой задачи.

ОПЕРАЦИЯ 4 Определение факторов среды и внутренних факторов, влияющих на принятие решений.

ОПЕРАЦИЯ 5 Разработка альтернативных курсов действий, процедур преобразования ситуации.

ОПЕРАЦИЯ 6 Оценка каждой альтернативы, выбор (определение) наиболее соответствующей требованиям ситуации.

ОПЕРАЦИЯ 7. Разработка конкретного курса (программа действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную и с точки зрения решения глобальной управленческой задачи.

ОПЕРАЦИЯ 8. Подготовка подстраховочного варианта.

Алгоритмы ситуационного подхода используются в деятельности ситуационных центров – Президента России, Министерства по чрезвычайным ситуациям РФ, военных структур, некоторых регионов.

Таким образом, *ситуационное управление* есть профессиональное управление в условиях нарастания неопределенности внешней среды и доминирующего влияния ситуации на взаимодействие субъекта и объекта управления.

Общий вывод: стратегическое и ситуационное управление представляют собой дополняющие друг друга системы современного социального управления (двойную структуру целостной системы управления), служат предпосылкой возникновения элементов глобального управления в национальных и наднациональных рамках. Реализация стратегического и ситуационного подходов к государственной службе является вкладом в строительство новой системы государственной службы в XXI в.

**10.3.** **Стратегическое и оперативное планирование.**

Теория стратегического планирования получила развитие в 60-е годы XX века. Это явилось началом нового этапа развития теории управления и планирования. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному, отличается от него. Основное отличие – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее будет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды времени. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Еще одно отличие состоит в том, что стратегия – это не индикатор времени, это направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде времени.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Основной принцип стратегического планирования - *адаптивность*, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Эта реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Термин «стратегия» пришел в бизнес из военной области. По взглядам военных, стратегия – это часть военного искусства, определяющая общий характер вооруженной борьбы с целью достижения победы. Великим стратегом древности является Александр Македонский.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем, стратегия рассматривается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижения целей организации.

*Стратегия фирм* – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему управление. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро меняющегося и конкурентного окружения.

*Стратегическое планирование* можно определить как набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

*Стратегическое планирование* реализуется через: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

*Стратегическому планированию* присущ определенный алгоритм: что надо сделать (концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект); делать с использованием каких средств (ресурсный аспект); делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно-управленческий аспект).

*Стратегические цели*, сроки, предполагаемые результаты определяются руководством высшего звена, а их реализация предусматривает участие всех уровней руководства и управления.

*Этапы процесса стратегического планирования.*

* Миссия организации;
* Цели организации;
* Оценка и анализ внешней среды;
* Управленческое обследование сильных и слабых сторон;
* Выбор стратегии;
* Оценка стратегии;
* Анализ стратегических альтернатив;
* Реализация стратегии.

*Миссия* – главная цель, четко выраженная причина создания и существования организации, качественное направление ее развития (кто мы? что мы делаем?).

В настоящее время нет строгих рекомендаций по формулированию миссии. Обычно в содержание миссии включают следующие аспекты:

* описание продуктов (услуг), предлагаемых организацией;
* определение основных потребителей, клиентов, пользователей;
* цели организации - выживание, рост, доходность и др.;
* характеристика оборудования, технологических процессов и инноваций;
* базовые взгляды и ценности организации;
* внутренняя концепция, в рамках которой описывается собственное мнение компании о себе, источники ее силы, факторы выживания;
* внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

*К целям предъявляются следующие требования:*

* конкретность и измеримость; цели должны отражать конкретные ключевые аспекты производства и иметь конкретное цифровое выражение;
* ориентация во времени; все цели должны быть расписаны по рубежам;
* достижимость: цели должны быть реалистичными;
* совместимость целей фирмы в целом и целей ее подразделений. В противном случае получится эффект «лебедя, рака и щуки».

Основная задача при стратегическом планировании – адаптация организации к внешней среде.

*Факторы, влияющие на процесс стратегического планирования*

При стратегическом планировании следует учитывать влияние факторов:

* *Политического* (соответствует ли деятельность фирмы политическим целям страны, включая ее международное военное и внутреннее положение).
* *Экономического* (учет действия экономических законов, оценка инфляции и других макроэкономических показателей).
* *Социального* (состояние социальной инфраструктуры, высшего и среднего профессионального образования, здравоохранения; наличие и состояние дорог и транспортных средств; состояние торговли; изменяющиеся общественные ценности, установки, нравы, ожидания; отношение основной массы населения к предпринимательству; развитие движения в защиту прав потребителей и т.п.).
* *Экологического* (характеристика природных ресурсов).
* *Демографического* (оценка общей численности населения, половозрастная структура, социальный состав, размер семьи и др.).
* *Рыночного* (оценка уровня доходов населения, доля рынка, занимаемая организацией, жизненные циклы различных товаров).
* *Технологического* (наблюдение за изменениями в технологии производства, сбора, обработки, передачи информации; выявление новых материалов и т.п.).
* *Международного* (изменение ситуаций на внешнем рынке).

Для оценки стратегического состояния организации могут применяться разные методы:

* SWOT-анализ (Strenght - сила, Weakness - слабость; Opportunities - возможности; Threats - угрозы);
* метод ключевых вопросов;
* метод сценариев;
* модель пяти сил.

SWOT-анализ широко используется во всем мире. Он помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действуют предприятия, и цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления (корректировки) целей организации и выбора стратегий их достижения.

Возможности - это то, что дает фирме шанс сделать что-то новое. Это может быть:

* работа с дополнительными группами потребителей;
* внедрение на новые рынки;
* расширение спектра продуктов;
* быстрый рост рынка и др.

Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ. Например:

* приход новых конкурентов;
* повышение объемов продаж аналогичной продукции;
* медленный рост рынка;
* неблагоприятная налоговая политика государства;
* изменение нужд и вкусов покупателей и др.

Что касается сильных сторон фирмы, то ими могут быть:

* наличие необходимых финансовых ресурсов;
* наличие собственных технологий высокого качества;
* эффективные производственные мощности;
* большая доля рынка;
* наличие хороших конкурентоспособных навыков;
* способность к инновациям и др.

Слабыми сторонами могут являться:

* отсутствие стратегического направления;
* наличие устаревшей техники;
* отставание в НИОКР;
* узкий ассортимент продукции;
* высокая себестоимость продукции;
* трудности с высококвалифицированным персоналом и др.

Каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, иметь сильные и слабые стороны, а следовательно, стратегия каждой фирмы будет уникальной. Затем составляется матрица SWOT (рис. 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности (О) | Угрозы (Т) |
| Сильные стороны (S) | Поле «SO» – наиболее благоприятные возможности существования | Поле «ST» |
| Слабые стороны (W) | Поле «WO» | Поле «WT» – самое опасное для предприятия |

Рис. 1. Матрица SWOT

Затем производится оценка влияния возможностей на организацию.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень  вероятности | Сильное  влияние | Умеренное  влияние | Малое  влияние |
| Высокая | Поле «ВС» | Поле «ВУ» | Поле «ВМ» |
| Средняя | Поле «СС» | Поле «СУ» | Поле «СМ» |
| Низкая | Поле «НС» | Поле «НУ» | Поле «НМ» |

Рис. 2. Матрица возможностей

Далее производится оценка влияния угроз на организацию. Матрица угроз (рис. 3).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень  вероятности | Разрушение | Критическое  состояние | Тяжелое  состояние | «Легкие  ушибы» |
| Высокая | Поле «ВР» | Поле «ВК» | Поле «ВТ» | ППоле «ВЛ» |
| Средняя | Поле «СР» | Поле «СК» | Поле «СТ» | ППоле «СЛ» |
| Низкая | Поле «HP» | Поле «НК» | Поле «НТ» | ППоле «НЛ» |

Рис. 3. Матрица угроз

Нужно знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

*Метод ключевых вопросов*– основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации.

В качестве ключевых вопросов выделяют:

* какие имеются возможности для достижения цели?
* какие угрозы могут возникнуть для организации?

*Метод сценариев*– это реалистичное описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной организации в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем определяется та или иная стратегия фирмы:

1. Оптимистический – в котором структура, тенденции отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благотворно сказываются на положении фирмы в будущем.
2. Пессимистический – отражается наихудший для фирмы вариант развития событий.
3. Наиболее верный – находится посередине между двумя первыми.

Эти сценарии дают возможность определить наиболее значимые факторы макросреды, которые следует учитывать фирме для выработки стратегий.

*Модель пяти сил*– отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли:

* угроза появления новых конкурентов;
* угроза появления товаров и услуг-заменителей;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* способность покупателей диктовать свои условия;
* соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Если действие всех пяти сил на рынке достаточно ощутимо, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким.

После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее линии, переходят к анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии.

Все многообразие возможных стратегий можно рассматривать как различные модификации нескольких базовых.

*Стратегия ограниченного роста* - это такая стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статической внешней средой.

*Стратегия роста* – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

*Стратегия сокращения –* стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

*Сочетание различных вариантов стратегий* обычно используют фирмы, активно действующие в разных отраслях.

Кроме того, следует сказать еще о таких стратегиях, как:

* глобальные (минимизация издержек; дифференциации; фокусирования; инноваций; оперативного реагирования);
* корпоративные (стратегия связанной диверсификации; стратегия несвязанной диверсификации; стратегия откачки капитала и ликвидации; стратегия изменения курса и реструктуризации; стратегия международной диверсификации);
* функциональные (наступательные и оборонительные; вертикальной интеграции; стратегия организаций, занимающих различные отраслевые позиции; стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла).

На формирование стратегии оказывают влияние семь главных факторов:

* конкуренция;
* потребители;
* поставщики;
* технология;
* текущий конкурентный потенциал организации;
* государственное регулирование;
* факторы макросреды.

На последующих этапах подготавливаются среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования разрабатываются годичные оперативные планы и проекты.

В завершение определяются предпосылки для формирования новых плановых программ, исходя из того, что организации удалось добиться при реализации планов, и чего - нет.

В целом планирование – это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии - реализация и контроль) и обратной связью (учет результатов выполнения – уточнение плана).

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация свои действия увязывает со своими планами и выделяет необходимые для их реализации ресурсы. Другими словами, организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации стратегического плана.

Что такое программа действий? Это программа, которая включает в себя цель, сроки и порядок осуществления мероприятий, руководство по их осуществлению, общую потребность в средствах, персонале и ресурсах, дополнительную потребность в ресурсах и оборудовании, ожидаемую прибыль от реализации программы, финансовые результаты. В основу расчетов кладутся цели стратегии и осуществляется их коррекция в соответствии с выявленными в ходе перспективного планирования факторами, способными оказать положительное или отрицательное влияние.

Стратегия фирмы реализуется в оперативных планах. Краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов, - это тактика организации. Тактика отражает краткосрочные цели, согласованные с ее долгосрочными целями. Тактика обычно охватывает краткосрочные и среднесрочные периоды. Как правило, тактика разрабатывается средним звеном руководства организации.

Оперативный план дает характеристику деятельности фирмы в условиях конкуренции, отражает ее поведение на рынке, предусматривает меры по выпуску продуктов и прибыльности хозяйственных операций, устанавливает рамки для разработки системы стимулирования труда. В оперативном плане не только конкретизируются цели и задачи, но и четко фиксируется, как будут решены поставленные задачи и кто конкретно за это ответственен. Оперативный план – это подробный и всеохватывающий документ. В его содержание входят:

* корпоративная стратегия;
* установление финансовых целей, отражаемых в структуре баланса и финансового отчета;
* стратегические цели;
* детальный план действий;
* бюджет;
* план развития человеческих ресурсов.

Составной частью оперативного планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

В оперативные планы подразделений включают оценку состояния бизнеса, ключевые финансовые задачи, стратегию подразделения, требования поддержки от других подразделений, план мероприятий.

Оперативный план подразделения состоит из разделов.

В первом разделе излагаются основные экономические и финансовые прогнозы на основе изучения внешней среды, рынков и конкуренции. Выясняются экономические, правовые, политические и социальные факторы, которые могут оказать положительное и отрицательное влияние на действия фирмы в плановом периоде. Каждое подразделение обязано найти возможности нормальной деятельности даже в условиях ограничений и барьеров. Эти возможности должны быть отражены в оперативном плане.

Во втором разделе оперативного плана излагается статус подразделения, выявляются его сильные и слабые черты, уязвимость. Определяется производительность труда, обеспеченность персоналом; оцениваются кадры и управленческий персонал.

Далее уточняются основные задачи, отражается стратегия действий коллектива подразделения.

В оперативном плане подразделения также формулируются требования поддержки его со стороны других служб и подразделений фирмы.

Координирует работу по организации поддержки отдел планирования. Он направляет в соответствующие взаимозависимые отделы необходимую информацию.

В завершающем разделе оперативного плана содержится программа его реализации: конкретные задачи, даты их выполнения, ответственные за реализацию заданий, формы отчетности о выполнении работ, условия для выполнения плана и возможные препятствия.

Результаты реализации тактических планов могут проявляться достаточно быстро. Оценка хода выполнения плана проводится ежемесячно или ежеквартально. Таким образом, тактические планы могут быть оперативно оценены и по результатам оценки могут быть внесены соответствующие коррективы в действия и дальнейшие планы организации.

*Стратегическое планирование предполагает формирование определенной стратегии.*

*Стратегия* – концептуальный план реализации миссии и достижения целей посредством установления благоприятного соответствия между организацией и ее внешней средой.

*Стратегия содержит три компонента*:

1. *Масштаб* – тип и количество рынков, на которых предстоит конкурировать.

2. *Распределение ресурсов* (материальных, человеческих, технических и др.)

3. *Конкурентные преимущества* – создающие превосходство над конкурентами.

*Конкурентные преимущества* обеспечивают *внутренние и внешние компетенции* фирмы.

*Внутренние компетенции:*

* ноу-хау, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;
* наличие эффективных бизнес-процессов (управление проектами;
* логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т. д.);
* наличие уникальных технологий, недоступных конкурентам;
* наличие высококвалифицированного персонала (дефицитные специальности)

*Внешние компетенции:*

* связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами, дистрибьюторами);
* возможности лоббирования своих интересов;
* наличие «раскрученной» торговой марки;
* способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

*Основные этапы формирования стратегии:*

*1. Осознание стратегических целей,*

*2. Анализ внутренней среды организации* - диагностика ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями.

*3. Анализ внешней среды* - определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды.

*4. Выявление проблемных вопросов,* то есть тех, которые могут возникнуть.

Такой метод анализа организации и ее среды называется SWOT-анализ.

***Виды стратегий***

*Корпоративная стратегия*

Существует *два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии:*

* формулирование главной (основополагающей) стратегии
* анализ бизнес-портфеля.

*Главная стратегия* – общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне.

*Включает*  три основных направления:

* рост (подъем),
* сокращение.
* стабилизация,

*Рост (несколько концепций)*

*Первую группу* *концепций* составляют концепций *концентрированного роста*, которые связаны с изменением продукта или рынка:

* усиление позиций на существующем рынке, увеличение доли рынка;
* развитие рынка, освоение новых рынков;
* разработка новых товаров.

*Вторую группу* *концепций* роста образуют концепций *интегрированного роста.* К ним относятся:

* приобретения других производств,
* слияния, объединение рисковых предприятий,

*Третья группа концепций* роста - *концепции* *диверсифицированного роста:*

1). Концепция концентрической диверсификации;

2). Концепция горизонтальной диверсификации;

3). Концепция конгломеративной диверсификации.

*Диверсификация* (лат. – изменение, разнообразие):

* проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности. Диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и структурной перестройкой хозяйства, наибольшее развитие получила после 2-й мировой войны.
* в широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.).

*Конгломерат*, одна из современных форм экономических объединений. Образование конгломерата происходит либо *путем**функциональных слияний* (объединение фирм, связанных в процессе производства) либо путем *инвестиционных слияний* (объединение фирм без производственной общности)

*Сокращение (несколько концепций или стратегий)*

Концепциями сокращения являются:

*Ликвидация* (при невозможности вести дальнейший бизнес).

*«Сбор урожая»* (отказ от долгосрочного бизнеса в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе).

*Основные методы данной концепции:*

* сокращение материально-технического обслуживания производства;
* сворачивание рекламной деятельности и НИР;
* сокращение ассортимента продукции;
* сокращение каналов оптовых продаж;
* отказ от обслуживания мелких покупателей;
* снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т. д.).

*Концепция отсечения лишнего*. Означает, что фирма закрывает или продает лишние подразделения, не дающие прибыли или плохо сочетающиеся с другими подразделениями.

*Концепция сокращения расходов*. Заключается в поиске возможностей сокращения издержек для увеличения конкурентоспособности фирмы и выживания в долгосрочной перспективе.

*Концепция стабилизации* разрабатывается для поддержания существующего положения.

Используется при нехватке ресурсов для роста, или слабо растущих рынках. Полезна после осуществления быстрого роста или сокращения.

Когда фирма диверсифицирована и имеет много различных производств и направлений деятельности, особенно не связанных между собой, для формулирования корпоративной стратегии используется подход *бизнес-портфеля.*

Этот подход представляет корпорацию как совокупность различных подразделений, *стратегических бизнес-единиц* (СБЕ), каждая из которых имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов, рынки сбыта и свою конкурентную стратегию.

*Начальной точкой* в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию.

*Следующий шаг* - их классификация и анализ текущего портфеля продукции.

*Анализ текущего бизнес-портфеля предполагает ответы на следующие вопросы:*

* включает ли портфель достаточное количество бизнес-единиц в привлекательных отраслях;
* содержит ли портфель слишком много «вопросительных знаков»;
* достаточно ли «денежных коров» для развития «звезд» и финансирования «вопросительных знаков»;
* дает ли портфель достаточное количество прибыли;
* сильно ли уязвим портфель в случае появления негативных тенденций, непредвиденных событий;
* много ли в портфеле «собак», слабых в смысле конкурентоспособности.

В зависимости от ответов на эти вопросы формируется стратегический портфель корпорации.

*Бизнес-стратегия*

Формулируется для каждой бизнес-единицы.

Направлена на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на своем рынке.

Основными инструментами разработки данной стратегии являются:

* *пять сил конкуренции;*
* *конкурентные стратегии М. Портера*
* *жизненный цикл товара.*

*Концепция* *пяти сил конкуренции:*

* проникновение новых конкурентов;
* угроза появления на рынке товаров-субститутов;
* возможности покупателей отстаивать свои интересы;
* возможности поставщиков диктовать свои условия;
* конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

*Конкурентные стратегии М. Портера*

*Три общие* *конкурентные стратегии* для создания конкурентных преимуществ. Это:

* лидерство в снижении издержек;
* дифференциация;
* фокусирование.

Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли:

* это может быть экономия на масштабах производства,
* передовая технология,
* доступ к дешевым источникам сырья,
* стандартизованный продукт,
* сильная и дешевая распределительная система.

*Дифференциация означает*, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов.

*Фокусирование* - состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка, специфическую группу покупателей и обслуживать их лучше, чем конкуренты.

