

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**Л.А. БУРГАНОВА**

# **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**2-е издание**

*Допущено Советом Учебно-методического  
объединения вузов России по образованию  
в области менеджмента в качестве учебного  
пособия по специальности «Государственное  
и муниципальное право»*

Москва  
ИНФРА-М  
2009

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73  
Б69

***Рецензенты:***

Кафедра социологии, политологии и менеджмента  
Казанского государственного технического университета;  
доктор социол. наук, проф., зав. кафедрой социологии  
Казанского государственного энергетического университета

***Ю.Р. Хайруллина***

**Бурганова Л.А.**  
Б69 **Теория управления:** Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 153. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003454-6

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление». Посвящено анализу теоретических и практических проблем управления. Рассматриваются ключевые категории и понятия науки управления, характеризуется сущность социального управления, его основные цели, функции и методы; дается анализ системы управления и субъектов управленческого воздействия. Уделено внимание основным подходам в современной теории управления. Пособие завершается глоссарием и персоналиями.

Может быть полезно аспирантам, преподавателям, а также руководителям различных уровней управления.

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73

# Предисловие

Назначение настоящего пособия — оказать помощь студентам всех форм обучения по специальности «Государственное и муниципальное управление» в овладении современными научными знаниями о теории управления. Сегодня, как никогда прежде, в нашем обществе осознана потребность в осуществлении культурного сдвига в управленческом мышлении. Необходимо перейти от идеологизации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшения поведения людей и функционирования общества.

Дисциплина «Теория управления» введена в высших учебных заведениях Российской Федерации с учетом сложности задачи подготовки управленцев новой генерации, способных мыслить и действовать системно, принимать упреждающие управленческие решения, эффективно использовать имеющиеся ресурсы в различных сферах общественной жизни. Избежать управленческих ошибок можно только опираясь на теорию управления, общие законы и принципы науки. Эта дисциплина имеет дело с управленческим ресурсом, понимаемым как интегрально-интеллектуальный ресурс, неполное или искаженное использование которого ведет к стагнации общественного развития, тормозит социальный прогресс, несет неисчислимые беды национальной и личной безопасности граждан.

Пособие соответствует государственному образовательному стандарту и программе курса «Теория управления».

# Глава 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики. Таким образом, теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная система. Структура этой науки включает в себя разделы вышеперечисленных дисциплин, касающиеся управления. Это значит, что теория управления включает в себя социологию управления, экономику управления, философию управления, психологию управления, политику как искусство управления государством, менеджмент как науку и искусство управления организацией. Особое значение для становления теории управления имела кибернетика как наука об общих чертах процессов и систем управления в технических устройствах, живых организмах и человеческих организациях.

В современной науке управления выделяют два уровня знания, первый из которых представлен общими теориями социального управления, а второй — прикладными теориями организации и управления, обеспечивающими базу для практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления.

*Объектом теории управления* являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей. В управленческих

отношениях проявляется особый характер социального взаимодействия — соподчиненность, субординация, предполагающая, с одной стороны, авторитет целого, с другой — подчинение этому авторитету.

В качестве *предмета теории управления* могут выступать следующие *направления научного исследования*:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления различными социально-экономическими системами и их регулирование;
- механизм самоорганизации и саморегулирования;
- технологии и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;
- принципы, методы управления и т.д.

Вычленение объекта и предмета теории управления позволяет дать определение данной отрасли знания. *Теория управления представляет собой науку, изучающую управленческие процессы в социально-экономических системах, принципы, содержание и формы управленческих отношений.* В центре ее внимания и изучение механизмов и социальных технологий эффективного управления.

Основными *понятиями* и *категориями*, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

## 1.2. МЕТОДОЛОГИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Теория управления при изучении своего предмета опирается на собственную методологию. Методологией называют систему принципов научного исследования. *Методология теории управления* — это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов. Выделяются несколько *уровней методологии*:

- философская методология (совпадает с гносеологией);
- общенаучная методология, в которой рассматриваются принципиальные подходы и методы познания, встречающиеся во всех науках;
- специально-научная методология, т.е. методология конкретных наук, в данном случае — теории управления;
- методика и техника научного исследования.

*Соотношение теории и методологии* можно выразить так: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология — как необходимо делать. Она объясняет, как надо использовать познавательные средства в исследовательской деятельности.

*Среди важнейших общенаучных методологических подходов выделим:*

- исторический, рассматривающий явление в генезисе;
- сравнительный, выявляющий общие и специфические свойства, этапы становления и развития одного и того же явления;
- системный, исследующий социальное явление в виде социальной системы;
- комплексный, ориентированный на междисциплинарный синтез для получения многостороннего и целостного изучения сложно-организованных объектов.

*Подчеркнем основные требования к использованию системного подхода:*

- выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой;
- определение составных элементов системы;
- рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой системы;
- анализ функций элементов по отношению к системе;
- выявление системообразующих связей;
- определение механизма функционирования системы.

Обращаясь к характеристике *специально-научной методологии*, следует отметить, что их роль могут выполнять парадигмы и теории конкретных наук — социологии, психологии, кибернетики, экономики, менеджмента и т.д.

Выделим, прежде всего, такие подходы, как бихевиористский, ситуационный, количественный, деятельностный.

*Бихевиоризм* представляет собой прагматический подход к изучению организационно-экономического поведения людей. Программа бихевиоризма и сама теория были впервые представлены Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм акцентирует внимание на внешних формах поведения и его составных элементах — поступках, реакциях и т.д. Общеметодологическими предпосылками бихевиоризма явились принципы философии примитивизма, согласно которым наука должна описывать только непосредственно наблюдаемое. Отсюда и основной его тезис — изучать не сознание, а поведение, трактуемое как совокупность связей «стимул-реакция». Бихевио-

ризм не занимается поиском причинно-следственной зависимости поведения, он лишь фиксирует обнаруженные эмпирические связи между определенными «стимулами» и «реакциями» работников в производственной обстановке, отбирая в этих связях наиболее функциональные, быстро переводимые на язык практических предложений и рекомендаций.

*Ситуационный подход* был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации. Управленческая ситуация — это совокупность всех внутренних и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации.

Представителями данного подхода в контексте ситуации были проанализированы ограничения на применение моделей организации, выдвинутые различными школами. Так, в качестве ограничения на применение:

- бюрократической модели они рассматривают динамичную внешнюю среду и изменяющуюся технологию;
- органической модели — низкую квалификацию персонала;
- децентрализованной модели организации — высокий уровень автоматизации.

Сторонниками ситуационного подхода, таким образом, был выдвинут постулат, согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия и структура.

*Количественный подход* в теории управления основан на применении математических методов к исследованию операций в организации и деятельности руководителя. Он также сводится к формированию моделей поведения. Создание модели позволяет:

- упростить сложные схемы поведения сокращением числа переменных факторов до пределов управляемости;

- объективно сравнить и описать каждый фактор и отношения между ними;
- использовать компьютеры для конструирования и анализа модели с большим числом переменных факторов.

Этот подход не получил широкого применения в силу того, что не все руководители владеют методологией количественного анализа.

*Процессный подход* основан на рассмотрении функций руководителя как процесса взаимосвязанных между собой действий. Общий процесс деятельности организации складывается из совокупности процессов деятельности ее членов, каждый из которых, в свою очередь, представляет совокупность выполняемых функций, состоящих из ряда взаимосвязанных процессов.

*Деятельностный подход* включает в себя выявление цели, средств, процесса и результата действий руководителя. При этом, если основанием деятельностного подхода является сознательно формулируемая цель, то основание цели лежит вне деятельности руководителя — в сфере мотивов, идеалов, интересов и ценностей работников.

Методология теории управления подвержена постоянным изменениям. Она постоянно обогащается, подчиняясь требованиям более глубокого познания управленческих отношений и процессов, которые, в свою очередь, также находятся в постоянном развитии.

### **1.3. ЦЕЛЬ И ФУНКЦИИ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

*Цели теории управления:*

- изучение наиболее важных, типичных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

*Методология теории управления выполняет несколько функций:*

- *познавательную* (связанную с изучением сущности управленческих отношений);
- *описательную* (собирает, систематизирует, каталогизирует



- сведения о научной и практической стороне управления);
- объяснительную (объясняет, почему и в каких условиях в управлении были использованы те или иные познавательные средства);
  - прогностическую (опираясь на анализ прошлого и настоящего в управлении, определяет перспективные пути изменения в управленческой деятельности в обозримом будущем);
  - контрольную (осуществляет контроль за организацией управленческого процесса, в том числе с точки зрения того, насколько в нем правильно используются познавательные средства и насколько полно и целостно изучен тот или иной объект управления);
  - оценочную (оценка того, в какой мере соответствует или не соответствует существующая система управления основным тенденциям развития общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам людей);
  - образовательно-воспитательную (распространяет знания об управлении, его основных функциях, целях, механизмах);
  - прикладную (разрабатывает научно-обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления обществом и его элементов).

В этих функциях выражается практическая направленность методологии теории управления.

## Глава 2

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

### 2.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

История развития управления как искусства и науки насчитывает уже несколько тысячелетий. Наиболее длительным периодом в истории развития теории и практики управления был *древний этап* — начиная с 9–7 тысячелетия до н.э. Исследователи выделяют *пять управленческих революций*.

*Первая* получила условное название религиозно-коммерческой, с ней связывают зарождение письменности в Древнем Шумере, появление в древний период в Азии, Африке и Европы рабовладельчества, государственности, формирование бюрократических организаций. Именно тогда было введено кооперативное разделение труда, командная иерархия, стандартизация, проектирование, планирование, организация труда.

*Вторая* относится к XVIII в. до н.э. и связывается с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования всего разнообразия общественных отношений между различными социальными группами населения.

*Третья* произошла во времена правления Навуходоносора II (605–582 гг. до н.э.) и была направлена на соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

*Четвертая* датируется XVII–XVIII вв. и связана с зарождением капитализма и началом индустриальной цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области управления было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

*Пятая* управленческая революция имела место в конце XIX — начале XX в. Ее часто называют бюрократической, так как теоретической платформой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры управления, осуществить разделение труда,

вести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров.

Приведенная классификация управленческих революций позволяет проследить логику их развития, а именно: первые четыре отражают понимание управления как искусства, т.е. как способности руководителей эффективно применять накопленный опыт на практике; пятая же управленческая революция символизирует собой начало конституирования управления в самостоятельную область человеческих знаний, а именно в науку.

Таким образом, управление стало превращаться в науку только в конце XIX в., хотя уже в XVIII в. начался процесс разграничения управления как науки и искусства. В этот период начали формироваться попытки теоретических подходов к управлению, причем тон в них задавали философы. Прежде всего, они попытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям? Англичанин **Томас Гоббс** в 1651 г. и его соотечественник **Джеймс Стюарт** в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Еще один английский философ **Иеремия Бентам** в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал ту точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит великому английскому экономисту **Адаму Смиту**, который сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. В «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах Смит сформулировал принцип «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Исследования проблемы мотивации продолжил в начале XIX в. другой английский экономист **Джон Миль**.

Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII — начала XIX столетия привела к тому, что наряду с эмпирическими методами в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда. Концепцию контроля и расчета оплаты труда создал, например, А. Смит.

Англичанин **Ричард Аркрайт** (изобретатель прядильной машины) объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации. На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности осуществления технологических процессов. Это позволяло существенно сэкономить на издержках производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800–1828 гг. английский ученый **Роберт Оуэн**, бывший в то время управляющим ряда текстильных фабрик. Суть его эксперимента состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе, сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы. При этом Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший своей целью повысить производительность труда. Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею того, что спустя полтора столетия стало на Западе повсеместно распространенным явлением, получившим название социального партнерства.

## 2.2. ПЕРВЫЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

К концу XIX — началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка *научного обобщения* накопленного опыта и формирования *основ науки управления*. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных коопераций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Первым этапом методологии научного управления был *анализ содержания* работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического *использования стимулирования* с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. *Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:*

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились **четыре важнейшие школы**, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

- школа научного управления;
- административная (классическая) школа;
- школа психологии (ее составляющие — школа человеческих отношений и школа поведенческих наук);
- школа количественная, или новая (ее еще называют школой науки управления).