Существует два вида стратегии фокусирования: *достижение преимуществ в снижении издержек либо усиление дифференциации.*

*Жизненный цикл продукта.*

Типичный ЖЦП состоит из четырех этапов:

* *выведение товара на рынок* (создание рынка для нового товара)
* *рост* (расширение сбыта и совокупности новых продуктов).
* *зрелость* (попытки сохранить преимущества как можно дольше)
* *спад* (сокращается объем продаж по различным причинам).

*Чтобы продлить период роста, можно использовать следующее:*

* повысить качество новинки (дополнительные свойства, новые модели и др.);
* проникнуть в новые сегменты рынка;
* использовать новые каналы распределения;
* использовать убеждающую массовую рекламу;
* своевременно снизить цену для привлечения дополнительного числа потребителей.

***Функциональные стратегии*** фокусируют внимание на планировании функциональной деятельности организации и стратегических бизнес-единиц (маркетинговая, финансовая, производственная стратегии, а также стратегии в области человеческих ресурсов и научных исследований и разработок).

Процесс стратегического планирования

разработка

стратегической

программы

действий

разработка

сценариев в

будущем

выбор наиболее

обоснованного

сценария

определение и

распределение

ресурсов

разработка на основе

избранного сценария

планов деятельности

преобразование

стиля мышления

управленческих кадров

внутренняя

координация

компонентов

системы

адаптация к

внешней среде

Рис. 4 Содержание процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование имеет некоторое сходство с долгосрочным планированием, и первое, и второе рассчитаны на относительно долгие временные рамки в 10-15-20 лет. Главное же различие между ними состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции, исторически сложившихся тенденций развития. В отличие от этого в системе стратегического планирования считается, что для определения будущего недостаточно методов экстраполяции. Необходимо кроме этого выяснить наиболее вероятные изменения в будущем развитии системы и в окружающей среде, определить возможные тенденции, создающие новые, часто неожиданные условия дальнейшего развития.

Стратегическое планирование принимает в расчет возможность возникновения нестабильности как в условиях окружающей среды, так и в функционировании самой системы, а это побуждает готовить стратегические решения уже тогда, когда непредвиденные события еще не наступили, но появляются отдаленные, слабые сигналы грядущих изменений.

Следовательно, стратегическое планирование становится особенно необходимым в условиях социально-экономической нестабильности и быстрых изменений:

*Во–первых*, в этих условиях требующая разрешения управленческая проблема чаще всего возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

*Во–вторых*, она ставит перед системой и ее руководящим ядром новые задачи, не соответствующие прошлому опыту.

*В–третьих*, неумение своевременно уловить новые тенденции, особенно неблагоприятные, приводит к неприятию контрмер, а это наносит ущерб системе.

*В–четвертых*, требуемые в такой ситуации контрмеры должны быть приняты срочно, а их эффективность должна быть достаточно существенной, чтобы предотвратить развитие событий в нежелательном направлении. Все это требует перехода от привычного метода экстраполяции к стратегическому управлению, включающему в себя в качестве конкурентной: формы реализации стратегическое, планирование.

Конструктивное значение стратегического планирования заключается в том, что только хорошо спланированные и эффективные действия, направленные на реализацию определенной стратегии, способны обеспечить успех в будущем. Даже если разработана хорошая стратегия, но действия по ее реализации оказываются неэффективными, соответствующая система (организация) сталкивается с серьезными трудностями и неудачами на пути продвижения к цели.

Для того, чтобы сформулированные задачи были успешно решены, в процессе стратегического планирования разрабатывается *программа действия.* Программа представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированных друг с другом по исполнителям, ресурсам и срокам. Каждая программа включает в себя ряд проектов по отдельным сферам и видам деятельности, направленной на достижение запрограммированной цели.

Чтобы программа действий в наибольшей степени соответствовала миссии и целям системы, полезно использовать разработку возможных сценариев будущего ее состояния. Возможна разработка двух типов сценариев.

Первый из них представляет собой описание последовательности действий, ведущих к прогнозируемому состоянию системы (организации), а также условий и факторов, оказывающих существенное влияние на этот процесс.

Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для этой системы, если она достигнет прогнозируемого желаемого (запрограммированного) состояния.

После того, как разработано несколько, в том числе и альтернативных (допускающих одну из двух или нескольких возможностей), сценариев, они должны быть проверены на обоснованность, непротиворечивость и комплексность, а также на высокую степень вероятности. Затем из всей совокупности сценариев будущего выбирается один представляющийся наиболее обоснованным, вероятным и соответствующим миссии системы, целям ее развития и функционирования.

Заключительным этапом в процессе стратегического планирования становится перенос избранного сценария на практическую основу, для чего разрабатываются планы развития системы (организации) на перспективу- долгосрочные планы и текущие, оперативные планы деятельности. Совокупность этих планов должна быть ориентирована на решение четырех управленческих задач:

* определение и распределение ресурсов;
* адаптация к внешней среде;
* внутренняя координация;
* организационное стратегическое предвидение.

Первая из этих задач связана с распределением материальных и финансовых ресурсов по структурным подразделениям и видам деятельности, с реорганизацией структуры: сокращением или прекращением деятельности малоперспективных или неперспективных отделов, их реорганизацией и формированием новых структурных единиц.

Вторая задача охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают взаимоотношения системы (организации) с ее внешним окружением. Примером успешного решения этой задачи является завоевание приоритетных позиций на рынке безалкогольных напитков американской компанией «Кока-кола», которая тщательно изучала изменение потребительского спроса, внимательно отслеживала деятельность конкурирующих фирм «Ростал Краун» и «Пепси» и, наконец, с учетом изменений потребительских требований, выпустила на рынок ряд напитков, в наибольшей степени учитывающих всю совокупность окружающих условий.

Решение третьей из названных задач стратегического планирования предполагает осуществление координации стратегической деятельности, направленной на выявление сильных и слабых сторон системы (организации) с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций, осуществляемых различными компонентами данной системы.

Наиболее сложной является четвертая задача стратегического планирования. Ее решение возможно только в том случае, когда осуществляется радикальное преобразование самого стиля мышления и деятельности управленческих кадров, которые способны учиться на прошлых стратегических ошибках и овладевать инновационными методами управленческой деятельности, повышая тем самым профессионализм в области стратегического управления.

Если выделенные этапы стратегического планирования расположить в последовательный ряд действий, то мы получим схематическое изображение этого сложного и многозвенного процесса.

В процессе стратегического планирования существенное значение имеет анализ тенденций изменения внешней среды. Такой анализ служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к данной системе (организации) условия и факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Особое значение при этом придается изучению динамики таких факторов, как экономические, политические, социальные, технологические, информационные, экологические. С учетом изменений в соответствующих сферах сама система управления должна видоизменяться, адаптируясь к внешней среде.

Все эти компоненты стратегического планирования в конечном счете в результате их интеграционного единства приводят к четкому пониманию, по каким параметрам следует совершенствовать организационные, технологические, материальные, финансовые качества данной системы, чтобы обеспечить, более успешное продвижение ее к намеченной стратегической цели, к эффективному выполнению ее миссии.

**Раздел III. УСЛОВИЯ И ФОРМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Глава 11. Место и роль коммуникации в системе управления**

План:

11.1. Основные характеристики коммуникации.

11.2. Модели коммуникационного взаимодействия.

11.3. Типы и способы коммуникационных процессов.

11.4. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.

**11.1. Основные характеристики коммуникации**

В процессе повседневной управленческой деятельности, от 50 до 90 % времени затрачивается на коммуникации. Коммуникация является *основным и связующим процессом* в осуществлении управленческой деятельности.

*Коммуникация* (от лат, coommunicatio – сообщение, передача)- *процесс обмена сообщениями, информацией между людьми, социальными группами, общностями, организациями*.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Американский социолог Т. Парсонс подчеркивал, что «удивительная сложность систем человеческой деятельности невозможна без относительно стабильных символических систем», а последние создаются и функционируют только благодаря процессам коммуникации.

Коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и большим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве актора-субъекта социального действия. Каждый актор стремится определенным образом воздействовать на реципиента, т.е. на человека, которому адресовано сообщение, с целью стимулировать в некотором смысле ответный результат - чувство, оценку, действие и т.п. «Поскольку коммуникация является частью социального процесса, постольку,- пишет Т. Парсонс,- личности действуют в рамках роли, природа которой зависит от ее отношений с актуальными и реальными реципиентами сообщения, и от источников, из которых она получает коммуникативное содержание».

В процессе коммуникации взаимодействуют несколько элементов:

- действие актора и/или носителя сообщения;

- ответная реакция реципиента;

- содержание коммуникативного процесса;

- взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия.

Коммуникационный процесс многогранен, выступает связующим звеном и представляет собой необходимую предпосылку становления, развития и функционирования всех социальных систем, потому что именно он обеспечивает связь между людьми и их общностями, делает возможной связь между поколениями, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. На приоритетные позиции в мире начинают выходить те страны, которые, опираясь на новейшие научные и технические идеи, реализуя их в разнообразных потоках информации и соответствующих технических средствах, движутся быстрее других в создании и эффективном использовании коммуникационных систем и сетей, в их практическом применении в процессах управления.

Управление осуществляется посредством коммуникации*,* поэтому она представляет социальный механизм, с помощью которого возникает и реализуется власть в обществе. Основными компонентами коммуникация являются:

* субъекты коммуникационного процесса - отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);
* средства коммуникации – код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики и т.п.),
* каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф, SMS – сообщения и т.п.);
* предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);
* эффекты коммуникации – выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Социальная коммуникация в процессе своего осуществления решает четыре основные взаимосвязанные *задачи:*

* интеграцию отдельных индивидов в социальные группы и общности, а последних - в единую и целостную систему общества;
* внутреннюю дифференциацию общества, составляющих его групп, общностей, социальных организаций и институтов;
* отделение и обособление общества и различных групп, общностей друг от друга в процессе их общения и взаимодействия, что приводит к более глубокому осознанию ими своей специфики, к более эффективному выполнению присущих им функций;
* создание предпосылок и основных компонентов для подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.

**11.2. Модели коммуникационного взаимодействия.**

В процессе социологического исследования коммуникационных процессов выработались различные модели социальной коммуникации. Широкое признание и распространение получила *линейная модель* коммуникаций, разработанная известным американским социологом Г. Лассуэлом и включающая пять элементов:

- Кто? (передает сообщение) - коммуникатор

- Что? (передается) - сообщение

- Как? (осуществляется передача) - канал

- Кому? (направлено сообщение) - аудитория

- С каким эффектом? - эффективность

Итак, в этой модели выделяются следующие компоненты коммуникационного процесса (см.: рис. №1):

***Линейная модель* коммуникаций**

**Г. Лассуэла**

**1. Источник коммуникации**

**2. Содержание**

**3. Канал коммуникаций**

**4. Мишень (приемник)**

**5. Эффект**

Рис. 1 Составные части коммуникационного процесса

При этом Г. Лассуэл выделил *три основные функции процесса коммуникации* как процесса по своей сути управленческого:

* наблюдение за окружающей средой для выявления угрозы обществу и определение возможностей оказания влияния на ценностные ориентации этого общества и/или его составных частей;
* корреляция соотношения составных частей этого общества при его реагировании на «поведение» окружающей среды;
* передача социального наследия от поколения к поколению.

Однако модель Лассуэла не отражает всей сложности и полноты коммуникативной функции. В ней акцент делается наактивность коммуникатора, а реципиент оказывается только объектом коммуникационного воздействия. Дело в том, что результат коммуникации - не просто изменение сознания, чувств, установок или поведения слушателя (зрителя, читателя), это еще и достижение определенной степени согласия или несогласия реципиента с тем, что, как и почему сообщается коммуникатором.

В середине 50-х годов XX века появилась *интеракционистская модель коммуникации*, предложенная Т. Ньюкомбом.

Интеракционистская модель исходит из того, что субъекты коммуникации – коммуникатор и реципиент - равноправны, связаны как взаимными ожиданиями и установками, так иобщим интересом кпредмету общения. Сама же коммуникация выступает как реализация такого интереса с помощью передаваемых сообщений. Эффект же коммуникационного взаимодействия проявляется в сближении или отдалении точек зрения коммуникатора и реципиента на общий предмет, что фактически означает расширение либо, напротив, сужение возможностей их взаимопонимания и сотрудничества.

Именно такой подход выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации. А само согласие, с точки зрения последователей интеракционизма, есть установление общей картины мира или его отдельного объекта (процесса) у тех, кто объединен в коммуникативное взаимодействие. Поэтому коммуникация представляет собой такой обмен идеями, символами, значениями, ценностями, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается. Сам же механизм согласия есть по определению американского социального психолога Тамото Шибутани, *«взаимное принятие ролей».* Когда возникает согласие, происходит *взаимопроникновение картин мира, оценок, чувств,* что позволяет каждому участнику согласованного действия понимать, принимать (или отвергать) точки зрения и оценки других участников.

Значительное влияние имеет *общая теория коммуникаций,* разработанная канадским социологом Г. Маклуэном. Он считает, что развитие коммуникативных средств определяет как общий характер культуры, так и смену исторических эпох. Он рассмотрел развитие коммуникационных процессов в истории человечества (См.: рис.2).

На первом этапе, в эпоху племенных культур общение людей было ограничено рамками устной речи и мифологическим мышлением, придававшим миру целостность, но вместе с тем локальность и замкнутость.

На втором этапе развития коммуникативных процессов, связанном с появлением письменности, изменился и тип коммуникации - единство значений и знаний, их организация в целостной системе письменного языка, нацеленная и надежная, устраняли в нем разногласия, расхождения в отношении к нормам и ценностям, что укрепляло консолидацию человеческих сообществ.

Введение письменности способствовало решению сразу двух задач:

1). Оно служило надежному сохранению прошлого опыта, значений, знаний и представлений;

2). Возникла возможность принятия новых элементов, хотя бы путем дополнения к прежнему тексту или иной интерпретации старого, которая также может фиксироваться в новом тексте.

В итоге общество получило мощное оружие введения в оборот новых значений, образов и ориентации, что обеспечило интенсивную работу по развитию художественной литературы и научных знаний.

Третий этап усложнения и обогащения коммуникационных взаимодействий, согласно Маклуэну, начался изобретением И. Гутенбергом в XV в. печатного станка, что привело к торжеству визуального восприятия, формированию национальных языков и государств.

Четвертый этап в коммуникативных – распространение современных аудиовизуальных средств коммуникации. Телевидение и другие аудиовизуальные средства радикально преобразуют саму среду, в которой живет и общается современное человечество, резко расширяют масштабы и интенсивность его коммуникационных связей со всем миром. В современных условиях коммуникация приобретает особую значимость потому, что осуществляется подлинная *информационная революция* – стремительное, количественное и качественное преобразование информационной сферы, сопровождающееся коренной трансформацией не только технической, но и социальной, социокультурной основы складывающегося в нашу эпоху постиндустриального, информационного сообщества, базирующегося на многосторонней и многоярусной системе планетарных коммуникационных процессов. По прогнозам, к 2010 году объем данных в цифровой форме будет удваиваться каждые 11 часов.

**Общая теория коммуникаций**

**Г. Маклуэна**

***Первый этап*: общение людей ограничено рамками устной речи и мифологическим мышлением**

***Второй этап*: единство значений и знаний, их организация в целостной системе языка**

***Третий этап*: изобретение печатного станка, торжество визуального восприятия, форм. нац. языков и государств**

***4-ый этап*: развитие аудиовизуальных средств восприятия, информационная революция**

Рис 2. Развитие коммуникационных процессов в истории человечества.

Если созданные Г. Лассуэлом и Т. Ньюкомбом модели коммуникационных взаимодействий носили социальный и социально-психологический характер, выделяя на приоритетное место социальные процессы общения и взаимодействия участников коммуникации, то Г. Маклуэн сделал упор на технические средства исследуемого процесса, придав им значимость основного детерминанта в развитии коммуникативных процессов.

Следующую коммуникационную модель – *аутопойетическую* **–**разработал выдающийся немецкий социолог Никлас Луман. Это – система, отличающаяся оперативной закрытостью и состоящая из множества коммуникативных элементов, каковыми являются потоки информации, причем каждое коммуникативное событие закрывает и открывает систему.

Именно вследствие интегрирования информации, сообщения и понимания социальная система приобретает свои специфические свойства (рис. 3).

Рис. 3 Свойства социальной системы

Если психическая система (например, личность) самоорганизует и самореференцирует себя, т.е. приходит к самопониманию, посредством сознания, то социальная система (общество), согласно Н. Луману, осуществляет этот процесс посредством коммуникации.

Поскольку социальная система состоит из самовоспроизводящихся и самореференцирующихся элементов коммуникации, считает Н. Луман, постольку «общество является всеобъемлющей системой всех коммуникаций; воспроизводящих себя аутопойетически, в то время как она производит все новые (и все время другие) коммуникации». А это означает, что понятие коммуникации становится решающим фактором для определения понятия общества. Лишь с помощью понятия коммуникации социальную систему можно мыслить как аутопойетическую систему, которая состоит из элементов, а именно: из коммуникаций, производящих и воспроизводящих себя посредством сети именно этих элементов, посредством сети коммуникаций**.**

Знание этих моделей снижает вероятность возникновения неэффективных коммуникаций и тем самым создает необходимые предпосылки и условия для осуществления коммуникаций эффективных, приводящих к ycпexy в управленческой деятельности.

**11.3. Типы и способы коммуникационных процессов**

В процессе выработки, а особенно - в осуществлении управленческих решений, очень широко используются **межличностные коммуникации***.* Это такой тип коммуникационного взаимодействия, при котором в роли как отправителя, так и получателя сообщения выступают отдельные индивиды. Для него характерны непосредственный контакт между субъектами общения, чем определяется ряд особенностей данного типа коммуникации, в частности, тесная обратная связь, регулирующая процесс общения; множество используемых средств - не только вербальных (словесных), но и невербальных: мимики, жестов и т.п.; двухсторонний обмен информацией, происходящий чаще всего в форме диалога. В процессе коммуникационного взаимодействия, осуществляемого в целях выполнения управленческих функций, чаще всего используются его ролевая разновидность, при которой содержание и направленность коммуникации, формы ее выражения определяются ролевыми отношениями партнеров (например: руководитель - подчиненный, сотрудник- сотрудник и т.п.).

Процесс передачи сообщения в данном случае ориентирован на достижение определенного результата, например, на выполнение задания, которое поручает руководитель подчиненному.

В процессе осуществления межличностной коммуникации работнику, занимающемуся управленческой деятельностью, необходимо уметь (или учиться) *преодолевать преграды*, которые могут возникнуть в практике межличностного общения.

*Во-первых*, следует иметь в виду, что одна из таких преград может возникнуть в результате конфликта, между сферами компетенции или основами суждений отправителя и получателя сообщения. Например, в производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта продукции за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации производимых товаров. В то же самое время специалисты из производственных подразделений могут отстаивать противоположную точку зрения, требуя сосредоточить основные усилия именно на гораздо высокой степени стандартизации производимой продукции, всемерном повышении ее качества. Подобного рода расхождения могут стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. В результате идеи, закодированные в сообщении отправителем, могут оказаться искаженными или не полностью понятыми, вследствие чего содержащаяся в сообщении информация не принесет желаемого результата.