**Первая школа научного управления** получила развитие в США в конце XIX — начале XX в. Ее основоположником был **Ф. Тейлор** (1856—1915), книгу которого «*Принципы научного управления*» (1911) считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Тейлор доказал возможность разработки затрат времени, движений, усилий, оптимальных методов осуществления трудовых операций, норм расхода времени на них и необходимость неукоснительного следования разработанным стандартам. Тейлор обосновал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливать для них задания, распределять материальные ресурсы, мотивировать их высокую производительность, своевременно кон-

тролировать их действия и результаты. Тейлор, наконец, пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда работников заключается в несовершенстве системы их оплаты и поощрения. По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение принесет в том случае, если будет своевременным, станет относиться к конкретному человеку, а не месту, которое он занимает, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных на основе точного знания.

Среди последователей Ф.У. Тейлора особенно выделялись **Френк Гилбрет** и его супруга **Лилиан**. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Работы супругов Гилбрет значительно повлияли на развитие организации и технического нормирования труда. В нашей стране наиболее известны их книги «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911), «Психология управления» (1916). В начале XX в. Френк и Лилиан Гилбрет стали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр — часы, изобретенные Френком, которые могли записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп-кадров Гилбрет смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес американский ученый **Гаррингтон Эмерсон** (1853—1931). Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности». В нем он изложил свои взгляды на рационализацию производства. «Идеалом 12 принципов производительности — отмечал Эмерсон, — является устранение потерь. И именно для этой цели они формируются. В каком именно деле устранять потери это принципиального значения не имеет». Большое внимание Эмерсон уделил исследованию линейно-штабного принципа в управлении.

Идеи Ф.У. Тейлора в области организации производства были развиты **Генри Фордом** (1863—1947), сформулировавшим основные принципы производства. Он впервые отделил основную работу от ее обслуживания. В системе Форда повышается роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством. Согласно основной концепции Форда, предприятие должно развиваться как комплексное. Он обосновывал идеи о со-

циальной ответственности предпринимателя, отстаивая принцип гармонии интересов работодателей и работников.

Другой представитель школы научного управления — **Г.Л. Гантт** (1861–1919) особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была предложена методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования. Г.Л. Гантт рассматривал человеческий фактор как основную движущую силу повышения эффективности производства.

*Благодаря разработке концепции научного управления оно было признано самостоятельной областью научных исследований и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.*

**Вторая школа** представлена сторонниками **концепцией административного управления**. Ее направленность — разработка общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е гг. было сформулировано понятие **организационной структуры** фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как *замкнутая система*, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эта концепция получила также название **классической школы управления**.

Основоположником этой школы считают французского менеджера **Анри Файоля** (1841–1925). Согласно его концепции, изложенной в книге «Общее и промышленное управление» (1910), управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. Файоль рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Функционирование любой организации Файоль сводил к следующим основным видам деятельности:

- технической, т.е. осуществлению производственного процесса;
- коммерческой (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- финансовой (привлечение, сохранение и эффективное использование денежных средств);
- бухгалтерской (статистические наблюдения, инвентаризация, составление балансов);
- административной (оказывать воздействие на работников);
- функции защиты жизни, личности и собственности людей.

Каждый из этих видов нуждается в управлении. Главный вклад Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как *универсальный процесс*, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Он — основоположник *процессного подхода* к управлению организацией. Благодаря ему произошла смена управленческой парадигмы: если традиционный подход делал упор на самостоятельности отдельных элементов организации, то процессный — на их взаимной обусловленности.

Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством. Его знаменитые *14 принципов административного управления* (разделение труда; власть — ответственность; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала) до сих пор не утратили своего значения.

Логическим завершением *классической школы управления* стала концепция «рациональной бюрократии» немецкого социолога, экономиста **Макса Вебера** (1864—1920). Он выделил следующие *признаки рациональной бюрократической организации*:

- глубокое разделение труда по функциональному принципу;
- четкое построение по иерархическому принципу;
- наличие системы правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников;
- построение внутренней системы отношений на формальных началах;
- подбор кадров по формальным признакам на конкурсной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых результатов.



Подобные принципы работы с кадрами перекликаются с основными принципами японской системы «пожизненного найма».

Таким образом, *вклад представителей административной школы состоит в том, что они:*

- рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций;
- дали анализ функций управления;
- сформулировали систематизированную теорию управления организацией;
- выделили управление как особый вид деятельности.

**Третья школа — школа психологии** (человеческих отношений и поведенческих наук) впервые определила управление как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные профессором Гарвардской школы бизнеса, психологом **Э. Мэйо** (1880—1949) на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн-Электрик» в Хоторне, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. В результате социального эксперимента Мэйо стало понятно, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она оказалась еще и сложной социальной системой, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. Это открытие некоторыми исследователями причисляется к самым значительным и масштабным за всю историю науки управления. Оно заключалось в том, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, однако при условии, что сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна. Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то возрастают и уровень удовлетворенности трудом, и уровень производительности труда. Приемы управления человеческими отношениями (эффективные действия начальников-мастеров по сглаживанию конфликтов, проведение бесед и консультаций с работниками, предоставление им большей

возможности общения на работе и др.) во многих случаях влияют на производительность труда гораздо больше, чем физиологические факторы (освещение, вентиляция и пр.).

Таким образом, Э. Мэйо и его коллеги Ф. Ротлисбергер, В. Диксон и др. пришли к выводу, что человек — не экономическое существо, реагирующее только на материальные стимулы, как полагал Тейлор. Он скорее — «социальное животное», которое может быть счастливо в группе, а производственная организация — это сфера не только приложения трудовой деятельности, но и удовлетворения его социальных потребностей в сотрудничестве.

Школа человеческих отношений делала упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со второй половины 1930-х гг. в дополнение к ней начали формироваться поведенческие концепции, в которых во главу угла были поставлены интересы, потребности и ожидания индивида, групповые нормы и ценности.

Представители этой школы — **Абрахам А. Маслоу**, **Дуглас Макгрегор**, **Ф. Херцберг** и др. исследовали различные аспекты социального взаимодействия, мотивацию, характер власти и авторитета, организационную структуру, коммуникацию в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Основной целью этих концепций является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями. Они направлены на то, чтобы открыть и развить индивидуальные возможности и способности каждого работника в отдельности, поставить их на службу интересам организации.

Одной из самых популярных является *концепция потребностей А. Маслоу*. Он предложил иерархическую классификацию потребностей личности:

- физиологические;
- в безопасности своего существования;
- социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе);
- престижные (авторитет, служебный статус, самоуважение);
- в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Не менее популярны и *теории «X»* и *«Y»* американского социолога **Дугласа Макгрегора** (1906–1964). В основе его теории лежат следующие *характеристики работников*:

- *теория «X»* — средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;
- *теория «Y»* — люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Модифицированный вариант учения Макгрегора представлен **Р. Блейком** в виде *управленческой решетки ГРИД*.

Теоретические разработки школы положили начало движению за участие работников в подготовке управленческих решений, за обогащение труда, способствовали созданию концепции социального партнерства. Кроме того, в рамках этой школы были пересмотрены представления о роли руководителей среднего и высшего звена в функционировании организации, что позволило изменить систему их подготовки, т.е. переориентировать на овладение социальными функциями.

Наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Это обусловило появление и развитие в современных условиях *новых подходов* к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности — транснациональных корпорациях.

*Подход к управлению как к процессу* определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает *следующие функции*: пла-

нирование, организация, распоряительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый **системный подход в управлении** был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла **теория непредвиденных ситуаций**. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается руководитель, может стать сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости.

Современный теоретик П. Друкер продолжил линию А. Файоля по созданию целостной концепции управления. Однако в основу его концепции была положена идея, что во главу управления ставятся цели организации. Лишь после их выработки можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. (Файоль ставил во главу угла функции и процесс).

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных концепций в рамках системного подхода стала **теория «7-S»**, разработанная **Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом и Р. Уотерменом**. «7-S» — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности». Изменения в одной переменной через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому

поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу современного управления.

Новые реалии отразил *ситуационный подход*, лежащий в основе разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления (**Игорь Ансофф**), предполагающий, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Задачей науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации, а следовательно, к практике.

### **2.3. СТАНОВЛЕНИЕ РОССИЙСКОЙ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ**

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного управления они сделали задолго до Ф. Тейлора. Так, в 1860–1870 гг. сотрудники МВТУ разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которую сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е гг. прошлого столетия, когда в период

нэпа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. В это время четко обозначились две основные группы концепций управления: *организационно-технические* и *социальные*.

К первой можно отнести концепции «*организационного управления*» А.А. Богданова, «*физиологического оптимума*» О.А. Ерманского, «*узкой базы*» А.К. Гастева. Ко второй — концепцию «*организационной деятельности*» П.М. Керженцева, «*теорию административной емкости*» Ф.Р. Дунаевского, теорию «*духа улья*» Н.А. Витке и др. Чтобы выявить своеобразие российской науки управления начала XX в., обратимся к изложению основных положений концепций двух ученых — А.А. Богданова и Н.А. Витке.

**А.А. Богданов** (1873–1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Разносторонность увлечений помогла ему заметить, что все виды управления и в природе, технике и обществе имеют сходные черты, что позволяет говорить о возможности существования особой науки — организационной. Отправной точкой философского мировоззрения Богданова может считаться постулат Маркса о действительности как о социальной практике и концепция философии как средства активного изменения мира. Полностью принимая основные положения исторического материализма, Богданов, однако, стремился к адекватному восполнению и развитию его общефилософских оснований.

Мир рассматривался Богдановым как поле коллективного труда, где сталкиваются человеческая активность и стихийные сопротивления природы. Разнообразнейшие сочетания «*активностей-сопротивлений*» в борьбе человека и природы образуют динамические «*комплексы*» или «*системы*». Эти «*системы*», бесконечно комбинируясь, изменяются и развиваются. Это развитие регулируется законом подбора: «*выживают*» более приспособленные к своей среде системы. Однако более «*организованные*» — это те, в которых «*активности-сопротивления*» сочетаются «*более стройно*». Богданов вводит три типа комплексов: организованные, дезорганизованные, нейтральные. Такова «*всеорганизационная точка зрения*» — идейная основа богдановской «*Тектологии*». Организация рассматривается им не как конечное состояние, нечто застывшее, а как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывной сменой состояния равновесия. Все системы во Вселенной переходят от низших ступеней организованности к высшим. Самая высшая из них — трудовой коллектив челове-

чества, самосознание которого впервые начинает пробуждаться в пролетариате. Систематизировать организационный опыт человечества — вот задача его тектологии, науки, которой, как думал Богданов, он кладет лишь начало и которая должна в будущем развиться в мощнейшее человеческое орудие. Развитие всеобщей организационной науки Богданов прямо рассматривал в качестве неперемennого условия скорейшего построения социалистического общества. Богданов видел свою тектологию в качестве все поглощающей, все вбирающей в себя науки наук, а не как какую-либо теорию, например, теорию систем.

В отличие от Ф. Тейлора, рассматривавшего организационную систему как замкнутую и находящуюся в неизменном окружении, Богданов подчеркивал, что «только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы». В русле представлений об открытых системах внешняя среда видится им как одна из главных детерминант организации, а также как источник неопределенности. Система у Богданова не просто взаимодействует со средой, но, будучи структурно связанной с ней, адаптируется к изменениям и коэволюционирует со средой.

Для описания важных закономерностей функционирования организаций Богданов ввел понятия динамического равновесия, прогрессивного и консервативного отбора, регулятора и бирегулятора. Прогрессивный отбор, лежащий в основе возникновения, роста и развития системы, включает механизмы положительного и отрицательного отбора. В случае положительного отбора в системе увеличивается неоднородность компонентов и количество внутренних связей и, таким образом, повышается ее сложность и степень автономии частей.