*Во-вторых*, информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, может либо полностью отвергаться, либо искажаться реципиентом в соответствии с его опытом или прежде усвоенными понятиями.

*В-третьих*, преграды, возникающие в процессе коммуникационного взаимодействия, могут возникать из-за различия в социальных установках людей. Дело в том, что установки способны смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Если получаемое сообщение расходится в своей сущности с установками получателя информации, последний может ее игнорировать, оценивать негативно или поступать совершенно в противоположном направлении, чем это вытекает из полученного сообщения. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений во многом зависит частота контактов участвующих в коммуникации людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем.

Руководитель, который не хочет или не умеет создавать позитивно окрашенный коммуникационный климат в отношении со своими сотрудниками, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с ними, что резко сузит возможности его управленческого воздействия на процессы межличностных отношений, протекающих в данной организации. В итоге может сложиться обстановка недоверия, недоброжелательности, антагонизма. Напротив, в атмосфере усиливающегося доверия возрастают объективные информационные потоки и точность информации в обменах ею между сотрудниками, в том числе между руководителями и подчиненными.

*В-четвертых*, барьеры в коммуникационном взаимодействии могут возникнуть в связи с неточностью восприятия и понимания некоторыми людьми слов, используемых в качестве символов в процессе общения между сотрудниками. Например, руководитель говорит подчиненному: «Вы выполнили задание неадекватно». Как понимать в данном случае слово «неадекватно»? Этот пример свидетельствует, что в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникать семантические барьеры, снижающие эффективность выполнения управленческих решений в том случае, когда они не воплощены в четкой и ясной формулировке, исключающей любую двусмысленность в понимании и истолковании.

*В-пятых*, в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникнуть и невербальные барьеры. В качестве средств невербальной коммуникации могут быть использованы обмен взглядами, выражение лица (например, поднятые в недоумении брови или одобрительная улыбка), поднятый вверх большой палец как символ одобрения, дружественное прикосновение к плечу собеседника и т.п. Если любое из этих средств не соответствует содержанию и смыслу коммуникационного взаимодействия, это способно создать невербальный барьер, затрудняющий правильное восприятие и использование получаемой информации. Подобный же эффект могут произвести определенная интонация, модуляция голоса, плавность или прерывистость речи и т.п. Американский специалист по коммуникационным взаимодействиям А. Мехребиен установил, что в 55 *%* сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38 *%* - через интонации и модуляции голоса и только 7 % остается содержанию слов, воспринимаемых получателем информации, когда мы говорим, т.е. то, как говорит руководитель с подчиненным, важнее слов, которые он произносит. Например, если руководитель говорит: «Хорошо, ...я дам поручение», то длительная пауза после слова «Хорошо» может обозначать, что руководитель не хочет этого делать либо сейчас он занят другими делами, либо не очень хочет давать поручение, либо, наконец, не знает, какое именно поручение следует сейчас выдать подчиненному.

Коммуникационный процесс может выступать:

* в форме двух и более межличностных коммуникаций личностной или ролевой направленности,
* в форме взаимной коммуникации всех членов данной группы или организации.

Совокупность коммуникационных взаимодействий может способствовать динамизму структуры, сплоченности группы или, напротив, приводить к возникновению и возрастанию конфликтной напряженности между членами данной группы, подталкивать к внутригрупповому конфликту. Поскольку групповая коммуникация составляет основу коммуникационных взаимодействий в социальных организациях, руководителю и менеджеру важно знать особенности внутригрупповой динамики, уметь блокировать возникновение очагов внутригрупповой напряженности, оказывать управляющее воздействие на предупреждение и развитие внутригрупповых конфликтов, обладать способностью использовать конструктивные возможности таких конфликтов и нейтрализовать или ослаблять деструктивные их возможности.

Следующим типом коммуникационного процесса, используемого в управленческой деятельности, является *межгрупповая коммуникация.* Это такой тип коммуникационного взаимодействия, в процессе которого потоки информации циркулируют между двумя или большим количеством социальных групп и организаций в целях координации и осуществления совместной деятельности либо противодействия друг другу.

Межгрупповая коммуникация способна содействовать, сближению позиций двух или большего количества групп, усилению внутригруппового единства или межгрупповой солидарности, либо, напротив, приводить к» размежеванию интересов и позиций различных групп и организаций (скажем, в случае конкуренции двух фирм за рынки сбыта или в процессе предвыборной кампании по выборам президента, депутата парламента или мэра города).

Существует еще один тип коммуникационных процессов, все более активно используемый в управленческой деятельности в XXI веке, – *массовая коммуникация.* Это такой тип коммуникационных процессов, которые на основе использования технических средств тиражирования и передачи сообщений охватывают большие массы людей, а в качестве коммуникаторов в них выступают средства массовой информации - пресса, книжные издательства, агентства печати, радио, телевидение. Главная особенность массовой коммуникации заключается в соединении институционально организованного, четко управляемого производства информации с ее рассредоточенным, массовым распространением (тоже управляемым) и потреблением. Вследствие этого она стала в последние годы одним из наиболее эффективных способов формирования общественного мнения и организации эффективного контроля (тоже, разумеется, управляемого) над массовым поведением.

Межгрупповая и массовая коммуникации служат каналами выработки и осуществления управленческой деятельности преимущественно на высших уровнях управления, охватывающих несколько групп, организаций или (в случае массовой информации) большинство граждан данной страны и даже нескольких стран.

Существенное значение в теории и практике управления имеет выявление и применение различных способов коммуникаций: вертикальных (нисходящих и восходящих), горизонтальных, межуровневых, формальных и неформальных.

Главенствующее значение управленческой деятельности имеют *вертикальные коммуникации,* осуществляемые по двум направлениям: сверху вниз, т.е. нисходящие, и снизу вверх - восходящие. Очевидно, что наиболее типичной ситуацией в системе управления являются отношения между руководителем и подчиненным, которые составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Эта деятельность носит отчетливо выраженную *нисходящую* направленность, поскольку основные установки, распоряжения, приказы и т.п. идут с верхних ступеней управленческой пирамиды и адресуются нижестоящим должностным лицам.

Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет *нисходящая коммуникация,* ориентированная на сообщение подчиненным целей и задач их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение, до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.

Помимо обмена информацией по нисходящей линии, любая организация или система нуждается в коммуникациях по восходящему направлению. В деятельности руководителя нельзя недооценивать *и восходящей коммуникации, т.e.* сообщений, сведений, идущих снизу вверх по служебной лестнице, от подчиненных к руководителю. Именно таким путем руководитель узнает о текущих и назревающих проблемах, о решенных и нерешенных задачах, о трудностях, сложностях и препятствиях, возникающих на пути к достижению поставленных целей. Коммуникативная деятельность по восходящей линии осуществляется чаще всего в форме отчетов, предложений, объяснительных записок, заявлений и т.п.

В системе управленческой деятельности существенное значение имеют *межуровневые коммуникации.* Это такой тип коммуникаций, при котором сообщение курирует с одного уровня организации или социальной системы на другой в рамках вертикальной коммуникации, восходящей либо нисходящей направленности. Например, указания и распоряжения, исходящие из администрации Президента страны, передаются по вертикали сверху вниз - на уровень областных властных структур. Те, в свою очередь, несколько конкретизируя эти указания и распоряжения в соответствии с особенностями местных условий, передают распоряжения на районный (городской) уровень администрации.

Наряду с вертикальной коммуникацией в организациях и в обществе в целом курсирует и *горизонтальная* коммуникация. Она используется для обмена информацией между сослуживцами, находящимися на одинаковом уровне соподчиненности, между различными отделами (подразделениями) одной организации, между организациями в целях достижения координации и организации совместной деятельности.

Все охарактеризованные типы коммуникационных взаимодействий представляют собой разновидности *формальной коммуникации,* которая чаще всего в достаточной степени формализована, обезличена, передается по определенным стандартам и правилам. Однако в практике управления руководителям и менеджерам часто приходится иметь дело и с *неформальной коммуникацией;* получающей воплощение в форме распространения слухов, сплетен и т.п. При этом следует иметь в виду, что по каналам слухов информация циркулирует быстрее, чем по каналам официального сообщения. Слухи могут оказывать как негативное, так и позитивное воздействие на людей, работающих в организации, поэтому руководители должны не только определенным образом оценивать слухи, но и стремиться сузить возможный диапазон их отрицательного влияния на людей и в то же время уметь использовать положительное воздействие. Например, в распространяемых среди работников организации слухах могут содержаться сведения о намерениях тех или иных сослуживцев предложить новые идеи о возможной реорганизации определенных подразделений и отделов, о намерениях того или иного работника претендовать на определенную должность и т.п. Такие слухи довольно часто несут в себе правдивую информацию. Получая ее своевременно через доверенных людей, работающих с работниками всех уровней управления, например, через секретаря приемной, руководитель получает возможность заранее подготовиться к грядущим событиям и определенным образом подтолкнуть их развитие или блокировать их в случае негативной направленности планируемых действий.

**11.4. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.**

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

* она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;
* обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

* невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;
* возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее. На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «Как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т.е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

* перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
* создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
* покажите говорящему, что вы готовы слушать;
* будьте терпеливы, отзывчивы;
* задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
* не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова. Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования.

Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос «У вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает «шум», который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

* большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
* возможность хранения информации. Недостатки в том, что они:
* требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;
* препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

*Формы организационных коммуникаций, их барьеры.*

Формы организационных коммуникаций:

* коммуникация с внешней средой;
* вертикальные коммуникации в рамках организации;
* горизонтальные коммуникации внутри организации;
* неформальные коммуникации;
* коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации.

Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ». Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

Слухи – «пугала». Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

«Вбивание клиньев». Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унизительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц.

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

**Типы коммуникационных сетей.** Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Существует несколько разновидностей коммуникационных сетей. Основными из них, наиболее часто используемыми, являются «звезда», и «круг». Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

* есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
* «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
* позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
* здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

* формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
* воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
* ограничивает «просеивание» информации;
* благоприятствует творческой работе;
* имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

* может возникнуть феномен «группового мышления»;
* возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
* возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

**Управление коммуникациями в организации.** Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Опрос работников - это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

* четко ли доведены до них цели их деятельности;
* с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
* получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
* открыт ли их руководитель для предложений;
* информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы.

Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

**Глава 12. Информационное обеспечение управленческой деятельности**

План:

12.1. Сущность, значение и основные факторы использования информации об объектах управления.

12.2. Принципы использования информации и требования к ней.

**12.1. Сущность, значение и основные факторы использования информации об объектах управления**

В современных условиях человек в огромных масштабах оперирует информацией, а общество характеризуется как информационное. Основными характеристиками современного этапа развития информационного общества являются: высокий уровень развития компьютерной техники, большой поток информации, увеличение возможностей доступа к информации для широкого круга людей, развитие интеллектуальных и информационных технологий, создание развитой телекоммуникационной инфраструктуры, образующей коммуникативную сеть. Управление в своей сущности есть подготовка, принятие и осуществление цепи последовательных решений, управляющих системой на основе информации, отражающей состояние управляемого объекта и окружающей среды, а также степень исполнения (или невыполнения) принятых управленческих решений. Эффективное управление различными социальными организациями и системами немыслимо без использования информации. Под *информацией обычно понимают процесс передачи сообщений между передающей и принимающей системами, что ведет к изменению разнообразия состояния последней.* В управленческой деятельности *информация-совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации.* Полезность и эффективность информации в таком случае оценивается по степени ее влияния на изменение принимающего звена о состоянии управляемого социального объекта.

В процессе управления социальными системами происходит производство, воспроизводство и применение различных видов информации, которое включает:

* производство информации о виде научных исследований, изобретений, открытий;
* обобщение практического опыта в области производства, культуры, образования, в социально-политической жизни;
* сбор, отбор, оценка информации, необходимой для управления;
* аналитико-синтетическая переработка информации (библиографическое описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование, перевод, кодирование);
* хранение и поиск информации;
* тиражирование и распространение информации, передача ее потребителю;
* использование информации;
* контроль за эффективностью использования информации.

Потребность в информации разных субъектов и звеньев управления определяется:

* задачами, которые решает в процессе управления тот или иной субъект, тот или иной руководитель, работник управленческого аппарата;
* масштабом и важностью принимаемых решений;
* количеством и характером управляемых, регулируемых параметров;
* количеством вариантов возможного состояния и поведения управляемого объекта;
* величиной и разнообразием возмущающих управляемую систему внутренних и внешних воздействий;
* количеством и качеством показателей, характеризующих результаты функционирования данной системы.

Субъект, и объект управления нуждаются в достоверной и полной информации о функционировании общества, его основных подсистем, организаций и групп. Социологические исследования показывают, что руководители и менеджеры редко и не в полной мере используют доступную информацию, несмотря на приписываемую ей первостепенную роль в процессах управления. Разработчики социальных программ чаще всего жалуются на то, что результаты их труда не используются или редко используются в управленческой деятельности. В результате социологических исследований установлено, что менеджеры более 50 % своего времени тратят на распределение документов среди подчиненных, на обсуждение их с подчиненными и на участие в совместном с подчиненными или вышестоящими руководителями - решении возникающих проблем. Менее 50% опрошенных работников сферы управления использовали компьютерные отчеты в качестве основы для оценки и поощрения работников, запросов большего количества ресурсов или их перераспределения, пересмотра методов и процедур организаторской деятельности и функционирования системы управления, повышения достоверности информации.

Выделим основные факторы, определяющие интенсивность использования информации:

*1. Организационная культура****.***В системах оценки работников управленческой сферы, как и в прежние времена, чаще всего используются такие критерии, как пунктуальность, ответственность и умение сотрудничать, а не способность быстро и квалифицированно находить и использовать новую информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед данной организацией.

*2. Содержание информации, ее адекватность* изменяющимся состояниям управляемого объекта. Без хорошей и достоверной информации менеджерам трудно разрабатывать и осуществлять обоснованные управленческие решения, оценивать результаты их исполнения.

В современных условиях предприятия используют огромные объемы разнообразной информации, поэтому возрастают требования к точности, объективности и полноте информации в любом месте и в любое время. В развитие технологий, способных отвечать таким требованиям, компания IBM вкладывает миллиарды долларов. Сейчас она реализует проект «Информация по требованию».

*3. Форма представления информации****.***Информационные потоки буквально захлестывают работников сферы управления, содержат сотни, а порой и тысячи фрагментов информации с очень нечеткими, неясными заголовками; в них отсутствуют осмысленные стандарты для сопоставления данных, а также графики, таблицы, схемы, позволяющие воспринимать требуемую информацию более рельефно, четко и глубоко. Вполне понятно, что если информация предназначена для того; чтобы помочь менеджеру улучшить работу, то она должна быть представлена в форме, соответствующей характеру деятельности соответствующего уровня управления, ресурсам и стилю деятельности менеджера.

Важная задача любой компании – формирование единого согласованного представления данных о таких сущностях, как клиент, продукт и т.д.

*4. Знания, умения, навыки и установки менеджера. Информация* бесполезна до тех пор, пока менеджер не знает, как ее интерпретировать, осмыслить, оценить и как действовать на ее основе. Социологические исследования показывают, что некоторые работники сферы управления занимают позиции, препятствующие эффективному использованию информации. В такой ситуации преобладает недоверие к поступающим данным, их недостаточное использование и даже негативное отношение к ним, граничащее с сопротивлением.

Важной предпосылкой активного и эффективного использования менеджерами поступающей к ним информации является формирование у них таких знаний, умений и навыков, таких установок, которые бы учитывали новейшие достижения науки как в математике и кибернетике, так и в социологии, психологии, теории управления.

**12.2. Принципы использования информации и требования к ней.**

Постепенно в управленческой деятельности начинают утверждаться принципы и способы более интенсивного и эффективного использования информации.

1. Защита, сбор, хранение, переработка определяются утилитарными процессами, имеющими важное значение в осуществлении управленческой деятельности.

2. Активное участие персонала в разработке и применении информационного обеспечения управленческой деятельности. Принятие решений о том, какая информация должна быть собрана, каким образом ее следует использовать, нельзя предоставлять техническим или другим специалистам в области информатики (хотя без их услуг трудно обойтись), ибо менеджер должен быть первым лицом, задающим требования к содержанию, форме предоставления нужной информации, к ее содержательному истолкованию, оценке и использованию в практике: управленческой деятельности.

3. Продукты информационной системы должны быть представлены в форме, удобной для использования. Информационные потоки, поступающие в сферу управления, должны помогать направлять и концентрировать внимание управленцев на насущных проблемах управленческого труда, тем самым мотивируя их более активную и эффективную деятельность.

4. Использование информации управленческими кадрами требует поддержки и содействия должностных лиц, функционирующих на верхних этажах управленческой пирамиды – IT директоров. В этом решающий залог соответствия получаемой информации сфере деятельности, компетентности и полномочиям субъекта управления, который ее использует.

В современных условиях создана и успешно функционирует система электронного документооборота (СЭД «БОСС-референт» v.3). В этой версии акцент сделан на автоматизацию процедур принятия решений по документам. В ней есть два модуля «Настройка принятия решений» и «Принятие решений». Эта система позволяет проверять исполнительскую дисциплину на всех этапах принятия и реализации управленческих решений.

*Требования к информации:*

*1. Оптимальность и полнота.* Оптимум информации означает, что она должна содержать все необходимые сведения по всем управляемым параметрам, причем *только необходимые* сведения об управляемом объекте.

*2. Объективность* информации, ее соответствие реальному положению дел и состоянию управляемого объекта наличия в ней надежных, не содержащих искажений сведений.

*3. Точность* информации*,* характеризующая степень детализации информации, ее приближение к реальному состоянию управляемого объекта, которое она выражает.

4. Поступающая в управленческую сферу информация должна быть *своевременной и оперативной.* Только такая информация, которая поступает, обрабатывается, интерпретируется и используется вовремя, тогда, когда возникает необходимость в принятии того или иного решения, служит оптимизации, повышению эффективности управленческой деятельности.

5. Применение в управленческой деятельности *современных информационных технологий.*

На начальных этапах компьютеризации производственной, банковской и иных сфер деятельности, внедрение информационных технологий означало лишь приобретение компьютера для автоматизации работы с документами, содержащими большие объемы информации. Затем появлялись друг за другом все более сложные и эффективные информационные технологии, которые находили все более широкое применение в сфере управленческой деятельности. В соответствии с этим развивался процесс перехода от простой информационной поддержки рутинных производственных или финансово-бухгалтерских операций до современных возможностей различных управленческих информационных систем, облегчающих принятие эффективных управленческих решений.

Цель функционирования информационной управленческой системы устанавливается пользователем, следовательно, человек является важнейшим компонентом такой системы. Информация, ее ввод и извлечение – другой важный компонент. Обработка информации в соответствии с подробными инструкциями пользователя – основной процесс в такого рода системах. Таким образом, информационная управленческая система - это многокомпонентная система, объединяющая людей, процедуры обработки и оборудование обычно на базе компьютеров для сбора, обработки, поиска и предоставления информации.