Положительный отбор обычно повышает не только эффективность организации (например, среднюю производительность труда), но и ее неустойчивость. Поэтому необходимы меры, которые ослабляют его действие и охватываются термином «отрицательный отбор». При отрицательном отборе повышается порядок и однородность, возрастает уровень централизации и координации отдельных действий. Отрицательный отбор повышает структурную целостность и устойчивость системы, но одновременно снижает ее функциональную эффективность.

Направленность отбора, от которого зависит возникновение форм организации, относительно стабильна в неизменной среде; наоборот, в быстро изменяющейся среде отбор идет то в одном, то в другом направлении. Современными примерами положительного

отбора служат стандартизация и кооперирование отдельных предприятий. Примерами отрицательного отбора в контексте стратегий «разработки, ориентированной на наиболее полное удовлетворение требований клиента» (например, таких, как «проектирование, обеспечивающее высокое качество»), является уменьшение числа деталей, упрощение их соединений и процедур сборки.

Очевидно, что механизмы структурной селекции тесно связаны с определением рациональной меры децентрализации-централизации системы. Централизация ускоряет адаптацию и облегчает специализацию элементов системы. Но по мере развития централизации все труднее совершенствовать технологии и внедрять инновации. Поэтому надо установить некоторый уровень децентрализации, обеспечивающий большую защищенность системы (автономия способствует выживанию) и возможность продуктивного развития инициативы отдельных звеньев. При этом следует инициировать и поддерживать противоположные тенденции по отношению к классическому принципу специализации, а именно, идеи многофункциональности, процессы реинтеграции, ротации отдельных функций на предприятиях. Эти идеи Богданова об эффективном соотношении децентрализации и централизации, специализации и реинтеграции на 70–80 лет опередили свое время.

С именем Богданова связана также целенаправленная разработка организационных структур на основе предсказания будущих направлений их развития и в первую очередь развития в кризисных ситуациях. Его концепция «коллективной структуры», способствующей стиранию граней между управляющими и работниками, может считаться прямой предшественницей посттейлоровских организаций. Чем сложнее организация, тем больше шансов у нее столкнуться в ходе развития с кризисной ситуацией, необходимостью структурной перестройки. Лишь в 70-е гг. XX в. эти идеи заново сформулированы в книгах Р. Акоффа, Дж. Гэлбрейта и др. (Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985).

Организованность, по Богданову, — это всеобщее, вселенское понятие. В мире нет неорганизованных форм, неорганизованность просто невозможна: может существовать только очень малая степень организованности. Организованность — метавеличина, проникающая как «мышление», так и «притяжение»: если мыслящий человек организует неразумную материю, то и само его организующее мышление подчинено, тем не менее, все тем же всеобщим законам организованности. Человеческий коллектив — носитель всеобщих космических законов организованности.



Имя одного из инициаторов движения научной организации труда (НОТ) в России Н.А. Витке до настоящего времени мало известно читателю. Однако созданная им социальная теория управления и сегодня не утратила своей актуальности. Главный смысл своего учения Н.А. Витке видел в разработке основ «организационной революции», которая предполагала не только научную организацию производственного процесса (используя его терминологию, «неуклонное проведение учетно-планового начала»), но и внимание к «человеческому фактору» в производстве. Тем самым впервые в мировой управленческо-экономической мысли российский ученый высказал идею о том, что коллективная, кооперативно-трудовая природа производства требует не только строгости учета и планирования всех элементов производственного процесса, но и целесообразной организации людей в их взаимоотношениях как участников единой трудовой кооперации. Организационная революция, считал Н.А. Витке, призвана уничтожить индивидуалистическую систему «личного режима» (он ее также называет системой «одионого работника») и создать предпосылки для замены ее системой «социального работника».

Заметим, что задолго до Элтона Мэйо Николай Витке бросил вызов классическому тейлоризму, абсолютизовавшему организационно-технический аспект управления. Он упрекал Тейлора в игнорировании социальной стороны управления, важности социальных связей работников как членов трудового коллектива. Витке видел ограниченность его подхода к человеку лишь как к пресловутому «homo economicus», заинтересованному единственно в материальном своем благополучии.

В заслугу Н.А. Витке можно поставить то, что он одним из первых предложил системный подход к анализу организации, рассмотрев ее как единое целое. По его мнению, *системность ее обеспечивается с помощью:*

- социально-технического разделения труда,
- объединения отдельных работников в системно-трудовые группы;
- ориентации каждой группы на вещно-производственные отношения;
- регулирования этих вещно-производственных отношений и планирования социально-организационных отношений участников производства.

Таким образом, Н.А. Витке смог преодолеть ограниченность преобладавших в то время организационно-технических концеп-

ций управления. Сущность организационной революции виделась Витке в перестройке человеческих отношений в процессе производства, в ходе которой индивидуалистически-авторитарная система управления заменяется на систему коллективно-трудового сотрудничества. Принципиальное отличие новой парадигмы управления видится им в том, что она регулируется не на основе «надзора над персоналом», а, прежде всего, в результате «специальной плановой работы над культивированием «духа улья». Под этим термином Н.А. Витке подразумевает состояние «активной заинтересованности каждой рабочей группы и всего рабочего коллектива в успешном выполнении своего задания».

Н.А. Витке одним из первых в истории мировой управленческой мысли обращает внимание на решающую роль социально-психологической атмосферы организации по сравнению с иными материально-вещными факторами производства. Его позиция изложена в идее о необходимости переориентации организационно-административной работы, прежде всего, на решение задачи, связанной с налаживанием атмосферы дружного коллективного сотрудничества. Искусство управления, по его мнению, состоит в сочетании делового и морального авторитета руководителя-администратора с проявлением широкой самостоятельности и инициативы сотрудников организации. Самое главное, подчеркивал Витке, это «создать и поддержать дружное сотрудничество трудового коллектива». Именно в этом состоит главный смысл управленческой деятельности.

#### **2.4. НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ**

Конец XX в. был ознаменован отходом от технократического, рационального типа управления, утверждением *новой парадигмы управления*. Если для первых лет второй половины XX в. было характерно стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными производства, что обусловило необходимость использования количественных подходов к принятию управленческих решений, системного и ситуационного подходов, разработки стратегического планирования, то сегодня актуальными становятся новые подходы в управлении, новые принципы управления организацией.

Сущностное изменение парадигмы выражается в ориентации управления на экономичность использования не только капитала

материального и финансового, но и человеческого: сил, здоровья, интеллектуальных усилий, духовности, нравственных усилий персонала на каждую единицу произведенной продукции (услуги). Эта задача решается последовательным наращиванием гуманистических подходов в управлении организациями.

Опыт зарубежного управления дает все больше примеров меняющейся парадигмы, основными принципами которой являются:

- *отказ от управленческого рационализма классических школ*; его основу составляет представление об организации как о закрытой системе, для которой решающим фактором в управлении является контроль, а цели и задачи рассматриваются как стабильные и неизменные в течение длительного времени. Новая парадигма рассматривает современные организации как *открытые системы*, которые испытывают влияние внешних изменений, информационных и ресурсных потоков, что требует разработки многовариантных решений, приспособления к технологическим и структурным сдвигам в экономике. Поэтому жесткие структуры в этих условиях неприемлемы и даже губительны. Таким образом, сегодня преобладает органический подход к пониманию организаций и их структур, которые становятся открытыми системами, готовыми к обмену информацией со средой;
- *признание социальной ответственности управления* как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Сегодня в бизнесе, в государственном управлении особое значение придается социальной ответственности, предполагающей осознание и учет руководителями широких социальных целей при принятии управленческих решений. Становятся востребованными следующие направления деятельности организации по реализации социальной ответственности управления:
  - забота о здоровье и безопасности персонала;
  - развитие личности работников (квалификация, качество жизни, участие в управлении);
  - образование и культура (финансирование программ образования и культуры, развитие системы ценностей, целостного образа мышления работников);
  - участие в жизни общества (качество продукции, финансирование социальных проектов, уровень управленческой культуры руководителей всех уровней);

- *понимание человека как ключевого и неисчерпаемого ресурса организации* и ориентация на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе.

Проблема использования всех возможностей человеческого фактора для руководителей является ведущей. С этой целью в организациях создаются организационно-технические и социально-психологические условия для формирования необходимого трудового потенциала и максимальной реализации профессиональных, физических и духовных качеств работников;

- *выделение организационной культуры как важнейшего фактора*, обеспечивающего удовлетворение потребностей высшего уровня. Новая парадигма требует от менеджеров развития способностей к обучению. Менеджеры, занимающие высшие посты в обучающейся организации, должны быть лидерами, их видение будущего должны разделять все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи: миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение работников к труду. Основные культурные ценности – это новые лично и социально значимые результаты, опыт. Это переходящие в традиции и нормы принципы, на фундаменте которых строится вся деятельность организации, приемлемые методы достижения целей компании и долгосрочных результатов;
- *соучастие или партнерство*, т.е. непосредственное участие каждого члена организации в процессе постановки цели, выработки миссии, в контроле за результатом. Новая парадигма предполагает, что на смену управленческим иерархиям, жестким схемам, графикам и правилам приходят работа в командах, непосредственные взаимодействия, перманентные инновации, непрерывное обучение и совершенствование. Менеджеры превращаются в помощников, партнеров для подчиненных, они должны уметь идти на осознанный риск и способствовать развитию способностей к более полному использованию энергии сотрудников. Все это привело к появлению нового типа организации – *обучающейся организации*. В обучающейся организации особое внимание уделяется не поддержанию иерархических отношений, а выработке навыков командной работы.

## Глава 3

# СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### **3.1. ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА. ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародился феномен управления. Управление в той или иной форме существовало всегда там, где люди работали группами. Оно необходимо возникает вместе с появлением потребности в кооперации, т.е. в простом соединении различных социальных элементов. Возникновение и существование управления обусловлено, таким образом, общественным устройством жизнедеятельности людей и его иерархическим характером.

В специальной литературе обычно указывается множество определений управления — факт, свидетельствующий о концептуальной фрагментарности и эклектичности управления как научной дисциплины. Управление определяется как наука (область человеческого познания), искусство (практика выполнения работы), функция (вид деятельности), процесс (деятельность по выполнению функций управления). В повседневной практике управление чаще всего идентифицируется с особой группой лиц, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями людей для достижения поставленных целей, а также с его аппаратом, который является составной частью любой организации.

Принимая во внимание столь неоднозначную трактовку управления, неудивительно, что в устах представителей различных дисциплин управление получает разное толкование. Так, с точки зрения экономистов, управление является одним из факторов производства наряду с землей, трудом и капиталом, который к тому же со временем замещает как труд, так и капитал. Специалист в области администрирования склонен считать, что управление представляет собой, прежде всего, систему власти в организации, посредством которой регулируются отношения между руководи-

телем и подчиненными. По мнению же социологов управление является одним из элементов социальной структуры и системы социальных статусов.

В теории управления сущность управления обычно раскрывается, с одной стороны, через понятия «деятельность» и «процесс», с другой — с помощью категории «воздействие». В первом случае управление сводится к действиям и процессу по подготовке и исполнению управленческих решений и по проведению организационно-управленческих мероприятий. Во втором — к воздействию, которое указывает на реальное влияние управления на сознание, поведение и деятельность людей. Управление проявляется в виде влияния некоего субъекта на объект, в ходе которого происходит его преобразование, переход из одного состояния в другое, изменение направленности его движения или развития.

На наш взгляд, обе трактовки представляют собой отражение механистического взгляда на процессы, связывающие управляющих и управляемых. Наиболее существенным недостатком его является восприятие управления в целом как одностороннего процесса целевого влияния руководителя на подчиненного, хотя и с признанием наличия обратной связи, но только в виде индикатора эффективности управленческих воздействий и канала информации о состоянии объекта управления и внешней среды. Добавим и то, что в такой трактовке воздействие подразумевает процесс манипулирования объектом со стороны субъекта управления, оно отражает стремление управлять им в авторитарных рамках организации.

Чтобы осмыслить сущность социального управления, необходимо определить базовые понятия, с помощью которых оно описывается. В качестве таковых можно выделить следующие: субъект управления, объект управления, цель управления, управленческая деятельность.

Под *субъектом управления* понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. От *субъекта управления* необходимо отличать *субъект управленческой деятельности*. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком.

Специфика субъекта определяет разные виды управления. Если субъектом управления выступает государство, то речь идет о государственном управлении. Там, где власть олицетворяют жители населенных пунктов и административных территорий, фун-

кционирует местное самоуправление. Если власть сосредоточена в собственности, принадлежащей тем или иным экономическим субъектам, то речь идет о менеджменте. В случае, когда субъектом воздействия являются многообразные общественные объединения, то имеет место общественное самоуправление.

Здесь важно подчеркнуть, что при всех субъектах управления всегда осуществляется одна и та же по смыслу деятельность: формирование и реализация управляющих воздействий, что находит внешнее проявление в управленческих решениях и организационных действиях.

**Объектами управления**, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут выступать физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы. Необходимо учитывать, прежде всего, что функционирование управляемых объектов осуществляется в соответствии с особенностями различных видов человеческой деятельности. Поэтому нельзя управлять вообще, по общему шаблону или собственной прихоти: следует досконально знать управляемые виды деятельности, их состояние, многообразное обеспечение, типичное и уникальное в них, их человеческий потенциал со всеми его проявлениями.

Кроме того, важно понимать, что управляемые объекты рационально и эффективно функционируют только в адекватных им организационных формах, которые на практике создаются субъективно. Как показывает исторический опыт, найти такие формы совсем не просто. В компонентно-структурном аспекте надо выстраивать отношения «человек — коллектив — общность — общество», в видовом отношении учитывать особенности экономических, социальных, духовных и политических процессов.

И, наконец, надо учитывать, что управляемые объекты — это разные проявления человеческой деятельности, и они не могут не обладать самоактивностью, целенаправленным характером такой активности, адаптивностью к условиям и факторам природного и социального бытия, самоуправляемостью своей жизнедеятельности и своим развитием.

В результате в системном взаимодействии субъектов и объектов управления не только субъекты воздействуют на управляемые объекты, но и последние, в свою очередь, влияют на субъекты управления. Если выбор формы управляющего воздействия зависит от субъекта управления, то содержание его должно детерминироваться управляемыми объектами. Иначе возможен разрыв,

а то и противопоставление потребностей, интересов и мыслей взаимосвязанных субъектов и объектов управления.

Управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах механической и даже биологической природы. Главными отличиями являются принципиальное сходство функций субъекта и объекта управления, общая способность к самоуправлению и дифференциация лишь на уровне субъективных целевых характеристик. *Управляющим и управляемым в них является человек.*

По каким признакам следует различать субъект и объект управления? В числе основных критериев, как правило, рассматриваются статус и функции; права и полномочия; активность воздействия; очередность или инициатива воздействия; сила и интенсивность воздействий; рациональность воздействий; отношение к цели, целеполаганию и целедостижению.

Однако различия между субъектом и объектом по всем этим параметрам имеют тенденцию к нивелированию в современных организациях, если целью управления в них является совместное движение в определенном направлении. В таком случае определить, кто из участников движения задает его скорость, ритм и направление, от кого исходит сила, интенсивность и рациональность воздействий, становится все труднее. Социальные системы специфичны тем, что подчиненные, работники выступают субъектами своей деятельности в той же степени, что и их руководители. Они испытывают сопоставимые потребности, так же анализируют ситуацию, строят прогнозы, ставят цели и осуществляют деятельность. Каждый из участников взаимодействия стремится достичь и достигает во взаимодействии собственной цели, каждая из которых может рассматриваться в качестве цели управления.

*Цель* в управлении – это желаемое состояние, достигнутое посредством других. Тем самым поведение другого также выступает в качестве цели, сопутствующей главной цели. Но для того чтобы этот другой стал менять свое поведение, необходимо создание таких условий, при которых желаемая модель поведения другого станет желаемой для него самого. И такие условия становятся также целью управляющего. Следовательно, любое управленческое воздействие предполагает обязательное наличие трех типов целей:

- *цели-задачи* – цели руководителя, цели управления, цели организации;
- *цели-условия* – связанной с интересами работника, подчиненного;



- *цели-средства* — обеспечивающей подчинение одного другому, обслуживающей взаимопонимание объекта и субъекта управления.

Поэтому *сущность управления* следует определять как *процесс совмещения, согласования целей организации с целями работников.*

### **3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

*Управленческая деятельность* представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами — предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

*Предметом и продуктом труда* в управлении является *информация*; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается *решение*, т.е. информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

*Средствами* управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории *труда умственного*, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одной из самых главных его характеристик умственного труда является его сложность.

*Сложность* управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. *Во-первых*, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

*Во-вторых*, сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним.

Наконец, *в-третьих*, сложность управленческого труда определяется *степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений*, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: *эвристический, административный и операторный.*

*Эвристический труд* сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их ре-

шений, в основном стратегического характера — управленческих, экономических, технических.

*Административный труд* является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения; контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; организация обмена информацией.

*Операторный труд* направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

### **3.3. ТИПЫ СОЦИАЛЬНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ В УПРАВЛЕНИИ**

Анализ сущности управления предполагает выделение *трех важнейших его элементов*:

- *целевого управленческого воздействия* (воздействие на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию);
- *организационного порядка* (система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику);
- *самоорганизации* (спонтанного регулирования).

Таким образом, в социальных системах (группах, организациях, регионах и т.д.) действуют три основных типа социальных регуляторов.

Рассмотрим сущность и функции каждого из них, а также методы их взаимного согласования.

Ядро механизма управления составляет **целевое управленческое воздействие**, включающее *целеполагание* и *целеосуществление*. Другими словами, цели должны быть осуществимыми, а всякая деятельность должна полагаться постановкой цели. Суть же самого процесса управления состоит в достижении запланированного результата. Единство целеполагания и целеосуществления — это основа эффективности социального управления. Поэтому целевое управляющее воздействие реализуется через два этапа деятельности по управлению: определение целей-заданий и разработка технологии их реализации.

*Основными задачами в процессе осуществления целей являются:*

- предупреждение отклонения от цели;
- координация процессов достижения разных целей;

- интеграция многих актов и субъектов деятельности в направлении общих целей и т.д.

Существует *два вида целевого управляющего воздействия*, которые различаются главным образом источником такого воздействия. Управление социальными объектами может осуществляться извне, когда орган управления находится за рамками самих объектов. Так, фирма управляет своими предприятиями, областной центр — районами и т.д. Подобное «внешнее», или централизованное управление позволяет достичь большой степени концентрации управленческой энергии.

Другим видом целевого управляющего воздействия является *самоуправление*. Любая организация обладает некоторым диапазоном собственных решений и имеет поэтому свой орган управления, являющийся частью самой организации, одним из ее подразделений. В этом смысле всякая социальная организация (предприятие, город, вуз и т.д.) является самоуправляющейся системой, т.е. включает в себя управляющую и управляемую подсистемы.

Второй элемент механизма управленческого воздействия представлен *организационным порядком*, состоящим из множества норм, традиций, целей, функциональных связей, сформированных в организации за период ее существования. И по отношению к работе управляющего они выступают как объективные условия, ограничения. Управляющий действует в рамках этой, от него во многом не зависимой, нормативной системы.

Однако организационный порядок не в состоянии контролировать все элементы организационных отношений, оставляя внутри себя пустоты, допуски. Отчасти это происходит намеренно, отчасти же — из-за естественной недоразвитости, ограниченности социального нормирования. Такие «полости» в рамках организационного порядка заполняет деятельность по управлению, «живой» управленческий труд. Разумеется, управленческий труд способен не только на восполнение порядка, но также на изменение и создание новых его элементов.

Третий элемент управления — *самоорганизация*, или иначе говоря, спонтанные процессы внутриорганизационного, внутригруппового, внутриколлективного регулирования. Механизм управления в этом случае строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем. Если целевому воздействию подвержены не все социальные процессы и явления, то самоорганизация присуща любой социальной системе.

Социальная самоорганизация проявляется в обществе на всех его уровнях — начиная с него самого и кончая малыми группами. Отличительные ее свойства — самопроизвольность, отсутствие единого организующего начала. Это не значит, конечно, что элемент субъективного, человеческая воля, план, цель здесь полностью исключены. Но они не выступают как сознательно образуемая общая основа процесса. При этом каждый преследует свою цель, но процесс, который в итоге возникает, оказывается самосовершающимся. То, что на уровне индивида есть целенаправленное поведение, на более широком уровне теряет субъективную целенаправленность и выступает как самоорганизация системы. *Примером* такой самоорганизации являются многие демографические процессы — воспроизводство населения, бракоразводные процессы, миграция и т.д. Эти процессы остаются таковыми в своей основе, несмотря на элементы целевого воздействия на них (право, стимулы).

Существуют также экономические факторы самоорганизации (колебания потребительских предпочтений, спроса на различные товары оказывают влияние на производство). Особую группу социальных регуляторов составляют социально-психологические — некоторые формы общественного сознания, влияющие на массовое поведение (мораль, традиции, обычаи). Действуя через механизм общественного мнения, они выступают важной формой социального контроля.

В современных условиях социальная самоорганизация как особый процесс социального управления становится все более актуальной в России по мере становления гражданского общества, оформления его институтов, которые могут обеспечить оптимальное сочетание целенаправленного управляющего воздействия, социального порядка и самоорганизации.

## Глава 4

# СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ

Термин «система» в переводе с греческого означает «целое, составленное из частей». В окружающем нас мире все системно, что каждый из нас ощущает интуитивно — от атома водорода до Вселенной. Человеческое общество, выступая как часть природы, также образует собой систему. Теория систем определяет эту категорию как совокупность взаимодействующих элементов, которые находятся в отношениях и связях, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Подчеркнем, что система — это целое, которое больше суммы образующих его частей.

Рассмотрим составляющие системы и ее основные свойства. Система состоит из отдельных *элементов*, представляющих собой конкретные объекты, неразложимые части, компоненты системы. Эти элементы обладают определенными *свойствами*, которые выражают их качественную специфику. Специфические свойства элементов находят свое выражение в их функциях, представляющих собой определенные действия, которые могут проявиться лишь при наличии другого элемента, способного в силу совместности с ним воспринимать и преобразовывать это воздействие. Свойства элементов определяют их место во внутренней организации системы. Элементы функционируют и развиваются в рамках системы, поэтому их свойства подчинены свойствам системы в целом. Функционирование системы является нормальным лишь в случае органического и гармонического взаимодействия всех ее элементов, несмотря на то, что каждый из них играет самостоятельную роль в реализации целей системы.

Элементы и свойства системы соединяются в целое с помощью *связей*. Связь между элементами осуществляется не только непосредственно, но и опосредованно. Чаще всего в системах может быть неизвестно точное количество элементов, например,

количество малых планет в Солнечной системе. Могут быть неизвестны все свойства элементов (например, побочное действие многих лекарственных средств, полезный эффект от внедрения какой-либо социальной технологии), могут быть неизвестны и многие связи в системах.

Все, что не входит в систему и воздействует на нее или на что воздействует сама система, называется ее *внешней средой*, которая существенным образом отличается от ее *внутренней среды*. Относительная независимость системы от среды и других систем описывается с помощью категории *целостность*.

При анализе систем значительный интерес представляет изучение их структуры. *Структура* отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы. Иначе говоря, структура — это форма организации системы, ее скелет, костяк. Но необходимо учитывать, что структура системы может претерпевать определенные изменения в зависимости от внутренних или внешних факторов, от времени.

*Состояние* системы выявляется на основании ее исследования, например, при анализе входных воздействий и результатов на выходе системы.

*Равновесие* системы представляет собой ее способность в отсутствии внешних воздействий сохранять сколь угодно долгое время заранее заданное состояние.

*Устойчивость* характеризуется как способность системы возвращаться в состояние равновесие после того, как она была выведена из него под влиянием внешнего воздействия.

Понятие «*развитие*» характеризует совершенствование структуры и функций системы под влиянием главным образом внутренних факторов, в связи с чем поведение системы приобретает более упорядоченный и предсказуемый характер. Свойством развития обладают многие системы.