Информационная управленческая система функционирует как *автоматизированная система управления (АСУ).* Автоматизированные системы управления (АСУ) представляют определенную сеть, использующую компьютеры, чтобы поставлять руководству: информацию, необходимую для принятия непрограммируемых решений, касающихся проблем, далеких от ясности. Примерами непрограммируемых решений могут быть решения, связанные с текучестью кадров в учреждении или с недоплатой налогов в государственную казну. По мере продвижения вверх по ступеням организационно-управленческой иерархии процесс принятия решений становится все более непрограммируемым, а потому нуждается в использовании АСУ. Нельзя при этом забывать, что люди, являющиеся специалистами - неотъемлемая часть АСУ, поскольку они привносят в нее существенный объем знаний, интеллекта и опыта, необходимые для принятия непрограммируемых управленческих решений.

В реестре современных информационных технологий существенное значение имеют *системы управления базами данных (СУБД).* Каждая из них представляет собой пакет программ, предназначенных для того, чтобы обеспечить системный, интегрированный и гибкий подход к организации данных и доступ к ним, в том числе и в масштабах целого ведомства. Например, Министерство здравоохранения и социального развития может обзавестись единой базой данных, которая будет содержать сведения и файлы на всю клиентуру, хотя клиенты подразделяются на более чем два десятка различных категорий по характеру обеспечения, а сотрудники этого ведомства специализируются на работе с определенными группами клиентов.

Среди новейших информационных технологий, используемых в целях совершенствования управленческой деятельности и повышения ее эффективности, значительная роль принадлежит *автоматизации офисных операций.* Она представляет собой результат применения современных достижений в области технологии производства и использования микросхем, а также разработки продуктов и в сфере телекоммуникаций. Наиболее распространенные технологии офисной автоматизации - это текстовые редакторы, электронная почта, факсимильная связь, автоматизированные рабочие места и технологические возможности проведения телеконференций.

Электронная почта, используемая для коммуникационных взаимодействий, помогает избежать телефонной «некомпетентности», когда один из участников коммуникации отсутствует на месте. В этом заключено важное преимущество, если учесть, что только около одной трети телефонных звонков действительно приводят к контакту с требуемым абонентом. Кроме того, электронная почта дает возможность менеджерам извлекать предназначенные для них сообщения в удобное для них время. Кстати, у менеджеров появляется возможность тиражировать и направлять одно и то же сообщение сразу многим заинтересованным лицам.

Факсимильные аппараты работают как фотокопировальные машины, но используют широкомасштабные телекоммуникационные сети. Документы с их помощью могут передаваться в своем оригинальном виде и быстрее, чем другим способом, причем обычно с меньшими затратами.

Автоматизированные рабочие места, разрабатываемые на основе микрокомпьютерной и телекоммуникационной технологии, дают возможность менеджерам получить доступ к СУБД, к текстовым редакторам, экспертным системам, электронной почте. Они существенно сокращают объем рутинных, повторяющихся и утомительных операций, высвобождая значительную часть времени специалиста, занимающегося управленческой деятельностью, для более важных дел.

Проведение телеконференций основано на использовании телекоммуникационных технологий, таких, как телефонные линии, многоканальная, а также микроволновая и спутниковая связь. Эти технологии особенно эффективны, когда их используют высшие управленческие кадры в общенациональных государственных учреждениях.

Большие ресурсы для роста эффективности управленческой деятельности заложены в *системах поддержки принятия решений (СППР).* Они представляют собой компьютерную информационную систему, которая поставляет работникам высших звеньев управления информацию, используемую для нетрадиционного полиструктурного принятия непрограммируемых управленческих решений. Они способны оказать поддержку руководителю и менеджеру в принятии нетривиальных решений, облегчают пользователю манипуляции множеством разнообразных данных, разработку моделей и построение сценариев. Их использование повышает качество управленческих решений, особенно если это связано с множественными целями и требует учета множественных вариантов.

На переднем крае современных информационных технологий находятся экспертные системы. Опирающиеся на исследования в области искусственного интеллекта, экспертные системы предназначены для того, чтобы подражать процессам человеческой мыслительной деятельности. В отличие от других компьютерных технологий они способны производить не только вычислительные операции, но и делать выводы, исходя из фактов и заданных правил, что во многом напоминает умозаключение думающего человека. Такие функции экспертной системы обеспечиваются наличием базы знаний, содержащей знания эксперта - человека, а также генератором выводов, содержащим правила и стандартные оценки, используемые экспертом, чтобы прийти к определенному заключению. Эти системы могут с успехом применяться в таких сложных видах управленческой деятельности, как анализ инвестиционных проектов или определение характера чрезвычайных действий в случае наводнения, землетрясения, технологической катастрофы и других экстремальных ситуаций, в которых всегда существует множество неопределенных, непредсказуемых элементов. Поэтому их часто называют «интеллектуальными консультационными системами».

Применение современных информационных технологий создает не только обширное пространство новых возможностей для повышения эффективности управленческой деятельности, но и ряд новых, не существовавших ранее проблем. Одна из наиболее острых среди них - компьютерная грамотность или, в более широком и существенном смысле,- грамотность управленческих кадров в области современных информационных технологий. Такая грамотность предполагает наличие у руководителей и менеджеров глубокого понимания, что такое компьютеры, как они работают и как соотносятся с повседневными рабочими функциями; умение использовать их в повседневной деятельности, подсказав другим сотрудникам, где и как они могут применяться.

Компьютерная грамотность управленческого персонала включает в себя понимание того, как эффективно пользоваться информационными технологиями, как и любыми другими ресурсами социальной организации или системы - финансовыми, материально-техническими и людскими. Менеджеры не должны питать иллюзий, будто повышение эффективности управленческой деятельности просто следует за применением информационных технологий подобно тому, как весна следует за зимой, а лето за весной. Им необходимо оценивать различные варианты и возможности предполагаемого применения той или иной информационной технологии или комплекса таких технологий с точки зрения интересов и целей соответствующей организации или системы в целом. Следовательно, в области применения современных технологий в практике управленческой деятельности необходимо компетентное и энергичное руководство.

Экспертная система это интеллектуальная программа, способная делать логические выводы на основании знаний в конкретной предметней области и обеспечивающая решение специфических задач. Для этого ее необходимо наделить функциями, позволяющими решать задачи, которые в отсутствие эксперта (специалиста в данной конкретной предметной области) невозможно правильно решить. Поэтому необходимым этапом в ее разработке является приобретение соответствующих знаний от эксперта. К экспертным системам предъявляются следующие требования:

* использование знаний, связанных с конкретной предметной областью;
* приобретение знаний от эксперта;
* определение реальной и достаточно сложной задачи;
* наделение системы способностями эксперта.

Знания о предметной области, необходимые для работы ЭС, определенным образом формализованы и представлены в памяти ЭВМ в виде базы знаний, которая может изменяться и дополняться в процессе развития системы. Главное достоинство ЭС - возможность накапливать знания, сохранять их длительное время, обновлять и тем самым обеспечивать относительную независимость конкретной организации от наличия в ней квалифицированных специалистов. Накопление знаний позволяет повышать квалификацию специалистов, работающих на предприятии, используя наилучшие, проверенные решения.

Области применения систем, основанных на знаниях, могут быть сгруппированы в несколько основных классов: прогнозирование, планирование, интерпретация. контроль и управление, диагностика неисправностей в механических и электрических устройствах, обучение.

*Прогнозирующие системы* предсказывают возможные результаты или события на основе данных о текущем состоянии объекта. Программная система «Завоевание Уоллстрита» может проанализировать конъюнктуру рынка и с помощью статистических методов алгоритмов разработать для вас план капиталовложений на перспективу Она не относится к числу систем, основанных на знаниях, поскольку использует процедуры и алгоритмы традиционного программирования. Хотя пока еще отсутствуют ЭС, которые способны за счет своей информации о конъюнктуре рынка помочь вам увеличить капитал, прогнозирующие системы уже сегодня могут предсказывать погоду, урожайность и поток пассажиров. Даже на персональном компьютере, установки простую систему, основанную на знаниях, вы можете получить местный прогноз погоды.

*Планирующие системы* предназначены дин достижения конкретных целей при решении задач с большим числом переменных. Дамасская фирма Informat впервые в торговой практике предоставляет в распоряжении покупателей 13 рабочих станций, установленных в холле своего офиса, на которых проводятся бесплатные 15-минутные консультации с целью помочь покупателям выбрать компьютер, в наибольшей степени отвечающий их потребностям и бюджету. Кроме того, компания Boeing применяет ЭС для проектировании космических станций, а также для выявления причин отказов самолетных двигателей и ремонта вертолетов. Экспертная система XCON, созданная фирмой DEC, служит для определения или изменения конфигурации компьютерных систем типа VAX и в соответствии с требованиями покупателя. Фирма DEC разрабатывает более мощную систему XSEL, включающую базу знаний системы XCON, с целью оказания помощи покупателям при выборе вычислительных систем с нужной конфигурацией. В отличие от XCON система XSEL является интерактивной.

*Интерпретирующие системы* обладают способностью получать определенные заключения на основе результатов наблюдения. Система PROSPECTOR, одна из наиболее известных систем интерпретирующего типа, объединяет знания девяти экспертов. Используя сочетания девяти методов экспертизы, системе удалось обнаружить залежи руды стоимостью в миллион долларов, причем наличие этих залежей не предполагал ни один из девяти экспертов. Другая интерпретирующая система- HASP/SIAP. Она определяет местоположение и типы судов в тихом океане по данным акустических систем слежения.

*Контроль и управление***.** Системы, основанные на знаниях, могут применяться в качестве интеллектуальных систем контроля и принимать решения, анализируя данные, поступающие от нескольких источников. Такие системы уже работают на атомных электростанциях, управляют воздушным движением и осуществляют медицинский контроль. Они могут быть также полезны при регулировании финансовой деятельности предприятия и оказывать помощь при выработке решений в критических ситуациях.

*Диагностика неисправностей в механических и электрических устройствах.* В этой сфере системы, основанные на знаниях, незаменимы как при ремонте механических и электрических машин (автомобилей, дизельных локомотивов и т.д.), так и при устранении неисправностей и ошибок в аппаратном и программном обеспечении компьютеров.

*Обучение.*Системы, основанные на знаниях, могут входить составной частью в компьютерные системы обучения. Система получает информацию о деятельности некоторого объекта (например, студента) и анализирует его поведение. База знаний изменяется в соответствии с поведением объекта. Примером этого обучения может служить компьютерная игра, сложность которой увеличивается по мере возрастания степени квалификации играющего. Одной из наиболее интересных обучающих ЭС является разработанная Д. Ленатом система EURJSCO, которая использует простые эвристики. Эта система была опробована в игре Т. Тревеллера, имитирующая боевые действия. Суть игры состоит в том, чтобы определить состав флотилии, способной нанести поражение в условиях неизменяемого множества правил. Система EUR1SCO включила в состав флотилии небольшие, способные провести быструю атаку корабли и одно очень маленькое скоростное судно и постоянно выигрывала в течение трех лет, несмотря на то, что в стремлении воспрепятствовать этому правила игры меняли каждый год.

Большинство ЭС включают знания, по содержанию которых их можно отнести одновременно к нескольким типам. Например, обучающая система может также обладать знаниями, позволяющими выполнять диагностику и планирование. Она определяет способности обучаемого по основным направлениям курса, а затем с учетом полученных данных составляет учебный план. Управляющая система может применяться для целей контроля, диагностики, прогнозирования и планирования. Система, обеспечивающая сохранность жилища, может следить за окружающей обстановкой, распознавать происходящие события (например, открылось окно), выдавать прогноз (вор-взломщик намеревается проникнуть в дом) и составлять план действий (вызвать полицию).

**Глава 13. Общение в структуре управления. Социально-психологическая характеристика.**

План:

13.1. Этика и социальная ответственность в структуре управления.

13.2. Основы делового общения в управленческих отношениях.

13.3. Конфликты в организациях.

**13.1. Этика и социальная ответственность в структуре управления**

Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы как в государственных органах, так и в деловых кругах.

Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этичной, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла.

Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этичного руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывают влияние семья, школа и т.д.

Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой и справедливый.

*Утилитарный подход*. Суть его в том, что этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассчитывает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, но и выбирает решение, которое удовлетворяет наибольшее число людей.

Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, продажи, фонд заработной платы, прибыль и т.д.).

Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этичной или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирать права меньшинства.

Несмотря на эти недостатки, концепция утилитаризма при определении этичности деятельности широко используется в организациях.

*Индивидуальный подход* исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя как критерий решения высокого качества. Но в конке концов достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

*Морально-правовой подход* основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Этот принцип ставит во главу угла взаимное уважение, даже если мы с кем-то не согласны или кого-то не любим. Такая этическая концепция заставляет ценить личность. В процессе принятия решений могут быть учтены следующие моральные права:

* право свободного согласия. Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия;
* право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать все, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни;
* право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам;
* право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике;
* право на должный прием. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обхождение;
* право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Главный недостаток этого подхода - дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. Классическим примером такой противоположности является конфликт между правом наемного работника на личную жизнь и правом нанимателя на защиту имущества своей фирмы путем проверки работника на честность.

*Справедливый подход* состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей. Для менеджеров имеет значение три типа справедливости. Распределительная справедливость требует, чтобы различия в вознаграждении людей не были основаны на произвольных характеристиках и на половых, возрастных, национальных и др. различиях.

Процедурная справедливость требует, чтобы права людей были контролируемы, защищены. Для этого права должны быть четко обозначены и постоянно и последовательно претворяться в жизнь. Компенсационная справедливость означает, что люди должны иметь компенсацию за нанесенные обиды, оскорбления. Кроме того, люди не должны нести ответственности за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Организации принимают меры в целях повышения этичности поведения персонала. К таким мерам относятся: личный пример руководителей; разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций; обучение этическому поведению работников организации; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий.

Социальная ответственность организации заключается в ее обязательствах в отношении: охраны окружающей среды, учета интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потребители и поставщики. Перспектива социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности.

В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекладываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программ по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учетом двух факторов формирования моральных принципов.

Во-первых, это государство, которое предписывает или запрещает не которые социальные действия и создает стимулы для проведения определенного типа политики.

Во-вторых, это собственно этика. Этические принципы представляют собой основу для оценки действий и политики как действительно этичных. Управленческий персонал при поддержке правительства должен создавать среду, направленную на повышение качества жизни.

**13.2**. **Основы делового общения** **в управленческих отношениях**

Общение – многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. Взаимодействие человека с окружающим его миром осуществляется в системе объективных отношений, которые складываются между людьми в их общественной жизни.

Объективные отношения и связи (отношения зависимости, подчинения, сотрудничества, взаимопомощи и др.) неизбежно и закономерно возникают в любой группе. Отражением этих объективных взаимоотношений между членами группы являются субъективные межличностные отношения, которые изучает социальная психология.

Процесс общения между людьми включает несколько компонентов:

* *мотивационно-целевой* - выражающий мотивы и цели общения;
* *коммуникативный* - обмен информацией;
* *перцептивный* включающий процесс восприятия людьми друг друга;
* *интерактивный* включающий процесс взаимодействия между людьми;
* *материальный* - обмен предметами труда;
* *когнитивный* - передача знаний, навыков, умений;
* *деятельностный* - передача информации о взаимных действиях;
* *эмотивный* - связан с функционированием чувств и эмоций;
* *канативный* *(поведенческий)* - согласование взаимного поведения;

Основной путь исследования межличностного взаимодействия и взаимоотношения внутри группы - это углубленное изучение различных социальных фактов – прежде всего, взаимодействия людей, входящих в состав данной группы. Однако никакая человеческая общность не сможет осуществлять полноценную совместную деятельность, если не будет установлен контакт между включенными в нее людьми и не будет достигнуто между ними должное взаимопонимание.

Принципиальным является вопрос о связи общения с деятельностью, на эту проблему существуют различные точки зрения.

В ряду психологических концепций существует тенденция к противопоставлению общения и деятельности. Так, например, представитель французской психологической школы Э. Дюркгейм обращал особое внимание не на динамику общественных явлений, а на их статику.

В отечественной психологии принимается идея единства общения и деятельности. Данный вывод логически вытекает из понимания общения как реальности человеческих отношений, предполагающего, что любые его формы есть специфические формы совместной деятельности людей: люди не просто «общаются» в процессе выполнения ими различных общественных функций, но они всегда общаются в некоторой деятельности и «по поводу» нее.

Таким образом, общается всегда деятельный человек: его деятельность неизбежно пересекается с деятельностью других людей. Но именно это пересечение деятельностей и создает определенные отношения этого человека не только к предмету своей деятельности, но и к другим людям. Именно это общение формирует общность индивидов, занимающихся совместной деятельностью. Отсюда можно выделить несколько видов общения:

* *«контакт масок»* – формальное общение, при котором используются привычные маски (вежливости, участливости, необходимости и т.д.);
* *«формально-ролевое общение»* – (например, врач-пациент);
* *«деловое общение»,* целью которого является совместная деятельность;
* *«светское общение»* – общение приобретает форму ритуала (банкет);
* *«духовное общение»* – основано на духовной потребности;
* *«массовое общение»* – в массе незнакомых или малознакомых людей;
* *«императивное общение»* – авторитарное, повелительное, директивное;
* *«конфиденциальное общение» –* содержание которого, не должно выходить за пределы общающихся сторон;
* *«конфликтное общение» –* агрессивнее, нацеленное на отстаивание своих интересов;
* *«манипулятивное общение»* – при котором влияние на партнера с целью достижения своих целей осуществляется скрытно и т.д.

Идея «вплетённости» общения в деятельность позволяет также детально рассмотреть вопрос о том, что именно в деятельности может «конструировать» общение. В самом общем виде ответ может быть сформулирован так, что посредством общения деятельность организуется и обогащается. Построение плана совместной деятельности требует от каждого ее участника оптимального понимания целей и задач деятельности, уяснение специфики ее объекта и даже возможностей каждого из ее участников.

Согласование деятельностей отдельных участников возможно осуществить благодаря такой характеристике общения, как присущая ему функция воздействия, в которой и проявляется «обратное влияние общения на деятельность». Важно подчеркнуть, что посредством общения деятельность не просто организуется, но именно обогащается, в ней возникают новые связи и отношения между людьми.

Общение в жизнедеятельности человека и социальных групп выполняет ряд функций, прежде всего - *познавательную*. Она состоит в том, что общение является источником важной для личности информации о происходящих событиях в социуме и в сфере, к которой принадлежит группа, а также в восприятиях членами группы друг друга и т.д. В конечном счете, общение служит интересам взаимопонимания.

*Развивающая функция* общения заключается в ее определяющей роли в процессе социализации личности и в её онтогенезе. В процессе общения совершается разносторонний обмен знаниями, суждениями, мнениями, переживаниями, ценностями и идеалами, мотивами и интересами, в результате чего происходят изменения психологических свойств и качеств личности.

*Детерминирующая* *функция* сообщения состоит в том, что общение является одним из существенных факторов социальной детерминации поведения людей, побуждения у них интересов, целей, планов, мотивов, желаний, потребностей, поступков и действий, а также регуляции их появлений. Общение способствует возникновению и усилению определенных психических состояний, процессов, проявлений активности и наоборот – сдерживанию, недопущению, ослаблению и «снятию» их.

*Сплачивающая* *функция* общения – способствование возникновению единого мнения, достижению взаимопонимания, согласия, отысканию компромисса, установлению близких взаимоотношений и согласованию действий. Особенно данная функция важна в условиях осуществления совместной деятельности в коллективе.

*Функция управления*, руководства коллективом реализуется использованием общения в качестве организующего фактора, способствующего установлению организационного порядка в жизнедеятельности членов коллектива и достижению четкого взаимодействия всех членов группы в ходе совместной деятельности, реализации ее целей и удовлетворения интересов каждого.

В отечественной социальной психологии принято выделять три психологические стороны общения.

Общение включает в себя обмен информацией между участниками совместной деятельности, который может быть охарактеризован в качестве *коммуникативной* стороны общения. Общаясь, люди обращаются к языку как одному из важнейших средств общения.

Вторая сторона общения - взаимодействие общающихся - обмен в процессе речи не только словами, но и действиями, поступками. Это - *интерактивная* сторона общения.

Третья сторона общения предполагает восприятие общающимися друг друга. Очень важно понимать психологические особенности партнера по общению для достижения продуктивного результата совместной деятельности. Указанная сторона общения называется *перцептивной*.

Таким образом, в едином процессе общения можно условно выделить три стороны: *коммуникативную* (передача информации), *интерактивную* (взаимодействие), *перцептивную* (взаимовосприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон, общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

*Общение как обмен информацией*

Понимание общения как производства общего, объединяющего людей в процессе их взаимодействия и совместной деятельности, предполагает, что этим общим, прежде всего, является язык как средство общения. Язык обеспечивает коммуникацию между общающимися, потому что его понимает как тот, кто сообщает информацию, кодируя ее в значениях слов, отобранных для этой цели, так и тот, кто принимает эту информацию, декодируя ее, т.е. расшифровывая эти значения и изменяя на основе этой информации свое поведение.

Существуют следующие особенности в процессе обмена информацией между людьми:

* если в кибернетических устройствах информация только передается, то в условиях человеческого общения она не только передается, но и формируется, уточняется и развивается;
* в отличие от простого «движения информации» между двумя кибернетическими устройствами, в общении людей оно сочетается с отношением друг к другу;
* характер обмена информацией между людьми определяется тем, что посредством используемых при этом системных знаков партнеры могут влиять друг на друга и оказывать воздействие на поведение партнера;
* коммуникативное влияние в качестве результата обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий её (реципиент), обладают единой или сходной системой кодификации или декодификации. На обыденном языке это правило выражается в словах: «все должны говорить на одном языке»;
* в условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Они носят социальный или психологический характер. Социальный характер коммуникативных барьеров проявляется в различном толковании одних и тех же понятий и событий, что порождается социальными, политическими, национальными и профессиональными различиями людей, их мировоззренческими взглядами и убеждениями.

Психологический характер коммуникативных барьеров проявляется в том, что они могут возникнуть как вследствие индивидуальных психологических особенностей людей (застенчивость, скрытость и т.д.), так и в силу сложившихся между ними особого рода психологических отношений неприязни, недоверия

Среда

Коммуникатор

Реципиент

Обратная связь

Рис. 1. Структура коммуникативного акта

Обмен информацией между людьми становится возможен, если значения, закрепленные за используемыми знаками (словами, жестами, иероглифами и т.д.), известны участвующим в общении лицам.

В человеческом общении имеют место два вида коммуникации - вербальная и невербальная. *Вербальная* коммуникация - это процесс общения с помощью речи. Средствами вербальной коммуникации являются слова с закрепленными за ними в общественном опыте значениями. Различают следующие виды речи – письменная и устная речь; последняя, в свою очередь, подразделяется на диалогическую и монологическую.

Письменная речь появилась в истории человечества много позднее устной речи. Она возникла как результат потребности общения между людьми, разделенными пространством и временем. Благодаря письму оказалось возможным наилучшим образом передавать накопленный людьми опыт от поколения к поколению, так как при передаче его с помощью устной речи он мог подвергаться искажению, видоизменению и даже бесследно исчезать.

*Невербальная* коммуникация – это эмоциональное отношение, сопровождающее речевое высказывание. В общение людей закономерно включены эмоции общающихся, которые определенным образом относятся как к процессу коммуникации, так и к тем, кто вовлечен в общение. Средствами невербальной коммуникации являются жесты, мимика, интонации, паузы, поза, смех, слезы и т.д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации – слова. К средствам невербальной коммуникации могут быть отнесены и различные условные обозначения, с помощью которых коммуникатор информирует о чем-то значимом для него, адресованном для сведения возможных реципиентов.

Можно выделить несколько основных коммуникативных стилей общения:

* *доминантный* (стратегия снижения роли других в коммуникации);
* *драматический* (преувеличение и эмоциональная окраска информации);
* *спорный* (агрессивный и доказывающий);
* *успокаивающий* (снижение тревожности);
* *впечатляющий* (произвести впечатление);
* *точный* (точность и аккуратность информации.);
* *внимательный* (показать интерес к тому, что говорят другие);
* *воодушевлённый* (чистое использование невербальной коммуникации);
* *дружеский*;
* *открытый* (выражать личностные аспекты своего «я»).

*Общение как межличностное взаимодействие*

Межличностное взаимодействие представляет собой последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга. Однако межличностное взаимодействие протекает в условиях социального контроля, осуществляемого на основе *социальных норм* - принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношение людей.

В качестве социальных норм общество вырабатывает специфическую систему образцов поведения, им принятых, одобряемых, культивируемых и ожидаемых от каждого, находящегося в соответствующей ситуации. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк - от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины и патриотизма, до элементарных правил вежливости.

Нарушение личностью социальных норм включает механизмы социального контроля, обеспечивающего коррекцию поведения, отклоняющегося от нормы (неодобрение, осуждение или наказание). Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за поведение и позволяет им регулировать действия и поступки, оценивая их в соответствии с этими нормами.

Социальный контроль в процессах взаимодействия осуществляется на основе «использования» людьми репертуара ролей. В психологии под *ролью* понимается нормативно одобряемый способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе. Один и тот же человек, входя в различные ситуации общения, как правило, выполняет различные роли (например, руководителя, отца, гражданина и т.д.).

Различают два противоположных типа взаимодействия в процессе общения: кооперация и конкуренция. *Кооперация*, или кооперативное взаимодействие, означает координацию единичных сил участников (упорядочивание, комбинирование или суммирование этих сил). Атрибутами кооперации являются такие процессы, как взаимопомощь участников, их взаимовлияние, их включенность во взаимодействие. Важным показателем «тесноты» кооперативного взаимодействия является включенность в него всех участников процесса.

*Конкуренция* – тип взаимодействия, предполагающий негативные характеристики этого процесса. Однако в ряде исследований в социальной психологии вводится понятие продуктивной конкуренции, характеризуемой как гуманная, честная, справедливая и созидательная. В этом случае во взаимодействии хотя и сохраняется единоборство, но оно не перерастает в конфликт, а обеспечивает лишь подлинную состязательность.

*Конфликт* – особая форма взаимодействия, определяющаяся как наличие противоположных тенденций у субъектов взаимодействия, проявляющихся в их действиях. Обязательными признаками конфликта являются:

1). Наличие конфликтной ситуации, представленной в сознании ее участников;

2). Наличие конфликтных действий. Подробным изучением различных конфликтов в их сложности и многообразии, а также способов их разрешения занимается раздел социальной психологии – конфликтология.

Кроме названных можно выделить такие разновидности взаимодействия, как: *согласие, приспособление, оппозиция, сотрудничество, соперничество.*

Соответственно существуют различные стратегии поведения в ходе общения:

* *противодействие*, предполагающее ориентацию на свои цели;
* *компромисс* – частичное достижение цели партнёров ради условного равенства;
* *уступчивость* – (уступить в мелочах - значит выиграть в главном!);
* *избегание* – уход от контакта, потеря собственных целей ради исключения выигрыша другого.

*Общение как восприятие людьми друг друга*

За взаимодействием и коммуникативной стороной общения выступает его перцептивный аспект – осуществляемое в общении взаимное восприятие его участников. Действительно, общение становится возможным только в том случае, если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Участники общения должны стремиться реконструировать в сознании внутренний мир друг друга, понять чувства и мотивы поведения, а также отношение к значимым объектам.

Однако реконструкция внутреннего мира другого человека - задача очень сложная. Субъекту непосредственно дан лишь внешний облик других людей, их поведение, поступки и используемые ими коммуникативные средства, поэтому ему приходится проделывать определенную работу для того, чтобы, опираясь на эти данные, понять, что представляют собой люди, с которыми он вступил в общение и сделать заключение об их способностях, мыслях и намерениях.

Сам по себе отдельный поступок однозначно не связан с внутренним психологическим планом, за ним стоящим, и это обстоятельство превращает межличностное восприятие в решение психологической задачи. Познавая других людей, человек получает возможность вернее и надёжнее определить перспективы совместной деятельности с ними. В социальной психологии выделено действие важнейших механизмов межличностного восприятия: идентификации, рефлексии, каузальной атрибуции и стереотипизации.

*Идентификация* - это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление его характеристикам самого субъекта. В ситуациях взаимодействия люди строят предположения о внутреннем состоянии, намерениях, мыслях, мотивах и чувствах другого человека на основе попытки поставить себя на его место. Однако субъекту общения важно не только отстраненно взглянуть и понять другого человека, но и принять во внимание, как партнер будет воспринимать и понимать его самого. Осознание субъектом того, как он сам воспринимается партнером по общению, выступает в форме *рефлексии*. Таким образом, восприятие человека человеком можно уподобить удвоенному зеркальному отражению. В процессах общения идентификация и рефлексия выступают в единстве.

Идентификация психологически близка по содержанию к эмпатии. Эмпатия – это особый способ понимания другого человека, но не на рациональном уровне, а на эмоциональном. Следовательно, *эмпатия* – это постижение эмоционального состояния, проникновение и «вчувствование» в переживания другого человека. Механизм эмпатии в определенных чертах сходен с механизмом идентификации: и там, и здесь присутствует умение поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения не обязательно означает отождествить себя с этим человеком. В случае проявления эмпатии человек принимает во внимание линию поведения партнера по общению (например, относится к ней сочувственно), но свою собственную может строить совсем по-иному.

В повседневной жизни человек сталкивается с проблемой недостаточной полноты и обоснованности информации о партнерах по общению. Это вынуждает его приписывать другим причины их действий и поступков. Причинное объяснение поступков другого человека путем приписывания ему чувств, намерений, мыслей и мотивов поведения носит название *каузальной атрибуции* (причинной интерпретации). Каузальная атрибуция чаще всего осуществляется неосознанно. Приписывание причин зачастую происходит в случаях отклонения поведения человека от социальных норм.

Еще один важный механизм восприятия человека человеком в процессе общения – стереотипизация - предполагает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин (иногда без каких-либо оснований) путем отнесения к уже известным или кажущимся известными явлениям, т.е. отвечающим социальным стереотипам. Стереотип здесь - сформировавшийся образ человека, которым пользуются как штампом. Стереотипизация может складываться как результат обобщения личного опыта субъекта межличностного восприятия, к которому присоединяются сведения, полученные из других источников информации (книг, кинофильмов, высказываний других людей и т.п.). При этом эти знания могут быть глубоко ошибочными и серьезно деформировать процесс межличностного восприятия.

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным следствиям. *Во-первых*, к упрощению процесса познания или к констатации некоторых штампов в построении образа другого человека. *Во-вторых,* констатация может заменяться оценкой, что приводит к возникновению предубеждений. Если суждение о человеке строится на основе прошлого ограниченного опыта, а опыт этот был негативным, всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью.

В социальной психологии в настоящее время продолжаются исследования проблемы точности восприятия человека человеком. Актуальным направлением прикладной психологии является использование социально-психологических тренингов, которые применяются для обучения искусству общения и ориентированы на повышение перцептивной компетенции участников процесса общения.

**13.3**. **Конфликты в организациях**

*Конфликт* - несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне - сделать то же самое.

*Конфликт* - одна из форм взаимодействия людей и групп, при котором действия одной стороны столкнувшись с другой, препятствуют реализации цели.

Конфликт следует отличать от обычных противоречий (простого несогласия, несовпадения позиций, противоположность мнений по той или иной проблеме).

Трудовой конфликт возникает если:

* противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;
* степень противоборства достаточно высока;
* противоречие доступно для понимания или непонятно;
* противоречие возникает мгновенно, неожиданно или накапливается довольно долго, прежде чем возникнут социальные столкновения.

*Субъекты и участники конфликта*

Эти два понятия не всегда тождественны.

Субъект конфликта - активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами. *Участник конфликта*может:

* сознательно или не вполне сознавая цели, задачи противостояния принять участие в конфликте;
* быть случайно или помимо его воли вовлеченным в конфликт.

В ходе конфликта статусы участников и субъектов конфликта могут меняться местами.

*Участников конфликта*различают:

* прямые;
* косвенные.

*Косвенные*участники преследуют свои личные интересы и могут:

* провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
* содействовать уменьшению интенсивности конфликта и полному его прекращению;
* поддерживать ту или иную сторону конфликта, или обе стороны одновременно.

Термин *«сторона конфликта»*включает в себя, как прямых, так и косвенных участников конфликта. В качестве первичных субъектов трудового конфликта оказываются отдельные работники, трудовые группы, коллективы организаций, если их цели сталкиваются в процессе труда и в распределительных отношениях. Именно они осознают и принципиально относятся к возникающим противоречиям. Присоединение участников к конфликту происходит по множеству мотивов (заинтересованное отношение, поддержка правой стороны, просто желание поучаствовать в событиях).

Организационный конфликт может принимать множество форм. Но независимо от природы конфликта менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им.

*Классификация трудовых конфликтов*

Классификация может быть осуществлена по ряду признаков:

I. По количеству участников:

внутриличностные;

межличностные;

между личностью и группой;

межгрупповые;

межорганизационные.

II. По статусу участников:

* горизонтальные (между сторонами, имеющими одно социальное положение);
* вертикальные (между сторонами, находящимися на разных ступенях управленческой иерархии).

III. По особенностям социальных отношений:

* деловые (по поводу выполняемых функций);
* эмоциональные (связанные с личным неприятием).

IV. По степени выраженности конфликтов:

* открытые;
* скрытые (латентные).

V. По степени организационной оформленности:

* стихийные;
* организационно оформленные (письменно фиксируются требования).

VI. По преобладающим последствиям для организации:

* деструктивные (тормозят деятельность организации);
* конструктивные (способствуют развитию организации).

*Структура конфликта и его объекты*

Составляющими элементами конфликта являются:

* *Оппоненты*- субъекты и участники конфликта;
* *Конфликтная ситуация*- база для конфликта;
* *Объект конфликта*- конкретная причина конфликта, его движущая сила.

*Объекты могут быть трех видов:*

* объекты, которые не могут быть разделены на части;
* объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками;
* объекты, которыми участники могут владеть совместно.

*Причины конфликтов*

*Объективные:*

* ограниченность ресурсов;
* структурная зависимость участников производственного процесса друг от друга и другие моменты.

*Субъективные:*

* + различия в ценностях, в ценностных ориентациях, нормах поведения работников;
    - личностные особенности характера.

*Инцидент* – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Может произойти случайно или может быть спровоцирован субъектами конфликта. Инцидент знаменует переход конфликта в новое качество, при этом возможно 3 варианта поведения сторон конфликта:

* стороны стремятся уладить возникшие разногласия и найти компромиссное решение;
* одна из сторон делает вид, что ничего не произошло (уход от конфликта);
* инцидент становится сигналом к началу открытых столкновений.

Причины конфликта

1. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
2. Неопределенность перспектив роста.
3. Неблагоприятные условия труда.
4. Недостаточность благоприятного внимания со стороны менеджера.
5. Психологический феномен.
6. Недостаточный уровень профессионализма.
7. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей.
8. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников.
9. Ограниченность ресурсов.
10. Неодинаковое отношение к членам коллектива.
11. Противоречия между функциями и видами трудовой деятельности.

Рис. 2. Причины конфликтов

*Стратегии поведения в конфликтной ситуации*

*Напористость (настойчивость).*Стратегия направлена на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных, целей.

*Партнерство (кооперативность).*Характеризуется поведением личности, направлением на учет интересов других лиц. Это стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов.

*Тактика поведения в конфликтной ситуации*

*Избегание.*Действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции. В ответ на предъявление менеджеру обвинения, он переводит разговор на другую тему, отрицает наличие конфликта, считает его бесполезным.

*Противоборство*характеризуется стремлением менеджера настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие им жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, применение власти, принуждения, давления, использованием зависимости, тенденции воспринимать ситуацию, как вопрос победы или поражения.

*Уступка***.** Вэтом случае менеджер готов уступить, пренебрегая собственными интересами. Уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с претензиями противной стороны. Стремится поддержать партнера, подчеркивая общие интересы и замалчивая разногласия.

*Сотрудничество*- это тактика характеризуется поиском решений, удовлетворяющих, как интересы менеджера, так и другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме.

*Компромисс*характеризуется стремлением менеджера урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, поиском средних решений, при которых никто много не теряет, но много и не выигрывает, интересы менеджера и противной стороны не раскрываются.

*Другие стили управления при разрешении конфликтов*

*Решение проблемы.*Характеризуется признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Менеджер не добивается своей цели за счет других, а ищет лучший вариант разрешения проблемы, из-за которой возник конфликт.

*Координация*– согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решение общей задачи. При этом конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

*Интегративное*решение проблемы. Выход из конфликта основывается на таком решении проблемы, которое устраивает конфликтующие стороны. Это одна из наиболее успешных стратегий, так как менеджер ближе всего подходит к разрешению условий породивших конфликт.

*Конфронтация*– это путь решения конфликта путем вынесения проблемы на всеобщее обозрение, привлекаются все участники конфликта. Менеджер и другая сторона вступают в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом. Публичные и открытые обсуждения - одно из действенных средств управления конфликтом.

Таковы основные проблемы этики управленческой деятельности и общения в процессе управления структурными подразделениями организации.

**Глава 14. Создание продуктивной рабочей среды - важнейшая задача управления**

План:

14.1. Создание продуктивной рабочей среды.

14.2. Проектирование и формирование административно-управленческой среды государственной и муниципальной службы России.

**14.1. Создание продуктивной рабочей среды**

Главное достоинство хорошо налаженной системы управления, как и, хорошо работающего управленца, - способность выявить, что необходимо для успешного развития производственных процессов, а потом отобрать и внедрить инициативы, которые наверняка помогут создать продуктивную рабочую среду.

Формирование среды требует учета множества социальных факторов: способностей работников, их предрасположенность, потребности, ожидания, существующие между ними межличностные взаимоотношения, культуру труда, существующий в организации социально-психологический климат, систему обмена информацией, обеспеченность кадрами.