Многообразие систем требует осуществления их классификации. Специалисты по системному анализу выделяют системы трех типов: органические (живые организмы), механические, социально-экономические. Есть и другие *способы классификации систем*:

- по *происхождению* (естественные и искусственные);
- по *специфике содержания* (технические, организационные, информационные, экономические, политические, социальные и пр.);

- по *способу существования* (материальные, идеальные, виртуальные);
- по *степени связи с окружающей средой* (открытые и закрытые);
- по *зависимости от времени* (статические, динамические);
- по *обусловленности действия* (детерминированные, вероятностные);
- по *месту в иерархии систем* (суперсистемы, большие системы, подсистемы, элементы и т.д.).

Обратимся к анализу общих свойств систем. Общие свойства систем — это некоторые стандартные качества элементов и способов взаимодействия между ними. ***Большие системы обладают рядом общих свойств, которые необходимо учитывать при их анализе:***

- *неаддитивность* (большая система не равна сумме подсистем в нее входящих);
- *синергичность* (однаправленность действий в системе, которая приводит к усилению конечного результата);
- *мультипликативность* (эффекты как отрицательные, так и положительные в больших системах обладают свойством умножения);
- *целостность* (отсутствие необходимости добавления или устранения отдельных структурных элементов системы для повышения эффективности и устойчивости функционирования);
- *обособленность* (относительная изолированность, автономность тех или иных систем);
- *адаптивность* (способность системы приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий таким образом, чтобы не нарушалась ее стабильность и эффективность);
- *совместимость* (все элементы системы должны обладать свойством взаимоприспособляемости);
- *обратная связь* (использование информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным).

Необходимо учитывать, что все эти свойства всегда проявляются комплексно, одновременно. В зависимости от целей анализа на передний план могут выступать те или иные свойства.

## **4.2. СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

*Социальная система*, элементный состав которой — люди, а также возникающие между ними отношения, существенно отличается от всех систем как живой, так и неживой природы. Каждая

социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем: управляемой и управляющей (объекта и субъекта управления). К *управляемой подсистеме* относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг. К *управляющей подсистеме* относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на людей и ресурсы управляемой системы.

Связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения.

Среди социальных систем различаются гомогенные, состоящие только из одних социальных элементов (например, многие малые группы), и гетерогенные, в которые, наряду с человеком, включены элементы иной природы: социально-технические (предприятие, город), экосоциальные (географический район). Основной классификационной характеристикой социальной системы является показатель ее сложности. Условно выделяют системы: простые, сложные, особо сложные. Социальные системы в принципе обладают большей сложностью в сравнении с системами техническими и биологическими, поскольку их основной элемент — человек — имеет собственную субъективность и наибольший диапазон выбора поведения. Отсюда вытекают *два следствия*: значительная неопределенность функционирования и наличие границ управляемости ими.

Большие возможности в исследовании социальных систем открывает *синергетика* — общая теория самоорганизации сложных систем, опирающаяся на фундаментальные свойства необратимости и неравновесности, присущие развивающимся системам любой природы. То есть в синергетике речь идет не о стабильных линейных системах, а о системах, где за счет притока энергии и вещества из внешней среды создается и поддерживается неравновесие. В этом случае системы приобретают нелинейный (поливариантный) характер развития и в них появляются новые устойчивые структуры и самоорганизация.

*Основные идеи синергетики*, формирующие нелинейное, интегративное мышление, заключаются в следующем:

- системы следуют рассматривать не в статическом, а динамическом состоянии (состоянии пульсации). Развитие сложных открытых систем возможно представить в двух моделях:



- *эволюционной* (где существуют разнообразные детерминации — функциональные, целевые, системные, корреляционные, направленные на сохранение имеющегося качества и закономерностей);
- *бифуркационной* (где ослабление внутренних связей ведет к состоянию неравновесия, исчезновению старого качества, поиску путей развития в условиях непредсказуемости);
- все системы имеют относительную пластичность к процессу трансформации, так как их существование обусловлено внутренними, объективными тенденциями. Естественно, что эти внутренние закономерности должны учитываться в процессе управления сложными системами;
- любая сложная система имеет не один, а несколько путей возможного развития, что определяется сложным сочетанием внутренних факторов и динамики внешней среды;
- хаос имеет двойственное, амбивалентное значение. Так, в условиях эволюционной модели развития системы нарастание хаоса носит отрицательный характер, поскольку ведет к разрушению внутренних закономерностей и гомеостаза. А в условиях бифуркационной модели развития системы хаос носит созидательный характер, так как он выступает механизмом самоорганизации и самодооораивания структур, удаления всего лишнего, выхода в относительно простые макроструктуры — аттракторы эволюции;
- в любой сложной системе имеются особые «резонансные» точки, воздействие на которые вызывает возбуждение всей системы в целом. Эффективность воздействия на систему будет зависеть не от величины воздействия, а от умения вызывать резонанс механизмов нелинейной положительной связи.

#### **4.3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ**

Становление системного подхода позволило рассмотреть организации в единстве всех составляющих элементов и подсистем. В первых работах по общей теории систем главное внимание уделялось рассмотрению внутренних элементов и связей между ними, структур и процессов, обеспечивающих достижение целей и получение результата. С позиции системного подхода организация рассматривалась как любое социально-экономическое образование,

обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей. А управление трактовалось как свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние связи. Такой подход способствовал формированию модели организации как закрытой системы, которая не производит обмена энергией, информацией, системным продуктом с внешней средой (тейлоризм, административная школа, школа человеческих отношений).

По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате сформировались черты модели организации как открытой системы (количественный подход, ситуационный подход, теории стратегий и пр.). Данная модель описывает социальную организацию как динамичную систему, тесно взаимодействующую с внешней средой (она потребляет материальные и социальные ресурсы, информацию и отдает внешней среде – социуму – некий системный продукт) и реагирующую на динамику ее изменений.

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собою и взаимоотношения с внешним окружением.

*Внутренняя среда* каждой организации формируется под влиянием переменных, оказывающих непосредственное воздействие на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды. К внутренней среде организации относят такие факторы, как цель, задачи, кадры, структура, технологии.

*Внешняя среда* характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Внешняя среда обычно трактуется как более сложная, чем внутренняя среда, подсистема организации. Важнейшими характеристиками внешней среды организации являются ее динамизм, степень предсказуемости изменений (неопределенности), сложность строения и гетерогенность.

Различают широкую и узкую трактовку внешней среды организации. *Широкая* трактовка предполагает рассмотрение внешней

среды в виде макро- и микроокружения. К макроокружению относятся характеристики культуры (ценности, нормы, право, технология), языковая среда и др. Микросистема включает в себя их носителей – общности, группы, социальные институты, организации. В классификации, приводимой М. Альбертом, М. Месконом, Ф. Хедоури, также выделяются факторы косвенного и прямого воздействия. К первым относятся: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы, политическая обстановка, ко вторым – трудовые ресурсы, потребительские рынки, другие фирмы, с которыми данная организация либо конкурирует, либо находится в состоянии сотрудничества, а также государственные или вышестоящие учреждения.

В практике современного управления чаще всего используется узкая трактовка внешней среды организации, в рамках которой выделяется лишь определенная часть микроокружения. Это организации, социальные группы, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии и от которых непосредственно зависят ее эффективность и выживание. В этом случае внешняя среда называется целевым окружением организации.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться, во-первых, в виде возможностей, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации, а во-вторых, в виде угроз, характеризующих такие факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

*Внутренняя среда* каждой организации формируется под влиянием переменных, оказывающих непосредственное воздействие на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

## Глава 5

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин «организация» имеет очень широкий смысл. В кибернетике, экономике, биологии, технических науках он выступает синонимом понятия «упорядоченность». А.И. Пригожин приводит три самых распространенных значения понятия «организация» применительно к социальным объектам:

- как *искусственное объединение людей институционального характера*, занимающее определенное место в обществе и выполняющее конкретные функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это предприятия, органы власти, союзы, кооперативы и т.д.;
- как определенная *деятельность по организации*, распределению функций, налаживанию устойчивых связей, координации и т.д. То есть она выступает как процесс целенаправленного воздействия на объект. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление»;
- как характеристика *степени упорядоченности* какого-либо объекта. Здесь под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Организация выступает как свойство, атрибут объекта. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях *формальная и неформальная организация*.

Рассмотрим первое значение организации и отметим ее важнейшие характеристики. Социальные организации чаще всего возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей (1) или же когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвигание и достижение общих целей (2). В первом случае создаются деловые (административные) организации, во втором — возникают акционерные общества и так называемые массовые союзные организации. При подобном рассмотрении организация вступает как система обмена между целым и его элементами.

Определяющим признаком социальной организации выступает целевая общность. Но необходимость в реализации коллективной цели членами организации вызывает потребность в *иерархии и управлении*, представляющих собой два производственных признака целедостижения. Признаками иерархического строения организации являются две вертикальные подсистемы: субъект и объект организационного воздействия, а также горизонтальное разделение сфер деятельности и компетенции, ролевое распределение функций.

*В организации можно проследить следующие измерения ее социальных свойств:*

- организация — это, прежде всего, коллективный социальный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей в процессе совместной деятельности. Их деятельность интегрирована, а действия членов организации осознаны и целенаправлены. С этой точки зрения в деятельности организации на первый план выступает проблема эффективности результатов, мотивация и стимулирование персонала;
- организация складывается как совокупность социальных групп, статусов; в ней оформляются специфические отношения: лидерства, партнерства, сотрудничества — конфликтности;
- организация существует как формальная, безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

## 5.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Многочисленные параметры, которые используются для описания организаций как объектов управления, предопределяют их большое разнообразие, а следовательно, необходимость группировки однообразных организаций. Для этого в теории и практике управления используются различные критерии, признаки, на основании которых производится классификация. Существуют разные подходы к выделению критериев. Чаще всего в теоретических работах для этого предлагается использовать такие критерии, как степень формализации, формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, отнесение к секторам экономики и т.д.

На основании *критерия формализации* выделяются *формальные* и *неформальные организации*. Формальная организация – это безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

*Социальная формализация* – это целенаправленное формирование стандартных, безличных образцов поведения и правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации. Она закрепляется в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций.

Феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был впервые проанализирован М. Вебером в его концепции бюрократии. *Классической школой управления были выявлены следующие принципы функционирования административной организации:*

- четкое разделение труда;
- предельная специализация деятельности; единоначалие и иерархия;
- стандартизация деятельности и формализация отношений;
- разграничение сфер компетенции;
- распределение властных полномочий на всех этажах иерархии;
- централизация управления и нормирование власти.

Согласно большинству современных западных концепций управления, логика создания формальной организации универ-

сальна и обусловлена тем, что необходимо преодолеть чрезмерную сложность и многообразие управленческих отношений путем упрощения, стандартизации, формализации и сведения их к отношениям между должностными позициями. Формализация отношений рассматривается как рациональное по своей природе, интернациональное и универсальное явление, которое охватывает как систему властных отношений, так и содержание выполняемой деятельности.

Формализация никогда не может охватить все организационные отношения. Поэтому наряду с формальной частью всегда существует и другой тип организованности — организация социально-психологическая как спонтанно складывающаяся система межличностных отношений, неизбежно возникающих в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работников как личностей. Речь идет о неформальной организации, признаки которой впервые были выделены представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером, В. Диксоном) в процессе осмысления ими итогов Хоторнского эксперимента. Э. Мэйо рассматривал неформальную организацию как систему отношений, неизбежно и самопроизвольно возникающую при создании официальной формальной организации. Она реализуется на уровне малой контактной группы.

Неформальная организация, таким образом, является такой же реальностью, как и формальная. Она появляется всегда и везде, где коллектив состоит хотя бы из трех человек. Ее особенностью выступает то, что она не создается, как формальная, по приказу высшего руководства, а в соответствии с личными склонностями работников, и процесс коммуникации здесь происходит не сверху вниз, как в формальной, а во всех направлениях, без учета занимаемой должности. Неформальная организация управляется не должностными лицами, а своими неформальными лидерами, она имеет свои оценки и групповое мнение обо всем, что происходит внутри и вокруг данной организации.

В неформальной организации, таким образом, используются механизмы самоорганизации. Основным источником регуляции поведения людей в ней выступают нормы и ценности, регулирующие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. Нормативная система неформальной организации отличается большей гибкостью и динамизмом по сравнению с формальной организацией и не ориентирована изначально на достижение общих организационных целей. Отметим

и то, что для неформальной организации характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм.

Кроме выделения формальных и неформальных организаций существуют и иные их типологии. Так, например, Ч. Барнард подразделял организации по масштабу охвата на: социетальные (государство, церковь) и частные, к которым он относил все остальные, а по степени жесткости и формализации иерархически построенных властных структур — на скалярные и латеральные. В классификации А.И. Пригожина за основу приняты степень формализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации. *Он выделяет следующие организационные формы:*

- *административные (деловые) организации* — фирмы и учреждения, которые либо возникают сами для коммерческих целей, либо создаются более широкими организационными системами для решения отдельных задач. Цели наемных работников не всегда связаны с целями владельцев или государства. Членство в них работников обеспечивает средства к существованию. Основа внутреннего регулирования — административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, коммерческой целесообразности;
- *общественные союзы, массовые организации*, цели которых вырабатываются «изнутри» и представляют собой обобщение индивидуальных целей участников. Регулирование обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, т.е. зависимостью руководства от руководимых. Членство в них дает удовлетворение политических, социальных, экономических, любительских потребностей;
- *ассоциативные организации* — семья, научная школа, неформальная группа. В них заметны некоторая автономия от среды, относительная стабильность состава, иерархия (главенство, лидерство), сравнительно устойчивое распределение участников (по ролям, престижу), принятие общих решений. Регулятивные функции осуществляют спонтанно складывающиеся в них коллективные нормы и ценности. Однако степень их формализации незначительна. Но более важное их отличие от организаций первых двух типов в особенностях целевых свойств: они строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объеди-



нения, а цели друг друга, т.е. цель одного участника служит средством достижения цели другого. Конечное, целое и здесь не тождественно его составляющим, но общие цели суть совпадающие индивидуальные.

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако существует целый ряд типов организационных структур, в основе которых распределение полномочий и производственных обязанностей между отделами. *Организационная структура управления* — это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей. Различают организационные системы управления на уровне организации, отрасли, региона и т.п. Эти структуры имеют на каждом уровне качественные различия в зависимости от отраслевой специфики, уровня концентрации и специализации производства, потребностей рынка, условий включения организации в систему региональной и национальной экономики.

### **5.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Поиски наиболее адекватных, эффективных организационных структур управления связаны, прежде всего, с наиболее полным использованием возможностей уже имеющихся, традиционных структур управления, а также с обобщением опыта наиболее талантливых руководителей. Практике управления известны *четыре основных типа формальных структур организации в административных системах*: линейная; линейно-функциональная; линейно-штабная, матричная.

*Линейная организация управления.* Должностные обязанности здесь распределены таким образом, чтобы каждый работник был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Все полномочия — прямые (линейные), они идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации — ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании; возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры был традиционной формой социальной организации до начала XX в. В настоящее время в чистом виде линейная структура организации нигде не используется, кроме армии, где такая структура существует на низших уровнях армейских организаций, или организаций простейших

типов. В то же время она присутствует как элемент формальной структуры во всех административных организациях, в которых отношения между руководителями производственных подразделений строятся на основе принципа единоначалия. Руководителей таких служб именуют линейными руководителями. Основным недостатком линейной структуры организации заключается в невозможности использовать труд узких функциональных специалистов, что является главным препятствием к ее применению в современных многопрофильных организациях.

Наиболее распространенным типом формальной организационной структуры выступает *линейно-функциональная*. Она построена на принципах привлечения к управлению высококвалифицированных профессионалов, имеющих узкую специализацию. Понятие и принципы построения линейно-функциональной организационной структуры управления были предложены Ф. Тейлором, который разработал модель широкого использования функциональных специалистов в системе управления производственной организацией. Отличительной особенностью данной структуры является то, что управление здесь осуществляется как линейными (например, руководитель организации, мастер участка), так и функциональными руководителями (например, технолог, бухгалтер и т.д.). Основными недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечение их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

На Западе до 1950-х гг., а в России вплоть до начала 1990-х гг. преобладала *линейно-штабная структура управления*, которая оптимальна для крупных производственных организаций, работающих в режиме закрытых систем со стабильной средой и технологией. Принципы построения линейно-штабной структуры в организации были сформулированы Х. Эмерсоном и А. Файодем. В России пропагандистами такой структуры в 1920–30-е гг. были Н.А. Витке и П.М. Керженцев. Данная структура выступает в виде комбинации линейной и функциональных структур: распределение власти и формальные отношения в подразделениях, созданных для производства продукции и оказания услуг, основываются на принципе линейной структуры, а во вспомогательных службах — функциональной. При этом в высших эшелонах функциональных служб формируется специ-

альный консультативный орган при первом руководителе, а иногда и при линейных руководителях более низкого ранга — штаб. Представители штаба участвуют в разработке стратегии, принятии управленческих решений и контроле за их исполнением. Главный недостаток этой структуры — неприспособленность для работы в условиях динамичного рынка. Кроме того, для нее характерны «закупорка каналов информации» и «информационная перегрузка ключевых фигур в руководстве организации».

*Матричная структура организации* — субструктура формальной организации, созданная на постоянно-временной основе для управления проектами. В нашей стране начиная с 1970-х гг. накоплен определенный опыт создания такой структуры, прежде всего в оборонной промышленности. Матричная структура организации соответствует матричной форме: одна сторона «матрицы» представляет собой совокупность людей и ресурсов, выделенных для осуществления инновационной деятельности на постоянной основе, а другая — людей и ресурсов, временно выделенных стабильно функционирующими подразделениями в рамках дивизиональной структуры (маркетинг, производство, научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки) под реализацию конкретного проекта. По завершении проекта структура, созданная на временной основе, распускается и выделенный персонал возвращается в свои подразделения.

В качестве недостатка данной структуры отмечают усложнение формальных отношений, возникновение двойного подчинения работника, что нарушает траекторию прохождения им карьеры. Кроме того, внедрение матричной структуры отрицательно сказывается на принятой системе формальных коммуникаций и субординации.

Стремление повысить гибкость (приспособляемость к изменениям во внешней среде) привело к появлению *дивизиональных структур*, создаваемых в крупных организациях. Дивизиональная структура нередко сочетается с программно-целевым подходом. В этом случае решение стоящих перед организацией задач возлагается на специально формируемые для этого отделы — проектные (рабочие) группы или подразделения. Они выделяются из состава материнской организации, им предоставляется самостоятельность, достаточная для осуществления оперативного управления. Выполнение функций, важнейших для перспективного развития организации в целом, остается в ведении центрального аппарата

управления, где разрабатываются стратегии развития организации, инвестирования научных исследований и разработок.

Структурирование организации по отделениям осуществляется по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). В результате ускоряется реакция организации на изменения во внешней среде, становится более тесной ее связь с потребителями. Управляют отделом специально назначенные управляющие, а не руководители функциональных служб.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Главным недостатком подобной структуры является проблема распределения ресурсов (в том числе, кадровых) между проектами, поскольку от руководителей проектов требуется не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации.

В настоящее время в мире начинают доминировать системы менеджмента, делающие ставку на принципы развития и использования внутреннего потенциала организации, отвечающие современным потребностям рынка. К такому типу, в частности, относятся сетевые системы управления, формирующие новую культуру отношений внутри организации путем отказа от традиционной административной иерархии.

Особенности управления *сетевыми структурами* заключаются в отказе от принципа жестко вертикальной иерархии и в переходе к принципу управления по проектам. При этом один и тот же менеджер может быть одновременно руководителем одного проекта, экспертом другого и одним из исполнителей третьего, что максимально мобилизует его внутренний потенциал, а ротация менеджеров внутри сети является одним из наиболее сильных стимулов для их развития.

Главный принцип здесь — максимальное соответствие квалификации, способностей и знаний каждого менеджера задачам решения проблем развития бизнеса корпорации. Сетевые типы организационных структур управления, в отличие от иерархических, практически не подвержены опасности бюрократизации,

чрезвычайно гибки и восприимчивы к инновациям, способны к саморазвитию.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые обусловлены двумя факторами — компетентностью и эффективностью организационной сети. Сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности работников компании, поскольку к решению тех или иных задач привлекаются лучшие исполнители. Подобный элитарный принцип сотрудничества, присущий сетевой компании, исключает использование «второсортных» исполнителей, хотя последние и работают в той же компании.

Вместе с тем в качестве недостатков сетевой структуры управления можно назвать, во-первых, чрезмерную зависимость результатов от кадрового состава, рост рисков, связанных с текучестью кадров; во-вторых, отсутствие материальной и социальной поддержки участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений.

## Глава 6

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ

### 6.1. КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Важнейшей проблемой современного управления является овладение технологией проектирования «успешных организаций», которые способны эффективно функционировать и развиваться в жесткой конкурентной среде. При этом организационная стратегия все больше направлена на то, чтобы сокращать диапазон средств силовых административных воздействий, запретительных механизмов и постепенно расширять зону использования внутренних сил самой организации (традиций, законов, ценностей), мотивации трудом и т.п. В связи с этим для оптимизации управленческой деятельности большое значение приобретает формирование организационной культуры.

«*Организационная культура*» — это совокупность принятых членами организации ценностей и норм поведения (деятельности), система значений и смыслов, которые определяют способы осмысления актуальной ситуации и реагирования на нее. Она включает и стиль управления, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, методы мотивации сотрудников, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, имидж организации, даже манеру одеваться и т.д. Таким образом, культура организации призвана мобилизовать энергию его членов и направить на достижение целей предприятия. Т. Питерс и Ф. Уотерман подчеркивают, что способность предприятия создавать ключевые ценности, которые объединят усилия всех структур данной организации, является одним из самых глубоких источников ее процветания. Зачастую культура организации является единственным предсказателем долгосрочного поведения организации, отражением ее ценностей и убеждений, силы и слабости.

Понятие «*организационная культура*» было введено в конце 1970-х гг. в связи с попытками американских ученых (У. Оучи) осмыслить успехи японской экономики и ответить на «японский

вызов». У. Оучи пришел к выводу о том, что особенности национальной организационной культуры обуславливают тип, принципы и методы управления. Так, для японских предприятий были характерны: пожизненный наем, медленное поэтапное продвижение работников по ступеням иерархии, неспециализированная карьера, коллективные механизмы принятия решений и ответственность, неявные формы контроля, рассмотрение всех возникающих проблем через призму целого. Для американских — краткосрочный наем, быстрое продвижение по службе, специализированная карьера, явные формы контроля, ориентация на индивидуальные решения и ответственность, установка на разрешение частных проблем. У. Оучи также рассмотрел возможность переноса методов управления, применяемых в Японии, в американские организации и их деятельность в результате использования данных методов. Стиль управления подобными предприятиями был обозначен им как концепция «Z» в противовес двум известным моделям управления американскими предприятиями — «X» и «Y».

Среди современных концепций организационной культуры выделим подход Э. Шейна. Он определяет организационную культуру как *целостный образ базовых представлений*, которые данная группа изобрела, обнаружила или достигла в результате попытки справиться с проблемами адаптации к внешней среде или внутренней интеграции и которые оказались достаточно эффективными для их передачи новым членам организации.

Базовые представления, по мнению Э. Шейна, подразделяются на пять сфер, способы взаимоотношений с которыми и восприятие которых в совокупности характеризуют тип организационной культуры. Это представления о:

- взаимоотношениях со средой;
- повседневной жизни;
- природе человека;
- деятельности;
- человеческих взаимоотношениях.

На основе комбинации типов представлений классифицируются типы организационной культуры, которые предопределяют как организационное поведение, так и логику управления. С точки зрения Э. Шейна, немаловажное значение имеет также сознательное, целенаправленное управление процессами развития культуры, что делает этот взгляд на организационную культуру популярным в среде управленцев и управленческих консультантов.