Методы создания продуктивной рабочей обстановки следующие:

|  |
| --- |
| ***1.*** *Формирование рабочих групп, в которых в полную силу проявляются сильные стороны работников и компенсируются слабые.* |
| ***2.*** *Создание открытых коммуникационных каналов, помогающих свободному перемещению информации внутри организации.* |
| ***3.*** *Гибкость в предсказуемых пределах, открывающая дорогу инновациям.* |
| ***4.*** *Повышение качества труда и согласование интересов организации с интересами ее работников.* |

Рис. 1. методы создания продуктивной рабочей обстановки

Создание продуктивной обстановки зависит от человеческого поведения и человеческих возможностей, технологии и организационной структуры, а также от характеристик внешней среды. Эти элементы могут быть представлены в виде «блоков», из которых складывается продуктивная среда, что отображено на рис. № 2.

Человеческие

элементы

Технологические

элементы

Организационные

элементы

Элементы внешнего

воздействия

Рис. 2.Основные блоки продуктивной рабочей среды

среды

К человеческим элементам относятся:

- личные взаимоотношения;

- мотивация работников;

- квалификация и мастерство работников;

- уверенность в собственных силах и возможностях;

- эффективные программы повышения качества трудовой жизни, согласующие потребности организации с потребностями ее работников.

С их помощью можно укрепить социально-психологический климат, иными словами, пробудить желание находиться на работе и производительно трудиться. На продуктивное поведение сильно влияет восприятие людьми окружающей их обстановки и ее оценка. Именно восприятие и оценка, а вовсе не действительное положение вещей, определяют реальную рабочую среду. Это значит, что отношение работников к среде имеет важное значение в возникновении их ответных реакций на ее воздействия для создания продуктивной рабочей обстановки.

Поэтому, чтобы создать продуктивную среду, надо зародить в людях желание работать в полную силу. Когда в ближайшем окружении господствуют нормы, предписывающие работать только с целью зарабатывать на жизнь, производительность остается низкой и никакие уговоры работать лучше не помогут. Капиталовложения в создание продуктивной рабочей среды дают богатые плоды, но уточнение обязанностей работника и формирование среды, в которой их можно выполнить наилучшим образом, приносит реальные и более высокие дивиденды.

К технологической сфере относится оборудование, помогающее производительно трудиться, а не отлынивать от работы. Технологические новинки важны, но все же в большинстве организаций производительность зависит не от них. Например, в задачи организации входит не выпуск товаров, а предоставление услуг, и когда процесс работы основан на рассуждениях и заключениях служащих, автоматика приносит необходимую, но минимальную помощь. Обязательства верхних эшелонов управления и принимаемые ими решения имеют важнейшее значение для создания благоприятной рабочей среды.

*Организационные элементы создания продуктивной рабочей среды включают в себя*:

**-** эффективную систему поощрений качественного производительного труда;

- стандартные рабочие процедуры;

- необходимую гибкость в совместной деятельности людей;

- периодическую отчетность о выполнении заданий и планов;

- делегирование полномочий и ответственности;

- обеспечение организации необходимыми для работы ресурсами - трудовыми, материально-техническими, финансовыми.

К элементам внешнего воздействия относятся:

- культура, существующая в обществе и оказывающая мощное, не всегда осознаваемое влияние на организацию и работающих в ней людей;

- поддержка общественного мнения;

- взаимодействие с другими организациями;

- соответствующее важнейшим целям организации финансирование;

- то, что связывает внутреннюю среду организации с ее внешней средой.

В процессе формирования продуктивной рабочей среды, управленческий персонал должен решать следующие задачи:

1. Формирование работоспособной, эффективно действующей команды. Смысл создания рабочей команды заключается в том, чтобы собрать вместе людей, имеющих общие или согласованные взгляды и позиции по поводу определенной цели, наладить их личные взаимоотношения и взаимодействия, чтобы они могли согласованно действовать и двигаться к единой цели. Чтобы создать эффективную рабочую команду, надо перемешать сильных и слабых работников так, чтобы недостатки одних в конкретном деле компенсировались превосходством других, тогда как в чем-то другом первые, напротив, могут оказаться сильнее, а вторые - слабее. Если управленец сумеет так подобрать кадровый состав предприятия, учреждения либо его отделов и подразделений, чтобы учитывались достоинства и недостатки каждого работника, то это позволит всем работникам трудиться в полную силу, делая то, в чем они сильнее, а их слабости восполняются способностями и умениями других.

2. Обеспечение сплоченности действующих в организации социальных групп. Дело в том, что сплоченность не дается производственному, научному, учебному или любому другому коллективу вместе с его возникновением, а формируется, упрочивается, развивается в процессе развертывания совместной деятельности, ради которой и объединяются различные индивиды в данную группу. В процессе становления такой сплоченности достигается общность целей, интересов, оценок, действий, норм и т.д. Но такая общность предполагает выработку некоей общей цели, общего интереса, а это, в свою очередь, требует от всех членов группы добросовестного или принудительного сочетания своих интересов с общим интересом для всей группы. Важную роль здесь играет коллективное сознание, коллективное мнение, которое оказывает конструктивное влияние на соединение интересов, предпочтений, ожиданий каждого работника с интересами и предпочтениями всей группы. Совместимость как социально-психологический феномен является условием возникновения межличностных симпатий и выступает предпосылкой сплоченности коллектива, проявляющейся в согласованности действий его членов в условиях совместной деятельности.

3. Достижение сплоченности работающих вместе людей. Именно Сплоченность вызывает эффект не простого сложения, а умножения сил совместно работающих членов группы, усиливает их стремление во всем помогать друг другу и достигать такого эффекта в работе, которого невозможно достичь, действуя поодиночке.

4. Формирование сработанности**,** которая представляет собой эффект взаимодействия индивидов, позволяющий усиливать их личностные потенциалы (производственные, исследовательские, спортивные и др.) и объединять их личностные усилия в целях достижения максимально возможного результата (успеха) в совместной деятельности.

Одним из важнейших проявлений сработанности является то, чего невозможно купить ни за какие деньги, - стремление людей работать в полную силу своих возможностей. Желание работать как можно лучше порождается качеством взаимоотношений между работниками и руководством.

5. Создание таких взаимоотношений между руководителями и подчиненными которые основывались бы на взаимном уважении, доверии, общей заинтересованности в успехе общего дела. Самое важное здесь: личная инициатива руководителей, готовность всех работников понять их и пойти навстречу, благоприятная социально-психологическая атмосфера совместной деятельности, требующая осознанного внимания и взаимной заинтересованности в высоких количественных и качественных показателях совместной работы.

6. Достижение взаимопонимания и эффективного взаимодействия между отделами*.* Постоянные и конструктивные связи между раз-личными рабочими командами, сотрудничающими в одной организации, позволяют преодолевать противопоставление понятий «мы» и «они», а люди убеждаются, что успешная работа каждой группы зависит от ее взаимодействия с другими.

К эффективным связующим структурам относятся регулярные совещания руководителей групп, взаимозависимые производственные процессы, организованные так, чтобы успех одной команды в значительной степени зависел от работы других, совместная разработка планов, создание совместных исследовательских групп по определенным проблемам, представляющим интерес для различных отделов, приглашение представителей разных отделов на совещания, где разрабатываются и принимаются решения, затрагивающие интересы всех сотрудников данной организации.

7. Формирование в организации благоприятного для работников социально-психологического климата.Его становление в решающей степени предопределяется уровнем доверия между членами коллектива, осознание личной ответственности за успех в работе, разнообразие и справедливое применение форм поощрения отличившихся работников, открытое признание возникающих конфликтов и взаимный поиск наиболее приемлемых способов их разрешения.

Формирование благоприятного климата тесно связано со способами *коммуникации* между различными группами и отдельными сотрудниками, работающими в организации. Именно система коммуникаций существенно влияет на социально-психологический климат, делает его теплым и благожелательным либо холодным и безразличным. От объема, эмоциональной насыщенности, благожелательности коммуникаций и взаимодействий внутри подразделения, как и внутри организации в целом, зависит бесперебойность производственного процесса и степень внимания в коллективе к человеческим нуждам и интересам. В благоприятной социально-психологической атмосфере люди, как правило, получают удовлетворение от работы, стремятся сохранить и улучшить ее, добиваются более высокой эффективности совместной деятельности. Налаживание доброжелательных, способствующих созданию благоприятного социально-психологического климата и повышению эффективности совместной работы коммуникационных взаимодействий - важное орудие менеджмента, поэтому одна из главных его задач: научиться владеть этим тонким, но в то же время эффективным оружием.

Набор средств, позволяющих менеджеру оказывать сильное конструктивное воздействие на коммуникационные процессы в организации, достаточно широк. Выделим из него два наиболее действенных.

Первое средство - обеспечение действия *открытых информационных каналов.* Любая коммуникация включает в себя обмен информацией между ее участниками. В процессе такого обмена управляющий должен довести до сведения подчиненных то, чего от них ждут, чтобы подтолкнуть их к соответствующим действиям. Только четкие указания, правильно воспринятые подчиненными, вдохновят людей на эффективный производительный труд, что приносит удовлетворение и подчиненным и руководителю.

В свою очередь, хорошо налаженный обмен информацией между работниками удовлетворяет такую важную социальную потребность, как опора на других, и передает существенные и несущественные сведения об окружающей обстановке. Причем менеджеру необходимо принимать во внимание, что наряду с официальной информацией по каналам коммуникации циркулирует неформальная информация, называемая «звоном». Это интимный, дружеский обмен информацией, дополняющий формальные связи и обеспечивающий быстрое распространение сведений. Американскими социологами установлено, что хотя большинство работников предпочитают получать информацию из уст собственного начальника, и лишь немногие - из неформальных разговоров, на самом деле большинство свежих новостей приходит именно из «звона». Поэтому в работе менеджера, ориентированной на становление продуктивной рабочей среды, важное значение приобретает умение обеспечить открытость формальных каналов настолько, чтобы проверять кочующие по неформальным каналам слухи.

Второе сильнодействующее средство в руках менеджера, стремящегося создать в организации продуктивную рабочую среду, - досконально изучить и хорошо знать *психологические особенности людей* с которыми приходится вместе работать. В каждой организации есть люди, отличающиеся определенными социально-типическими чертами, и человек, осуществляющий управленческую деятельность, призван использовать индивидуальные особенности подчиненных во благо общего дела, не допуская, чтобы они становились барьером в отношениях между людьми.

Так, например, экстраверт сначала говорит, а потом думает, знакомится со множеством людей, многих из которых считает своими «близкими друзьями», пользуется расположением друзей, коллег и даже незнакомых людей, хотя предпочитает доминировать в компаний, в том числе и в разговоре, стремится по любому вопросу высказать свою точку зрения, нуждается в том, чтобы коллеги, начальники и, подчиненные говорили ему, что он собой представляет, как выглядит (желательно, разумеется, в положительных, а еще лучше - в хвалебных тонах). Если приходится иметь дело с интровертом, то для него типичны прямо противоположные особенности поведения. Существует определенный набор ключевых слов, с помощью которых разница между экстравертами и интровертами описывается достаточно выразительно, что видно из схемы № 3:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Альтернативные пары ключевых слов*** | | |
| Тип личности | ***Экстраверт*** | ***Интроверт*** |
|  | Общительность  Взаимодействие  Внешний  Широта  Экстенсивный  Обширные связи  Расходование энергии  Внешнее выражение  Общительный  Говорит, потом думает | Замкнутость  Сосредоточенность  Внутренний  Глубина  Интенсивный  Ограниченные связи  Сохранение энергии  Внутренняя реакция  Задумчивый  Думает, потом говорит |

Рис. 3. Основные психологические особенности поведения экстравертов и интровертов и выражающие их ключевые слова.

Знание этих психотипов личности помогает руководителю и менеджеру создавать в организации продуктивный рабочий климат.

Менеджеру полезно знать, что кроме психотипов личности в практике управления целесообразно использовать *соционические типы* людей, которые различаются не только организацией психики человека, но проявляются и в особенностях его конституции (строение тела), и в стиле разговора, и в манере двигаться (моторике) и в тембре, интонации голоса, и в манере поведения, и в способах разрешения проблем, с которыми приходится сталкиваться в повседневной жизни. Например, почти в каждой организации встречается такой специфический соционический тип, как *вундеркинд.* Он склонен к отвлеченным размышлениям, исследованию абстрактных вопросов, всегда полон необыкновенных идей, видит перспективные возможности в любом деле, которое его интересует. Он не пасует перед внешним давлением, в том числе и со стороны начальника, может смело идти «против течения», доводя до конца свою линию, может допускать неэтичное поведение, при этом в ответ на замечания раздражается, обладает завышенной самооценкой. Нередко рядом с вундеркиндом соседствует *сибарит* - человек, тонко разбирающийся в красоте, обладающий утонченным эстетическим вкусом, умением одеваться красиво и оригинально, большой приверженец комфорта, человек общительный, обаятельный собеседник, ценит во всем логическую стройность, симпатизирует людям, преисполненным интересных идей, в частности, вундеркиндам.

Существенно отличными чертами обладает *предприниматель. Он превосходно* разбирается в вопросах деловой активности, видит выгодность или невыгодность, перспективность иди бесперспективность тех или иных предприятий, предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск, чрезвычайно деятелен, динамичен, импульсивен. Такой человек не любит, если кто-нибудь нарушает его планы или отрывает от работы, слывет оптимистом, вспыльчив, но отходчив. Ему открыта зеленая улица в торговле, коммерции, маркетинге, в создании собственного дела.

Своеобразен соционический тип *блюстителя.* Человек такого типа обладает способностью объективно разобраться в отношениях между людьми, во всем полагается на себя, твердо определяет собственную линию поведения, недоверчив, постоянно собран, готов к действию. Стремится выглядеть рассудительным, дорожит репутацией эрудита, в спорах нередко прибегает к ссылкам на источники. Питает симпатию к людям дела, способным обеспечить его средствами.

Хорошее знание людей, с которыми приходится вместе работать, умение использовать особенности подчиненных для лучшей организации совместной деятельности, органично соединенное с умением наладить доброжелательные коммуникационные взаимодействия в организации, создают благоприятные предпосылки, которые менеджер должен использовать для создания в организации продуктивной рабочей среды. Следует иметь в виду, что задача руководителя состоит не столько в выявлении и решении возникающих перед организацией проблем, сколько в создании благоприятной социально-психологической среды, в которой люди сами могут выявлять и решать свои проблемы: Для этого руководитель должен иметь четкое представление о том, куда он ведет организацию, и хорошо знать человеческий потенциал, которым располагает организация, чтобы успешно довести ее до поставленной цели.

Продуктивная рабочая среда не возникает сама по себе. Для этого необходимы целенаправленные долгосрочные действия на всех уровнях управления: внедрение технологических новшеств, и применение гибкой, действенной системы поощрений за добросовестный высококачественный труд, и совершенствование организационной структуры предприятия или учреждения, и обеспечение доброжелательной коммуникации внутри рабочих команд и в организации в целом, и хорошее знание людей, их социально-психологических особенностей, их потребностей, интересов и забот, а самое главное умение все это охватить единой и гибкой системой управления, эффективно действующей на всех уровнях организации.

**14.2. Проектирование и формирование административно–управленческой среды государственной и муниципальной службы России**

Проектирование внешней среды – это проектирование больших систем. Не существует единого метода проектирования организации, поскольку среда организации определяется как множество внешних сил и факторов, которые накладывают ограничения на конкретную организацию и которые находятся за пределами ее возможностей обратного воздействия. Алгоритм здесь может быть следующий:

**Алгоритм проектирования внешней среды**

что надо сделать, изменить

(концептуальный)

как делать

(технологический)

кто будет делать

(кадровый)

Рис. 4. Проектирование внешней среды

Решение этих вопросов всегда связано с удовлетворением общественной потребности, а также с реализацией самых смелых и оригинальных замыслов. Научная обоснованность социальных проектов достигается не только учетом объективных законов, но и тем, насколько адекватно отражаются эти законы в процессе проектирования. При подготовке возможна разработка нескольких вариантов будущего состояния среды.

Проектирование внешней среды – это, прежде всего проектирование ее структур и механизмов. Между субъектом управления и объектом также существует неразрывная связь. Необходимо постоянно координировать решения, дела и проекты со средой, ее репрезентативными представителями.

Категория интереса является также основополагающей для характеристики административно-управленческой среды как социальной общности и основного механизма ее взаимодействия с социумом. Реформа государственного управления, проводимая в России, подчинена тому, чтобы аппарат управления воздействовал на общественные процессы посредством согласования социальных интересов, а работа высших чиновников в структурах государственного управления строилась бы на современных методах управления, на проектной работе. Так, на высшем уровне (для министерств) необходимо определять KPI (ключевые показатели эффективности)

Общественные интересы,

направленные на реализацию

общесоциальных задач

Государственные интересы,

возникающие из необходимости

решения государственных

задач, интересы системы

государственных органов управления

Собственный интерес

административно-управленческой

среды в целом

Интересы, присущие конкретному

государственному органу управления

Конкретные интересы определенных

групп и отдельных служащих

Рис. 5

Сочетание и координацию интересов необходимо рассматривать как объективно оптимальный способ самоутверждения социального субъекта в обществе.

Существует определенная иерархия интересов, которые должна координировать и сочетать административно-управленческая среда как социальная общность:

Анализ управленческих отношений в административной среде позволяет выделить три основные группы противоречий, которые ведут к конфликтам, соответственно иерархии интересов субъектов управленческой деятельности:

*Первая группа* противоречий носит социокультурный характер. Это противоречия между интересами социума, государства и корпоративным интересом административно-управленческой среды. Представители государственной службы претендуют на роль «третейской стороны», посредника между народом и законодательной властью, стремятся выражать универсальные общественные функции, но у работников государственного аппарата есть свой корпоративный интерес, есть и личные социальные интересы. Возникает противоречие между необходимостью выполнять общие функции и стремлением к защите собственных корпоративных целей. Это противоречие выражается в действии двух основных тенденций в административной среде: максимизации полномочий и минимизации ответственности;

*Вторая группа* противоречий носит структурно–деятельностный характер. Это внутренние противоречия административно-управленческой среды, раскрывающиеся в соотношении содержания управленческой деятельности и организационных структур. Эти противоречия разворачиваются через поведение людей в аппарате управления, связаны с официальной структурой и неформальными группами служащих, их положением в аппарате управления;

*Третья группа* противоречий внутри административно-управленческой среды носит личностный характер. Вхождение специалистов в административную среду, имеющую свои нормы, ценности и стереотипы поведения, создает поле противоречий, источником которых являются несовпадение интересов конкретных служащих с интересами неформальных групп и административно-управленческой среды в целом, разница в культурных и ценностных ориентациях, характер новой профессиональной деятельности.

Эти противоречия проявляются в виде административных конфликтов, как иерархических, по вертикали, так и по горизонтали: конфликты, связанные с вхождением служащего в разные неформальные группы; конфликты служащих между собой. Существенное значение для личности имеет конфликт между «логикой управления», «логикой администрирования» и «логикой работника», в ходе которого происходит идентификация человека с его должностью.

Противоречия – источник развития административно-управленческой среды. Объективная закономерность противоречий, их сохранение и регулирование обусловлены тем, что их разрешение способствует сближению необходимости и возможности в рамках решения определенной социальной проблемы.