Э. Шейн выделяет несколько уровней организационной культуры:

- наблюдаемые, но прямо не поддающиеся интерпретации проявления культуры — «видимые артефакты» (технология, проектируемая среда, формальная структура организации, образцы поведения и деятельности);
- ценности организации, которые не поддаются непосредственному наблюдению, но позволяют интерпретировать видимые проявления культуры;
- базовые представления, невидимые и неосознанные, но предопределяющие трансформацию ценностей, интерпретацию реальности и организационное поведение. Совокупность базовых представлений о природе человека, смысле и формах деятельности, социальной реальности, взаимоотношениях с внешней средой, природе человеческих взаимоотношений образует культурную парадигму организации, составляющую ядро организационной культуры. Подобная парадигма, по Шейну, выступает в роли «фильтра» инородных идей.

Особый интерес для будущих специалистов в области управления представляет рассмотрение новых тенденций инновационных преобразований в сфере организационной культуры. М. Крозье сформулировал *четыре основных элемента нового понимания организационной культуры*, или, как он выражается, *новой логики предпринимательской деятельности*:

- способность к инновациям по отношению к способности рационализации;
- переворачивание приоритетов с точки зрения количества и качества;
- признание центральной роли человеческих ресурсов;
- способность к инновационным изменениям.

## **6.2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру. Так, В.Н. Шевелев предлагает трактовку организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана, которые рассматривают конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях



независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразии униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.д.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, ко злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
- процесс развития работников и его обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; его опора на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание

или отказ от приоритета логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе.

### **6.3. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

В настоящее время выработаны разнообразные методы исследования организационной культуры. В частности, можно указать на этнографический подход к ее изучению, получивший название кейс-стади. Это — метод случая, метод анализа уникальной организации в совокупности взаимосвязей ее элементов, разработанный в 60-х гг. XX в. представителями эмпирической школы (Э. Дейл, П. Друкер и др.), для получения необходимой в управлении информации о ее состоянии. Предметом изучения в кейс-стади могут быть и социально-психологические особенности отдельной личности, в частности формального или неформального лидера организации, рассматриваемые в качестве образца для конструирования состояния тех организаций, которые достигли успеха в конкретном направлении деятельности.

При изучении организации исследователи на протяжении длительного времени становятся участниками ее повседневной жизни, они погружаются в систему ее взаимоотношений, стремясь оценить значимость определенных событий в жизни коллектива.

Обычно объектом анализа является один случай. Специфика кейс-стади состоит в глубинном изучении своеобразия конкретной организации, рассмотрении как обычных (повседневных), так и экстремальных ситуаций в ее жизнедеятельности. Состояние организации анализируется с точки зрения ее культуры (групповые нормы, ценности, язык, мифы, структура ролей, система властных отношений и т.д.), отличающейся по образцам поведения от культуры других организаций. Выводы о результатах кейс-стади обычно носят сугубо локальный, прикладной характер и направлены на выработку рекомендаций по совершенствованию конкретных аспектов организационной культуры.

## Глава 7

# ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

### 7.1. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Целеполагание* — фундаментальное понятие в теории деятельности, связанное с выбором и реальным определением цели, которая представляет собой образ будущего результата деятельности. Целеполагание выступает в качестве реального интегратора различных действий в конкретную систему цели, средства и результата. Как процесс выработки цели целеполагание есть такое динамичное образование, которое предполагает активное функционирование всех факторов, определяющих поведение человека: потребностей, интересов, стимулов, мотивов и т.д.

Центральный пункт целеполагания — определение *цели* через средство (механизм реализации). Цель без определения средства не есть еще подлинная цель, а всего лишь первоначальный мыслительный проект. Только получив определение через конкретное средство в процессе целеполагания, цель приобретает законченную форму и становится действенным фактором человеческой деятельности. В том случае, когда цель не дана извне и субъект сам целеполагает, связь названных факторов и цели исключительно сложна, требует ответственности, творческого отношения и инициативы.

В поставленной цели должны содержаться три элемента: общая задача (организационные цели), миссия, значение организации. *Общая задача* отражает основную причину существования организации. Ее формулировка, как правило, вытекает из контекста конкретной ситуации, в которой действует организация. Основная задача, например, высших учебных заведений состоит в том, чтобы развивать научные исследования и готовить конкурентоспособную и высокопрофессиональную молодую смену. Правительство преследует цель обеспечить национальную безопасность, внутренний порядок и социальную защиту. Задача лечебных учреждений — возвращать людям здоровье.

В постановке общей задачи необходимо сконцентрировать внимание на том круге заинтересованных лиц, ради которых и

создается и функционирует организация. Как правило, в их число входят потребители, служащие, собственники организации. Основные экономические категории, которые упоминаются в общих целях — это выживаемость в существующих условиях и рост прибыльности. Среди ее социальных категорий важнейшими являются — социальная ориентированность, социальная ответственность перед обществом.

*Миссия организации* — это элемент общей цели, выделяющий организацию среди других и обозначающий масштаб ее деятельности, а также вид продукции или услуг. Обоснование миссии организации должно четко и последовательно соотноситься со структурой и специфическими целями организации. Миссия — это путь достижения организационных целей. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

Необходимо обратить внимание на следующие *основные элементы в разработке миссии*: основной продукт или услуга, который будет производить организация; определение рынка реализации продукта или услуг; указание на технологию производства. Таким образом, определение миссии имеет прагматический характер — помогает организации добиться успеха, если ее положения смогут мобилизовать всех заинтересованных в ее деятельности людей.

*Значение организации* — это разъяснение ее социального предназначения, ее общественно значимого намерения и социальной пользы для общества. Значение организации выступает в виде философской и этической категории, выражающей общественный имидж организации. Для повышения привлекательности имиджа организации руководству необходимо ориентироваться на увеличение ее роли в социальных программах.

## **7.2. ТРЕБОВАНИЯ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЦЕЛЕЙ**

*Общие требования к процессу целеполагания состоят в том, что цели должны:*

- содержать сроки их выполнения;
- быть краткими;
- призывать к превышению стандартов;
- быть реалистичными;
- быть приемлемыми.

Отметим также *ключевые принципы* постановки и использования целей. Это — обсуждение целей, определение приоритетов, обеспечение регулярной обратной связи, связь целей с системой поощрения.

Среди целей определяющими являются конечные цели всего общества, *цели всей социальной системы*. Они постоянные, не меняются коренным образом до тех пор, пока существует социальная система. *По срокам достижения* цели бывают: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные; *по охвату* — глобальные, межгосударственные, государственные, региональные, межотраслевые, муниципальные, личностные и т.п. *По значению* цели могут предусматривать глубокие преобразования, серьезные или частичные изменения, усовершенствование, введение локальных инноваций. *По времени* действия цели различаются как постоянные и временные.

Особое место в системе целеполагания занимают *стратегические* цели системы, которые отражают ее долгосрочные и глобальные интересы, а потому являются генеральными и определяющими для всех остальных. Стратегическое целеполагание сегодня — основная функция управления, которое должно быть воспринято всеми субъектами управления как категорический императив: другого выхода из кризисного состояния нет.

Генеральная цель сложной социальной системы обычно является стратегической. Цели разделяются на главную цель, подцели второго уровня, третьего уровня, цели отдельных структур управления и т.п. Иначе говоря, в процессе целеполагания происходит рассеивание целей, что порождает проблему их собираемости вокруг главных, в противном случае может нарастать неуправляемость объекта. Поэтому в отечественной и западной науке существует несколько научных и управленческих школ, которые разрабатывают технологии целеполагания, рассеивания целей по уровням управления и структурным подразделениям, постановки целей-задач и собирания их вокруг генеральной цели. К их числу можно отнести финскую школу «управление по результатам», школу Г.П. Щедровицкого (Синтез знаний: программы и методы), школу консультантов по управлению, которую возглавляет профессор А.И. Пригожин.

Сначала определяется главная (генеральная) цель, но и она становится многоцелевой, формируется иерархическая лестница целей. Достижение генеральной цели (цели-результата) осуществляется через множество промежуточных этапов.

В целеполагании всегда возникает задача: свести множество возникающих целей к минимуму, из минимума выбрать главную, приоритетную цель, исключить из веера целей те, которые выступают как средство достижения других целей или не влияют на выбор альтернатив.

При определении целей важно точно установить, какой именно результат и какими средствами предполагается его получить при их достижении, а также зафиксировать сроки достижения целей. Главное при определении цели — указать, *что* и *когда*, а не почему и как следует ее достичь.

Цель, поставленная перед системой, определяется, как правило, двояким способом. В первом случае цель задается заранее, без предварительного тщательного анализа системы, определения ее возможностей. После того, как цель задана, оцениваются возможности системы и намечаются меры, действия по ее достижению. Часто под заданную цель заново создаются соответствующая система и органы управления. Во втором — цель выводится из данного состояния системы и выступает как ожидаемый к определенному времени результат, как будущее желаемое состояние системы. Здесь также проводится предварительный анализ состояния системы, ее реальных возможностей, на основе чего и определяется цель.

После того, как цель поставлена, возможности и ресурсы системы переоцениваются теперь уже с позиций цели. Учитываются и мобилизуются те из них, которые в наибольшей степени способствуют ее достижению.

Подход к цели может осуществляться с позиций ее приемлемости, оптимальности и приспособленности (адаптации) к некоему запрограммированному результату.

В условиях, когда нет ни достаточных ресурсов, ни информации, ни времени для постановки оптимальной цели, ставится *приемлемая* в рамках существующих возможностей цель. Здесь цель выражает стремление органов управления улучшить состояние дела, устранить недостатки без особых преобразований системы и использования сверхнормативных дополнительных ресурсов. Такого рода приемлемые цели ставятся в повседневной практике управления.

Сложнее дело обстоит с *оптимизационным* подходом к постановке цели. Здесь цель определяется тоже на основе анализа данного состояния системы, возможностей и ресурсов. Однако предусматривается их наиболее эффективное использование с тем,

чтобы усовершенствовать функционирование системы, обеспечить ее развитие, переход в более высокое состояние. При оптимизации используется метод моделирования, причем цель выступает как некая идеальная модель будущего состояния системы, рассчитанного с учетом не только имеющихся ресурсов, но и возможного ввода дополнительных ресурсов.

Сам по себе оптимизационный метод при определении целей эффективен и точен, поскольку он предусматривает количественное выражение целей. Однако в этом и его слабость, так как далеко не все процессы жизни общества можно выразить количественно. При построении модели обычно абстрагируются от неформализуемых целей и задач, в результате смоделированная цель будет неполной, ограниченной. Поэтому оптимизационный подход применяется при постановке тактических, а не стратегических целей. Особенно эффективен этот метод при разработке задач рационального расходования ресурсов, когда основной целью является минимизация затрат для достижения заданного эффекта или максимизация эффекта при данных ресурсах и ограничениях.

При применении *адаптационного* подхода к выбору цели функционирование и развитие системы в настоящем приспособляется, ориентируется на некоторое будущее состояние, содержащееся в цели. Эта цель, будущее состояние, может быть четко определенной, если люди обладают точным, достоверным знанием об этом будущем. Она может быть и неопределенной, если нет достоверных знаний о ней. В этом случае рассчитывают варианты целей, а соответственно и пути их реализации.

Целеполагание — сложный процесс, включающий не только образование целей, но и их проверку, корректировку, согласование, прогнозирование. Завершающее звено целеполагания — программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

Эти цели нельзя непосредственно использовать, так как они могут оказаться неприемлемыми. Поэтому необходимо прогнозирование их достижимости. Только после этого полученные цели, прошедшие проверку, корректировку, согласование на основе оценки сложившейся ситуации, могут быть переданы в блок программирования.

Наиболее разработанным методом целеполагания является система процедур формирования «дерева целей». *Разработка «дерева целей» осуществляется путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели по следующим правилам:*

- формулировка целей должна описывать желаемые результаты (состояние, предметы и т.д.), но не действия, необходимые для их достижения;
- формулировка главной (генеральной) цели должна давать описание конечного результата;
- содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения целей данного уровня;
- на каждом уровне подцели должны быть независимыми и невыводимыми друг из друга;
- декомпозиция прекращается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к ее реализации без дальнейших пояснений.