Административную жизнь можно назвать совокупностью конфликтов, более или менее успешно разрешаемых через управленческие отношения. Субъект управления сознательно ищет оптимальные пути удовлетворения собственных потребностей, согласуя их с потребностями других субъектов управления. Это путь конструктивного разрешения конфликта, предполагающий умение понять суть конфликта, поиск альтернативных вариантов его разрешения и знание механизмов разрешения конфликта, ведущих к интеграции.

Определяя значение административных конфликтов, их влияние на функционирование исполнительных органов государственной власти, следует учитывать, что они являются своеобразным индикатором, указывающим на сложность решаемых задач. Ведь обострение конфликтов происходит в переломный период реформирования администрации, реорганизации аппарата, изменений в бюджетном финансировании и т.д. Административные конфликты ведут к поиску альтернативных вариантов преодоления управленческих проблем.

Необходимость приведения административно-управленческой среды в соответствие со сложившейся в обществе социально-экономической и политической ситуацией требует формирования на принципиально новой основе, на базе качественных изменений системы подбора, подготовки, движения управленческих кадров.

Состояние динамического равновесия административно-управленческой среды должно обеспечиваться высоким профессиональным уровнем работы аппарата управления по реализации интересов индивидов, социальных групп и зависит от оценки населения как потребителя социальных услуг. Состояние гомеостаза обеспечивается как созданием внешних условий для успешного развития административно-управленческой среды, так и внутренней перестройкой самой среды.

Процесс создания внешних условий – это, прежде всего процесс смены приоритетов. В соответствии с провозглашением доминанты социальных интересов в государственном управлении и равноправия субъектов (индивидов, групп, государства) критериями оценки аппарата управления должны стать общественное мнение и правовая оценка суда.

Основные интересы в административно-управленческой среде трансформируются в сфере организации взаимодействия равноправных субъектов управления, согласования всего спектра социальных интересов, включая собственный, основой которого должно служить не монопольное положение аппарата управления в обществе, а осознанная всеми субъектами управления профессиональная необходимость.

Условия для динамичного развития административно-управленческой среды в этом направлении создаются уже сейчас. Преобразования, коренным образом затрагивающие ее интересы, уже начались: законодательно закреплено разделение трех ветвей власти, налицо политический плюрализм и сильная оппозиция; юридически установлена множественность и равенство форм собственности, происходит сокращение государственной собственности; на сцену выходят равноправные субъекты управления – самодеятельные индивиды, независимые от государства, осознающие тот факт, что государственные органы существуют на их налоговые отчисления и требующие реализации своих интересов; активизируются социальные механизмы само регуляции в деятельности региональных органов власти, самодеятельных организаций.

У служащих государственного аппарата в практике повседневной работы появляется необходимость осваивать новые, согласительно договорные процедуры управления. На другие субъекты управления государственный аппарат воздействует через приоритеты, стандарты, лицензии, налоги, правовое регулирование, финансовое стимулирование кадровых программ и программ социальной защиты. Ориентация на потребителя стала приоритетной в управленческой деятельности государственных служб ведущих европейских стран.

Новый подход в отношениях между администрацией и гражданами заключается в том, что гражданин не ограничивается ролью «объекта администрирования». Теперь гражданин – лицо, чьи интересы и потребности должны внимательно рассматриваться и учитываться в процессе администрирования.

Административно-управленческая среда неизбежно должна подвергнуться коренным преобразованиям в результате проведения реформы государственного управления. Это способствует интересам сохранения административно-управленческой среды, как и социальной общности в целом, приспособления ее к новым потребностям социума.

Внутренняя динамика развития административно-управленческой среды заключается в становлении новой профессиональной этики через актуализацию мотива «социального и профессионального престижа» при корректно спроектированной «карьерной службе».

Социальные ожидания большинства государственных служащих связаны с реализацией федеральных законов «Об основах государственной службы Российской Федерации» и «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» и реализацией реформы государственного управления.

**Темы и вопросы для повторения**

1. Основные методы создания продуктивной рабочей среды.

2. Основные блоки продуктивной рабочей среды.

3. Роль рабочей команды в формировании продуктивной рабочей среды.

4. Значение для становления продуктивной рабочей среды совместимости, сплоченности и сработанности сотрудников организации.

5. Роль коммуникации и информации в создании продуктивной рабочей среды.

6. Учет социально-психологических особенностей людей в формировании продуктивной рабочей среды.

7. Основные направления реформы государственного управления

в современных условиях.

**Глава 15. Особенности управления в экстремальных ситуациях**

План:

15.1. Реализация управленческих решений в чрезвычайных ситуациях.

15.2. Оптимизация управленческой деятельности в экстремальных ситуациях.

**15.1. Реализация управленческих решений в чрезвычайных ситуациях**

Управление сталкивается с особыми трудностями в экстремальных, стрессовых ситуациях, когда управленческое воздействие на поведение людей существенно затруднено. *Экстремальная ситуация* представляет собой *резкий, скачкообразный переход* социальной, экономической, политической, экологической, личностной, технологической и любой другой *системы в результате чрезмерного нарастания внутренней или внешней напряженности, переход из устойчивого состояния в неустойчивое, угрожающее распадом этой системы.*

**Чрезвычайные ситуации характеризуются:**

1. Высокой степенью неопределенности в развитии процессов, которыми необходимо управлять.

2. Дестабилизацией социально-психологической устойчивости населения, вовлекаемого в принятие или осуществление управленческих решений.

3. Наличием более или менее острого кризиса.

4. Необходимостью привлечения для разработки управленческих решений большого числа различных специалистов.

5. Нехваткой времени для разработки и осуществления как стратегических, так и оперативных решений по стабилизации обстановки.

В экстремальной ситуации на первый план неизбежно выдвигается *опасность* порождающая потребность самосохранения. Потребность же *самосохранения* оказывается неразрывно связанной с понятием *риска,* которое обозначает *меру ожидаемого индивидом или группой лиц неблагополучия в случае неуспеха деятельности (авария, катастрофа и т.п.) самого данного субъекта или кого-либо другого, определяемую сочетанием вероятности чрезвычайной ситуации и степени ее неблагоприятных последствий.*

Понятие «*риск*» в социальной технологии управленческой деятельности в экстремальных ситуациях конкретизируется в категориях «*восприятие риска*» и «*приемлемый (допустимый) риск*». Именно последняя становится ключевой при разработке и реализации социальной технологии управления в экстремальных ситуациях. Экстремальную ситуацию можно также определить как *ситуацию неприятия опасности людьми или ситуацию неприемлемого риска.*

*Задачи управленца:*

Зарегистрировать уровень и

параметры неприемлемости риска

Сформулировать предложения по

снижению этого уровня

Принять активные управленческие

действия в плане практического

социально-политического управления

технологическими нововведениями и

поступками (работой) людей в

пределах наименьшего риска

Рис. 1. Задачи руководителя в экстремальной ситуации

В экстремальных ситуациях неизбежно возникают стрессовые состояния, охватывающие в некоторых случаях огромные массы людей, как это произошло в результате Чернобыльской катастрофы. Социологические исследования, проведенные в мониторинговом режиме, показали, что и в 1998 году, т.е. более 30 лет после этой крупнейшей в истории человечества социотехнологической катастрофы, испытывали стрессовые состояния почти 75% людей, подвергшихся радиоактивному воздействию. Вполне понятно, что в таких условиях управленческая деятельность существенно затруднена и должна быть значительно скорректирована по сравнению с обычными, нормальными ситуациями социально-экономического и экологического развития общества, его различных групп и общностей.

Из обширного круга тех сложностей и трудностей, с которыми сталкивается управленческая деятельность в экстремальных ситуациях и которые необходимо не только учитывать, но и преодолевать при разработке и практическом применении социальных технологий управленческого характера в чрезвычайных ситуациях, выделим две основных:

- социальная, экологическая и любая другая самоорганизующаяся система, попадая в экстремальную ситуацию, неизбежно сталкивается с дефицитом управленческого потенциала.

- для эффективного управления системой и ее компонентами в экстремальной ситуации необходимы дополнительные, зачастую весьма значительные, ресурсы материальные, финансовые, людские и т.п., а их, как правило, в таких условиях катастрофически не хватает.

Необходимо выделить условия реализации управленческой деятельности в чрезвычайной ситуации:

1. Для решениянарастающих в чрезвычайной ситуации трудностей система должна совершить качественный скачок в управленческой деятельности, т.е. создать в кратчайший срок качественно иные структуры и механизмы управления, способные адекватно реагировать на быстро изменяющуюся, часто весьма неблагоприятную обстановку, обеспечивая адаптивность управленческих структур, занятых в них кадров к резким и неожиданным изменениям преимущественно негативного характера, эффективность их деятельности в нестандартных условиях.

2. Должен быть произведен глубокий, можно даже сказать «тектонический», сдвиг в управленческом мышлении**,** в управленческой культуре персонала, занятого в структурах власти и управления, в их ценностных ориентациях и установках, в их психологическом повороте от стандартных навыков и решений к нестандартным, от тривиальных- к нетривиальным, от малых и средних, ставших привычными, напряжений и нагрузок, к непривычным, даже можно сказать, к чрезвычайным напряжениям и нагрузкам, без чего невозможно эффективно осуществлять резко усложняющуюся в экстремальных ситуациях управленческую деятельность.

Большинство граждан в резко изменяющихся условиях чрезвычайной ситуации усиливают заинтересованность в работе этих структур, ее направленности, эффективности и т.п. Это приводит, с одной стороны, к резкому повышению требовательности различных групп населения к управленческой деятельности, а с другой - к столь же резкому возрастанию недовольства этой деятельностью.

Естественно, люди прежде всего видят и оценивают деятельность властных и управленческих структур, они воспринимают их работу, ощущая на себе уровень здравоохранения и социального обеспечения, подсчитывая затраченные деньги и проведенное в поисках продовольствия, товаров и услуг время. Все эти жизненные ресурсы - уровень медицинского обслуживания, обеспеченность продовольственными и иными товарами первой необходимости, вынужденность затрачивать на их приобретение резко возрастающие массы денег и времени и т.п. в экстремальных ситуациях становятся весьма ограниченными, а для большинства населения малодоступными. Недовольство управленческой деятельностью резко возрастает. Причем по мере углубления экстремальной ситуации степень такого недовольства увеличивается.

Конечно, недовольство резким снижением уровня жизнеобеспеченности отнюдь не всегда и не у всех прямо и непосредственно трансформируется в критическое отношение к органам управления. В этом смысле более надежными по своим результатам являются социологические исследования, прямо преследующие цель выявить уровень недовольства деятельностью различных структур.

3. При всей важности потенциала эффективности управленческой деятельности и объемов финансовых, материальных и иных ресурсов, которые могут ею использоваться, в экстремальных ситуациях действует еще один, чрезвычайно болезненный для управленческих структур дефицит - дефицит компетентности (ураган «Катрина» в США в 2005 г.).

Умение принять, а особенно - осуществить оптимальное решение в исключительно динамичной и напряженной, быстро меняющейся ситуации, организовать четкое взаимодействие жизнеобеспечивающих служб, добиться достоверной и полной информации о происходящих событиях, принять быстрые и эффективные меры к локализации паники и слухов - все это очень сложные действия, требующие специальной подготовки и высокого профессионализма.

4. Поэтому для овладения социальной технологией управленческой деятельности необходима организация специальной профессиональной и морально-психологической подготовки к действиям в экстремальных ситуациях тех кадров, которые обучаются на различных факультетах, курсах, в школах менеджеров и готовятся заняться управленческой деятельностью. В этом же направлении следует подумать и о соответствующей подготовке инженерно-технических кадров, готовящихся в вузах и техникумах, а также будущих врачей, учителей, социологов, психологов.

Поскольку в чрезвычайных ситуациях всегда возникает большая или меньшая степень опасности, то управление такими ситуациями сводится в основном к управлению опасностью. В нем различаются три основных компонента.

Первым шагом в управлении чрезвычайной ситуацией должно стать осознание и предупреждение опасности. Если речь идет о технологических системах, то этот принцип должен быть применен и воплощен на стадии разработки проекта. Самая главная и чаще всего встречающаяся ошибка в управленческой деятельности, особенно когда она связана с крупными технологическими системами атомной электростанцией, нефтеперерабатывающим заводом, химическим комбинатом и т.п., состоит в недооценке опасности.

Технологический объект, вызывающий опасность, особенно если он хорошо оснащен в техническом отношении и оборудован эффективными техническими средствами контроля, обычно считается безопасным. Здесь психологически срабатывает эффект «Титаника». Хорошо известно, что гигантский пароход «Титаник», по оценке специалистов, особенно причастных к его проектированию и сооружению, был окружен ореолом «непотопляемости», поскольку считался самым крупным, самым красивым и самым технически оснащенным. Произошедшая с ним трагедия так ничему и не научила, равно как и последовавшие за ней катастрофы, включая взрывы нефтепроводов и аварию на Чернобыльской атомной электростанции. По-прежнему опасность, исходящая от крупных технических объектов, во многих случаях недооценивается, что снижает эффективность предаварийной управленческой деятельности.

Второй причиной, резко снижающей эффективность управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, является небрежность персонала, обслуживающего сложные технологические системы. Можно констатировать, что почти во всех несчастных случаях, происшедших на производстве и с транспортными средствами в послевоенный период (свыше 50 лет) попытки управления возможной опасностью, во всяком случае, попытки предупреждения и предотвращения чрезвычайной ситуации наталкивались главным образом не на технические неисправности, а на ошибки и нарушения, совершенные людьми, обслуживающими технические средства.

Третьей причиной, препятствующей эффективной управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, становится почти полное неведение большинства населения, попадающего в такие ситуации, относительно наиболее целесообразных действий в случае аварий, катастроф и т.п.

**15.2. Оптимизация управленческой деятельности в экстремальных ситуациях.**

Следует выделить несколько направлений оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях:

1.Осознание специалистами прежде всего работниками властных структур и органов управления, возрастающей степени риска от деятельности современных, мощных по своим основным параметрам технологических систем, тем более, что такие системы располагаются чаще всего вблизи урбанизированных пространств с большой плотностью населения, а нередко и в самих этих пространствах. Атмосфера секретности, существующая вокруг таких объектов, лишает не только население, но и многих специалистов, в том числе работающих в органах управления, возможности не только участвовать в принятии решений, но и вообще ориентироваться в ситуации. Поэтому, одним из существенных направлений в процессе оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях становится резкое снижение пресса секретности вокруг этих промышленных объектов, являющихся технологически сложными и обладающих высокой степенью риска для окружающих, а также связанное с этим разъяснение окружающему населению степени реального риска от их эксплуатации и обучение основным приемам поведения в случае возникновения опасности. В этом смысле заслуживает изучения и заимствования опыт Франции, где уже почти два десятка лет функционирует Национальный совет информации по ядерной энергетике, в работе которого наряду с учеными, предпринимателями, профсоюзными деятелями участвуют представители ассоциаций потребителей и защитников окружающей среды.

2. Обеспечение безопасности функционирования потенциально опасных технологических систем, главная функция которого- предупреждение аварий и катастроф. В ряде высокоразвитых стран в Германии, Англии и др. разработаны принципы оценки безопасности атомных объектов и других технически сложных сооружений, которые должны быть спроектированы, построены и эксплуатироваться так, чтобы в случае сбоя или ошибки в работе персонала существовала возможность обеспечения адекватной защиты, обеспечивающей поддержание объекта в безопасном состоянии, насколько это необходимо по характеру ошибки. Окончательные действия системы защиты при этом достигаются с помощью средств, о которых обслуживающему персоналу должно быть заранее известно и которые непосредственно связаны с желательными конечными результатами работы в нормальном режиме, в условиях повреждений (с обязательным установлением причин) и возможных аварий. В последнем случае предусмотрены: выяснение причин аварийной ситуации, ее последствий и следующих за этим изменений. В этих документах предусмотрены профилактические меры по предотвращению ошибок управления, регулярное обучение персонала.

3. Повышенное внимание специалистов, управленческих кадров ко всем случаям технологических аварий и катастроф. Ибо только таким образом можно найти эффективные способы предотвратить катастрофу в аналогичных или сходных ситуациях.

Когда речь идет об оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, то имеется в виду не только знание того, как лучше поступать в случае аварии или катастрофы, стихийного бедствия, но и выработка соответствующих навыков и умений. Именно они должны формироваться на занятиях в системе повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров в предэкстремальном, нормальном процессе социального развитии. В экстремальных условиях довольно часто встречаются случаи мародерства, осложняется криминогенная ситуация, в результате чего значительная часть поступающих в эти районы материальных средств, медицинского оборудования и дефицитных препаратов нередко распределяются нерационально, а то и вовсе присваивается нечестными людьми или преступными элементами; важную роль приобретает осуществление жесткого контроля за снабжением населения, учреждений здравоохранения, общественного питания и т.п. всем необходимым для жизнеобеспечения.

4. Своевременное, хорошо продуманное принятие мер по предупреждению экстремальных ситуаций. Один из основных компонентов здесь составляет социально-экологически и социально-демографически обоснованное размещение потенциально и экологически опасных производств. К сожалению, до последнего времени эта сторона управленческой деятельности ускользала от внимания властных структур.

В управленческих решениях практически не учитывается такая важная составляющая, как потенциальная экологическая и технологическая опасность размещаемых в крупных городах или вблизи их сложных в технологическом отношении производств, несущих в себе достаточно большую степень риска аварий и катастроф. Так, например, выброс мазута в результате аварии на оборонном объекте в г.Королев Московской области (январь 2008г.) в речку Дулев ручей нанес огромный ущерб экологии окружающей среды на долгие годы.

Для преодоления столь существенного порока (Чернобыльская трагедия и другие показали, что это - не недостаток, а порок в организации производства и управления) необходимо коренным образом реорганизовать территориальное размещение потенциально опасных производств, принимая во внимание все особенности окружающей среды - поселенческую, зоологическую, кадровую, а не только производственно-экономическую. Поэтому важное значение приобретает разработка экологически, социально-демографически, социально-психологически обоснованных территориальных схем размещения промышленных объектов с учетом вызываемых ими возможных уровней экологического и технологического риска. В тех городах, где и сегодня уже высок уровень концентрации потенциально опасных производств, система ограничений к такому размещению должна быть наиболее жесткой. При этом следует учитывать не только уровень концентрации, но и всю совокупность факторов, вплоть до социокультурных и социально-психологических, способных оказать влияние на безопасность функционирования производственных комплексов и снижение возможного восприятия населением технологического риска.

5. Оптимизация управленческой деятельности в экстремальных ситуациях может осуществиться только в том случае, когда в практику организации производства и управления им входит принцип: пока не доказана безопасность любого проекта, на него должно быть наложено абсолютное вето. А чтобы создать предпосылки для реализации этого гуманного принципа, необходимо при проектировании любого промышленного или транспортного объекта создавать вневедомственную, законодательно закрепляемую технологическую, экологическую, экономическую, медико-биологическую, социально-психологическую и демографическую экспертизу проекта. Такая экспертиза должна включать в себя не только оценку безопасности (или степени опасности) технологии, системы машин и оборудования, но и оценку возможных экологических и социально-психологических последствий функционирования сооружаемого объекта, а также оценку соответствия принимаемых конструкторских решений по управлению производственным процессом эргономическим требованиям, профессиональным и функциональным возможностям человека.

К сожалению, в большинстве случаев, в том числе и при проектировании, строительстве и эксплуатации энергоблоков Чернобыльской АЭС, такой экспертизы осуществлено не было, но даже и те экспертные оценки возможных технологических рисков при ее интенсивной эксплуатации, которые имелись, во многих случаях не принимались в расчет, что в конечном счете и привело к крупномасштабной трагедии с ее многочисленными отрицательными экологическими, социально-экономическими, медицинскими, социально-психологическими последствиями.

6. Трагический опыт Чернобыля и вызванные им посткатастрофные процессы убеждают, что в случае крупной ядерной катастрофы, ставшей фактически радио-социоэкологической, не должно быть точечного варианта управленческих решений, стянутых, как в фокусе, в эпицентр произошедших катастрофических событий. Поскольку такая катастрофа и ее последствия носят трансграничный характер, вызванные ими процессы охватывают огромные территории с многомиллионным населением, постольку управленческие действия по минимизации негативных последствий катастрофы могут быть эффективными только при учете не столько общих тенденций, но прежде всего конкретных обстоятельств функционирования местной социо-экологической среды и проживающих в ней социальных общностей.

7. Для действий, приводящих к успешному достижению намеченных целей, необходимы и знания, и опыт, и достаточно развитая материально-техническая база. Но как раз всего этого в начальный поставарийный период и не было у тех управленческих структур, которым пришлось включиться в деятельность по ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы.

Они в первые дни и месяцы столкнулись и с дефицитом знаний, и с дефицитом необходимой приборной базы, и с ограниченностью кадровых, финансовых, материально-технических ресурсов, и с отсутствием какого бы то ни было опыта в оценке реальной опасности радиационных факторов. Именно этим объясняется превалировавший на первых порах дилетантский уровень как понимания сложившегося, так и управленческих усилий по исправлению сложной, непривычной и опасной ситуации. В результате произошла общая недооценка реальной опасности возникшей экстремальной ситуации, ее возможных последствий. В частности, не были введены специальные режимы поведения людей в зоне радиоактивного загрязнения, не определены реальные масштабы необходимого отселения, не проведена массовая профилактика воздействия на организм, особенно детский, радиоактивного йода. Более того, местные органы власти в угоду ложно понятому мужеству и недопущению паники нередко поощряли действия, обратные тем, которые диктовались реально сложившейся радиационно - опасной обстановкой. В принятии решений по минимизации последствий катастрофы многие местные управленческие кадры, привыкшие все делать по указке сверху, медлили и осторожничали там, где этого делать было нельзя. В соответствии с многолетней практикой административно-командного управления местные органы власти ждали по всем вопросам руководящих указаний и директив с верхних этажей иерархической властной структуры. В результате терялось драгоценное время, почти все делалось с большим опозданием, а это неотвратимо ухудшало обстановку, расширяло масштабы радиационной опасности. На действиях управленческих структур губительно сказывалось отсутствие полной, достоверной и оперативной информации, которая тщательно утаивалась центром, как бы подталкивающим республиканские и местные органы власти к бездействию.

Конечно, неверно было бы все рисовать в черных красках. Усилиями многих руководителей разного ранга оперативно, в кратчайшие сроки была развернута крупномасштабная работа, направленная на минимизацию негативных последствий катастрофы по всем направлениям. Сразу же началась эвакуация людей из зоны наибольшего поражения, развернуты работы по дезактивации местности, мобилизованы войсковые части и органы внутренних дел, привлечено большое количество специалистов, организована система радиационного контроля, утилизация зараженного скота и т.п. И все это было сделано обычным управленческим персоналом, который не был подготовлен к действиям в чрезвычайных ситуациях ни в отношении знаний или опыта, ни формально, ни физически. Проводившиеся же в докатастрофный период с большим привлечением руководителей разного ранга и на всех уровнях, вплоть до республиканского, переподготовка и показательные учения в системе гражданской обороны показали полную свою несостоятельность и неэффективность. Приходилось больше полагаться на интуицию, на знание обстановки и конкретных людей, и те руководители, которые активно использовали все это, а не ограничивались ожиданием указаний сверху и их бездумным выполнением, внесли наиболее ощутимый вклад в решение сложных, трудных, необычных задач управления экстремальной ситуацией.

Одна из специфических социально-психологических проблем, возникших в последние более чем 20 лет перед властными структурами в регионах, пострадавших от радиоактивного загрязнения, состоит в нарастании двух противоположно направленных тенденций. Этот процесс ведет, с одной стороны, к усилению сплоченности людей, объединенных чувством общности беды, а с другой - к возрастанию социально-психологической напряженности, влекущей за собой усиление конфликтогенности житейских ситуаций. Причем эти две тенденции проявляются по-разному в горизонтальном (отношения в семье, с соседями, товарищами по работе или учебе) и вертикальном направлении (отношения с властями).

Совершенно иная ситуация складывается во взаимоотношениях людей по вертикальной линии; население - власть. Если в отношениях их по горизонтали устанавливается равнодействующая между конфликтностью и сплоченностью, причем тенденция к сплоченности превалирует, то во втором случае сплоченность снижается, а напряженность и конфликтность возрастают.

Падение авторитета органов власти, ухудшение отношения третьей части населения к ним усиливает социальную напряженность в районах радиоактивного загрязнения, придает ей в ряде случаев антивластную направленность. В условиях вероятного дальнейшего снижения жизненного уровня, обусловленного безостановочным ростом цен, такая ситуация способна обернуться непредвиденными, в том числе и деструктивными, действиями людей, ощущающих себя заложниками Чернобыльской трагедии, не получающими со стороны властей необходимой социальной защиты от радиоактивной опасности.

Социальные технологии управления в экстремальных ситуациях должны учитывать следующее:

*Во-первых*, социальная технология управленческой деятельности в экстремальных ситуациях должна включать в себя еще на предэкстремальной стадии такой подход к проектированию и функционированию всех видов человеко-машинных систем (включая все виды электростанций; наземного, водного, воздушного, космического транспорта; газо- и нефтепроводы; иные сооружения), которые играют все большую роль в переходе человечества к новой, постиндустриальной, информационной цивилизации, который был бы основан на бесспорном приоритете личностных интересов человека по отношению к техническим, технологическим, экономическим и иным материальным факторам современного, высокотехнологизированного производства.

*Во-вторых*, разработка социальной технологии управления в экстремальных ситуациях предполагает в качестве неотъемлемого компонента проведение *гуманитарной,* преимущественно *социально-психологической, экспертизы* и *оценки* последствий для человека (определенных личностей, социальной группы или населения региона) того или иного события чрезвычайного характера (стихийное бедствие - землетрясение, наводнение и т.п.; техногенная катастрофа на химическом предприятии, атомной электростанции, нефте - и газопроводе и т.п.; вооруженный конфликт; экономический кризис; дисфункция политической системы и т.д.).

Объективная необходимость в гуманитарной экспертизе возникает всякий раз, когда индивиды, социальные группы и общности, а также социальные институты, ответственные за их жизнеобеспечение, сталкиваются с критической (экстремальной) ситуацией, с дилеммой, неразрешимой прежними (стандартными) средствами, с одной стороны, а с другой - когда цена принимаемого управленческого решения особенно велика именно вследствие возникшей чрезвычайной ситуации, сопровождаемой различными опасностями и рисками. Значимость гуманитарной экспертизы в том и состоит, что она призвана сформулировать альтернативные рекомендации и решения, сценарии выхода из кризисной ситуации - обычно в категориях, отличных от тех, которыми оперирует обыденный здравый смысл человека, попавшего в беду, побуждающий его действовать только в личных интересах, тогда как эксперт, сколь бы ни была велика его личная заинтересованность, обязан работать для других, в идеале - для возможно более широкой общности людей. Перенос проектируемого нефтепровода в 2007 году на сотни километров от озера Байкал стал результатом гуманитарной экспертизы общественности, гражданского общества.

*В-третьих*, социальная технология управления в чрезвычайных ситуациях должна быть ориентирована на разработку методов, способов и путей адаптации людей, испытавших на себе негативное воздействие чрезвычайных обстоятельств (технологической катастрофы, аварии, наводнения, землетрясения, пожара, ограбления и т.п.) к новому, необычному для них состоянию.

*В-четвертых*, управленческая деятельность в экстремальных ситуациях подразделяется на два различных по задачам, содержанию и формам действия периода. Первый из них - совокупность управленческих действий по минимизации опасных для людей, их здоровья и жизни последствий катастрофы, аварии, несчастного случая и т.п. Второй - активные действия по реабилитации пострадавших общностей и объектов, реабилитации технологической, экономической, экологической, но прежде всего социально-психологической, поскольку главной жертвой всех видов экстремальных ситуаций оказываются люди, их здоровье, привычный образ жизни, а иногда и их жизнь.

*В-пятых*, эффективное управленческое действие в экстремальных ситуациях возможно только в тех случаях, когда оно базируется на оперативной, достоверной и правдивой информации о масштабах, угрозах и последствиях чрезвычайных обстоятельств, в которых оказались люди в результате возникновения такой ситуации. Одним из самых мощных средств минимизации отрицательных последствий любой экстремальной ситуации становится адекватная, всеобъемлющая и понятная людям информация о случившемся, резко сокращающая диапазон и силу воздействия неоправданных слухов, обычно преувеличивающих реальную опасность, панических настроений и тревожных ожиданий. В таких случаях как самим управленческим структурам, так и людям, на которых распространяется их влияние, необходима правда о происшедшем и построенная на ее основе рационально организованная и эффективно действующая информационная политика.

*В-шестых*, управленческая деятельность в экстремальных ситуациях способна достичь своей цели и стать вполне эффективной только в том случае, если она ориентирована на формирование у пострадавших от чрезвычайного происшествия людей высокой катастрофной культуры, ориентирующей каждую личность на выработку активной стратегии поведения, исключающей или, по крайней мере, резко ограничивающей диапазон распространения психологии жертвы, ибо только активно действующие люди способны преодолеть в возможно короткие сроки негативные последствия экстремальной ситуации.

**Заключение**

Будучи стесненными рамками учебного курса, авторы выделили лишь незначительный круг проблем, изучаемых социологией управления. В некоторой степени удалось показать, что управление – постоянно осуществляющийся социальный процесс целесообразного воздействия на управляемую систему. Достижение организационных целей возможно при разработке стратегии управления, а эффективная деятельность организации строится с учетом социального фактора.

Мы надеемся, что сумели показать место социологии управления в структуре социологического знания. Так, наряду с политической социологией, социологией социальной работы, социология управления тесно взаимодействует с социологией организаций (изучает их типы, структуру, тенденции развития), исследует организационное развитие, использует методы социологических исследований. Исходя из специфики обучения студентов авторы раскрыли некоторые проблемы социального управления.

Накопленный опыт работы над данным материалом позволит расширить в дальнейшем круг рассматриваемых проблем, показать новые грани, новые направления развития социологии управления.

**Вопросы для подготовки к кандидатскому экзамену по направлению подготовки: 39.06.01 – «Социологические науки», направленность: – «Социология управления».**

1. Объект и предмет социологии управления. Содержательная структура социологии управления.
2. Управленческие отношения. Управленческие роли.
3. Законы и закономерности социологии управления.
4. Вклад Ф. Тэйлора в развитие науки об управлении. Теоретические основы школы научного управления.
5. Сущность «административной школы управления» А. Файоля.
6. Сущность «идеального типа» административного управления по М. Веберу.
7. Управленческие «теории человеческих отношений» (Э. Мэйо). Значение человеческого фактора в организации.
8. Мотивационные теории и их роль в развитии научного управления (А. Маслоу и Д. Мак-Грегора).
9. Вклад социологии структурного функционализма (Т. Парсонс, Р. Мертон) в развитие науки об управлении.
10. Своеобразие управленческой теории иерархических многоуровневых систем.
11. Системный подход. Основы общей теории систем.
12. Структурно–функциональный подход в управлении.
13. Ситуационный поход в управлении. Современные идеи управления в рамках ситуационного подхода.
14. Отличительные черты системного и ситуационного подходов к управлению.
15. Этапы управленческого действия и их характеристика.
16. Эмпирическая школа управления (П. Друкер, А. Чандлер, Р. Дэвис).
17. Особенности функционирования системы органов управления в условиях рыночной экономики.
18. Характеристика типов общественных и социальных отношений в управлении.
19. Роль объединений граждан и социального партнерства в управлении организациями, рыночными отношениями.
20. Методы социального управления и их характеристика.
21. Социальные механизмы принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.
22. Характерные особенности управления как социального процесса.
23. Специфические особенности управленческого труда.
24. Характеристика субъекта и объекта управления.
25. Основные компоненты управленческой структуры.
26. Организационная структура управления.
27. Характеристика управления во всех звеньях управления (в низовом, среднем и высшем).
28. Характеристика линейной, вертикальной и матричной структур управления.
29. Особенности механической, адаптивной и патисипативной структур управления.
30. Общая характеристика управленческой деятельности. Основные функции управленческой деятельности.
31. Основные слагаемые управленческой деятельности. Алгоритм управленческой деятельности.
32. Психологические факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности руководителя. Психологические закономерности управленческой деятельности.
33. Общая характеристика личности руководителя. Основные функции руководителя. Профессионально важные качества руководителя.
34. Стили управленческой деятельности.
35. Сущность социальной организации и признаки формальной организации.
36. Сущность требований организации к индивиду и индивида к организации.
37. Типы социальных организаций.
38. Характерные черты идеального типа управления организацией, предложенного М. Вебером.
39. Основные характеристики внешней среды организации.
40. Связь управления организацией с внешней средой.
41. Общая характеристика организационных структур управления.
42. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
43. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
44. Сущность стратегического управления. Особенности стратегического управления.
45. Сущность процесса стратегического управления и его компоненты.
46. Стратегическое планирование и его сущность. Задачи, решаемые в процессе стратегического планирования.
47. Сущность коммуникации и функции. Элементы коммуникационного процесса. Модели коммуникационного взаимодействия и их характеристика.
48. Типы коммуникационных взаимодействий, применяемые в управленческой деятельности.
49. Особенности межличностной и функционально ролевой коммуникации.
50. Характерные особенности групповой, межгрупповой и массовой коммуникации.
51. Сущность супероптимального управленческого решения.
52. Особенности вертикальной коммуникации, ее разновидности.
53. Характеристика горизонтальной коммуникации.
54. Сущность информации. Факторы, определяющие интенсивность использования информации менеджерами. Требования, предъявляемые к информации, используемой в управлении.

**Литература**

Батурин В.К. Общая теория управления: учеб. пособие / В. К. Батурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 487 с.

Конфликты в системе управления: / учебное пособие. Решетникова К.В. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 175 с.

Николаев А.А. Социология управления: учебное пособие/ Николаев А.А. – М.: Альфа-М: ИНФРА – М, 2011.

Социология управления. / Учебный словарь, Леньков Р.В., Тихонова Е.В., Колосова О.А., Куликова О.А. – М.: Издательство: [Инфра-М, Форум](http://my-shop.ru/shop/producer/4817/sort/a/page/1.html), 2014. - 136 с.

Социология управления. / Учебное пособие, Самыгин С. Издательство: Феникс, 2014. – 318 с.

Социология управления. / Учебное пособие. [Верещагина А. В.](http://www.ukazka.ru/poisk.php?author=%C2%E5%F0%E5%F9%E0%E3%E8%ED%E0+%C0%ED%ED%E0+%C2%EB%E0%E4%E8%EC%E8%F0%EE%E2%ED%E0), Издательство: [Феникс](http://www.ukazka.ru/poisk.php?izdatel=%D4%E5%ED%E8%EA%F1), 2014. – 318 с..

Управление - социальное управление - социология управления. Тавокин Е.П.. – М.: Книжный дом «Либроком», 2013. - 256 с.

Социология управления. / Учебное пособие. Ксенофонтова Х.З.. – М.: КноРус, 2013. - 288 с.

Социология управления. / Учебное пособие. Верещагина А.В.. - Феникс, 2014. - 318 с.

Социология управления. / Учебное пособие. Гостенина В.И. – СПб.: Питер, 2013. - 368 с.

Социология управления. Учебник для бакалавров - 2 изд. Башмаков В.И. – М.: Юрайт, 2014. - 360 с.

Социология управления. / Учебник для вузов - 2 изд. Фененко Ю.В. - М.: Юнити-дана, 2013. - 215 с.

Социология управления. / Учебник и практикум. Ж. Тощенко. – М.: Юрайт, 2015. - 304 с.

Социология управления: / Учебник для бакалавров, Граждан В. – М.: Издательство: Юрайт, 2014. - 607 с.

Социология управления. / учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель, В.Н.Минина и др.]; под ред. А.Ф. Борисова. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 304 с.

Социология управления. / учебник для бакалавров / под ред. В.И. Башмакова, В.Н. Князева, Р.В. Ленькова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт— М., 2013. - 360 с.

Социология управления. / учебное пособие / Х.З. Ксенофонтова. – М. : КНОРУС, 2013. – 288 с.

Социология управления. А.В. Воронцова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. - 278 с.

Социология и психология управления. / учеб. пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М. : КноРус, 2013. - 254 с.

Социология управления: учебное пособие / Н.В. Майорова, С.А. Баркалов, А.И. Половинкина, И.С. Половинкин. – Воронеж: Научная книга, 2011. – 403 с.

Социологические основы труда и трудовой деятельности: учебник / Р.Г. Мумладзе, И.Д. Афонин, В.А. Смирнов. – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 344 с.

Социология управления и управленческой деятельности: учебник/ Р.Г. Мумладзе, И.Д. Афонин, А.И. Афонин, В.А. Смирнов. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 304 с. (Рекомендован УМО по образованию в области социологии в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 39.03.01 «Социология»);

Социология управления: учебник для аспирантов / под общ. ред. д–ра соц. наук, проф. Т.Ю. Кирилиной; И.Д. Афонин, Т.И. Бузмакова, Т.Ю. Кирилина, Р.Г. Мумладзе, В.А. Смирнов. – М.: Издательство «Русайнс», 2016. – 312 с.

Управление человеческими ресурсами. / Учебник для бакалавров. Дейнека А.В., Беспалько В.А. – М.: Дашков и К, 2013. - 389 с.

Фененко Ю. В. Социология управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям / Ю.В. Фененко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 215 с.

**Электронные ресурсы:**

1. Клементьев Д. С. Социология управления [Электронный ресурс]: Учебник. - М.: МГУ, 2010. - 240 с.

(<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56921&sr=1>)

1. Абрамов А. П. Социология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие.- М.: Директ-Медиа, 2014. – 384 с.

(<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235088&sr=1>)

1. Фененко Ю. В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 215 с.

(<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117765&sr=1>)

1. Социология управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.А. Николаев; Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Альфа-М, 2011. - 272 с.

(<http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=204200>)

1. Тавокин, Е. П. Управление - социальное управление - социология управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. П. Тавокин. - М.: Либроком, 2010. - 256 с.

(<http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=374257>)