В целом принцип «дерева целей» обеспечивает взаимосвязь множества целей разного содержания (экономических, социальных, политических, духовных), их согласование для достижения главной, единой цели. Формирование «дерева целей» происходит по принципу «от общего к частному». На вершине находится главная цель. Она расчленяется на отдельные составляющие — те промежуточные цели (цели-средства), от реализации которых зависит ее достижение. Промежуточные цели, в свою очередь, подразделяются на более частные и т.д. Так достигается максимальная конкретизация управленческой деятельности. Этот принцип, по существу, представляет общую стратегию процесса социального управления, возможность придания ему системного характера и образует конкретную систему зависимости, позволяющую определить место и роль каждой цели в процессе ее достижения, разграничить их по степени важности при существующих условиях управленческой деятельности.

### **7.3. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ. КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ**

Организационной формой целеполагания являются *комплексные целевые программы и проекты*, которые позволяют соотнести целеполагание с имеющимися ресурсами, выделить приоритетные



цели и направить их реализацию на достижение главной, или генеральной, цели.

Понятие «*программа*» близко к понятию «*проект*», поэтому нередко программно-целевое управление называют управлением по проекту. Однако первое понятие шире второго: проект выступает как структурный элемент крупномасштабной программы национального характера. Он конкретизирует программу, содержит более подробный перечень и характер работ, необходимых для достижения цели.

Программы многообразны по характеру, цели, объему, времени и другим признакам. *Общегосударственные* — программы достижения крупных общенациональных целей, которые часто охватывают все сферы общественной жизни (производственной, непроизводственной, финансовой, налоговой, социальной, духовной, международной).

*Функциональные* — это многоотраслевые программы, ориентированные на решение крупных проблем развития группы отраслей или выполнение общенациональной задачи усиления ряда отраслей (например, развитие энергетики, строительного комплекса и т.д.).

*Региональные и муниципальные программы* разрабатываются в целях преобразования и возрождения регионов и муниципальных образований.

*В комплексной программе должны содержаться ответы на вопросы:*

- какова главная цель программы;
- кто, каким путем и в какие сроки будет ее реализовывать;
- какие ресурсы требуются для реализации программы и каковы источники их поступлений;
- кто, где, когда и как именно будет использовать результаты реализованной комплексной программы.

***Общими чертами всех программ являются:***

- их направленность на цель, на конечный результат, подчинение всех мероприятий и действий, осуществляемых в рамках программы, конечной цели, конечному результату;
- наличие в программе системы показателей, которые носят не только количественный, но и качественный характер;
- объединение в определенных организационных рамках под общим руководством и управлением всех организаций, исполнителей независимо от ведомственной и территориальной принадлежности от самого начала до окончания работ;

- четкое распределение прав, обязанностей и ответственности между всеми организациями, исполнителями;
- строгая и четкая координация и увязка функций организаций, звеньев как различных уровней (по вертикали), так и одного уровня (по горизонтали);
- гибкая система управления, максимально отвечающая особенностям программы и приближенная к исполнителям.

Одним из вариантов программно-целевого подхода является *мультипликационный подход к управлению*. Суть его состоит в том, что эффект, полученный в результате одного нововведения в технике и технологии, производстве, управлении и т.д., в силу системности общества, производства при соответствующей организационной работе вызывает цепную реакцию и, распространяясь по всей системе, увеличивает ее продуктивность.

Принятию программы предшествует предварительная работа, которая включает две стадии — подготовительную и предварительную. На *подготовительной* стадии осуществляется выбор проблемы, решаемой программой, очерчиваются возможные границы, масштабы проблемы. В результате в органы управления представляется проблемная записка, на основе которой принимается решение о предварительной разработке программы.

На *предварительной* стадии анализируется состояние программы, подготавливаются исходные задания по ее разработке. Очерчивается общественная потребность в программе; определяются главная цель и совокупность крупных подцелей, устанавливаются целевые нормативы и варианты мероприятий по достижению целей, необходимые ресурсы, ориентировочные сроки и ответственные исполнители. На этой стадии осуществляются прогнозные расчеты — целевые и экстраполяционные, определяются границы и структура программы, составляется план работ по организации разработки и реализации программы, обсуждается возможная система управления программой.

После проведения этой предварительной работы поэтапно разрабатывается целевая программа. На первом этапе, как правило, осуществляется структуризация исходной цели, выстраивается «дерево целей» с оценкой важности каждой подцели и количественно выраженными целевыми нормативами.

*В целом проектирование и создание комплексных программ предполагает:*

- определение цели; определение возможных альтернатив;
- выделение ресурсов, необходимых для достижения цели;

- проектирование и создание системы управления и организации комплекса;
- создание механизма функционирования и управления комплексом.

***Программно-целевое управление содержит стадии:***

- познавательную, информационную, на которой изучается ситуация, выявляются проблемы, ресурсы и перспективы;
- целевую, когда формулируется главная цель, осуществляется ее расчленение на подцели, строительство «дерева целей»;
- практически-стратегическую, на которой вырабатывается стратегия реализации цели, описываются мероприятия, средства и пути осуществления цели;
- организационную, когда создается система как совокупность организаций, необходимых для достижения цели, формируется орган управления системой организаций, участвующих в программе;
- реализационно-практическую, когда разрабатывается перечень мер, которые следует принять для реализации поставленной цели; осуществляется программа системой соответствующих организаций;
- результирующую, на которой подводятся итоги.

#### **7.4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Сегодня на передний план выдвигается наука и искусство *стратегического целеполагания*, поскольку без этого невозможно скоординировать отдельные проекты и программы, правильно сконцентрировать и распределить ресурсы системы на главных направлениях.

Рассмотрим некоторые технологии стратегического управления, применяемые в странах Запада на уровне отдельных фирм и муниципальных сообществ. Стратегия на этих уровнях управления обычно понимается как определение долгосрочных целей и задач социальной системы и утверждение курса практических управленческих действий.

Выделяется несколько отличительных особенностей стратегии применительно к уровню фирмы. Авторы пособия «Основы менеджмента» (под ред. А.А. Радугина. М., 1998. С. 126) характеризуют *два типа стратегии*: прямая (или целенаправленная) и

косвенная (стратегия последовательного внедрения). В отличие от первой стратегии, являющейся планом или программой, устанавливающей цели и пути их достижения, вторая выступает «способом реагирования на внешние воздействия». Многие фирмы считают возможным сочетать оба типа стратегии. Сначала они направляют все свои усилия на разработку прямой стратегии, которая базируется на данных, имеющихся на момент ее разработки, а затем переключаются на стратегию последовательного внедрения, позволяющей вносить поэтапные изменения в первоначальные установки, в зависимости от динамики внешних воздействий.

*Процесс реализации стратегии обычно разделен на два больших этапа:*

- процесс стратегического планирования;
- процесс стратегического управления.

*Концептуальная модель стратегического плана организации позволяет определить следующие этапы его составления:*

- анализ окружающей среды (внешней среды, внутренних возможностей);
- определение политики организации (целеполагание);
- формулирование стратегии и выбор альтернатив.

*Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:*

- оценка существующей стратегии;
- собственно фаза формулирования;
- планирование риска;
- выбор стратегических альтернатив.

В современных условиях глобальной конкуренции все большее значение приобретает стратегическое планирование на разных уровнях управления не только федерального центра, но и субъектов Федерации, районов, городов, муниципальных образований и отдельных социальных организаций. Все субъекты управления сегодня определяют перспективные цели развития, выделяют методы, сроки, ресурсы, необходимые для их достижения, выявляют критерии оценки деятельности по достижению поставленных целей.

Стратегическое управление затрагивает, прежде всего, местное сообщество, помогает ему преодолеть отчуждение населения от власти на местном уровне, реформированию ее оргструктур, способствует включению населения в решение собственных проблем под свою ответственность.

Концептуальная и стратегическая идея организации местного самоуправления — сочетание инициативы «снизу» с финансово-правовым обеспечением «сверху» — дополняется новой концепцией корпоративизма местного самоуправления. С помощью промышленно-финансовых групп, муниципального менеджмента, которые аккумулируют средства населения и объекты собственности муниципальных образований, создают иную мотивацию участия людей в решении местных вопросов, находят источники получения финансовых средств из внебюджетных поступлений.

## Глава 8

# МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 8.1. НАПРАВЛЕННОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Слово «метод» греческого происхождения, оно означает способ достижения какой-либо цели. *Методы управления* — это система способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения запланированного результата. Системный характер управления требует глубокой и тщательной проработки методов, поскольку наиболее активный и действенный метод управления способен при неправильном и непродуманном его использовании привести к отрицательным результатам. Необходимо постоянно учитывать, что именно через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления. *Содержание* — это специфика приемов и способов воздействия. *Организационная форма* — это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы, которые органически дополняют друг друга, находятся в состоянии динамического равновесия.

### 8.2. ОБЩИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Существует несколько подходов и классификаций методов управления. Нам представляется наиболее целесообразным выделить, прежде всего, *общие и конкретные методы управления*. *Общие методы* определяют способы достижения основных целей и задач функционирования всей системы и ее подсистем. Являясь совокупностью единичных способов и приемов воздействия, общие

методы непосредственно не предназначены для решения конкретных задач. Они не отвечают на вопрос: как воздействовать на тот или иной элемент системы в конкретной ситуации? Однако общие методы глубже отражают сущность самой системы воздействий, они направлены на решение главных проблем, помогают в решении частных задач.

*В соответствии с отношениями управления можно выделить следующие наиболее общие методы управления:*

- экономические, основанные на экономических стимулах;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- эвристические, противопоставляемые формальным методам, основанным на точные математические модели;
- идеологические и др.

Конкретные методы по своей сути есть проявление общих методов в особых условиях.

*Экономические методы управления* — это способы воздействия на людей, опирающиеся на экономические механизмы мотивации и стимулирования активной производственной деятельности, на учет их экономических интересов. Экономические интересы образуют в обществе сложную систему, состоящую из интересов государства, организации и личности. Между этими интересами всегда существуют противоречия, поэтому проблема их сочетания всегда относилась к числу наиболее сложных.

Одними из первых, кто обосновал необходимость экономических методов управления, были Ф. Тейлор и А. Файоль. В разработанной ими системе организации труда большое значение придавалось вознаграждению, обоснованию важности побудительных мотивов заработной платы. Труд работников должен оплачиваться соответственно плану, предполагающему хорошее вознаграждение за хорошее исполнение. Они сформулировали принцип премирования хороших работников, которые повышают свою производительность.

Среди экономических методов управления можно выделить *метод экономического стимулирования*, основу которого составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также работника в зависимости от личного вклада. *Экономическое стимулирование опирается на следующие основные принципы:*

- взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации;

- дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
- сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;
- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

Система экономических методов управления, применяемая на уровне страны, включает такие рычаги хозяйствования, как налоговая система и кредитно-финансовый механизм. Использование этих рычагов предполагает их комплексное и системное использование. Обеспечение единства интересов еще не означает их наиболее рационального, эффективного и оптимального сочетания в производстве, распределении, обмене и потреблении произведенного общественного продукта. Поскольку экономические интересы есть категория динамическая, подвижная, то необходимо учитывать, что экономические рычаги способны оказывать крайне противоречивое влияние — как стимулирующее, так и тормозящее. Поэтому во всех случаях следует предусмотреть интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления.

Особое место в системе методов управления занимают *организационно-административные методы управления*. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти. Основа организационно-административных методов управления — организационные отношения, существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе, на основе которых формируются многообразные отношения управления. По существу любые организационные отношения — это, прежде всего, субъект-объектные отношения, включающие в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности. Организационные отношения служат основой для построения иерархии властности, т.е. соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархической системы организационных отношений.

Организационно-административные методы управления выражают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, невыполнение которого рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные санкции.



Организационно-административные методы управления базируются на системе:

- законодательных актов государства;
- нормативных документов вышестоящих структур управления;
- разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;
- оперативного управления.

*В систему законодательных актов государства входят* законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции 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 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.

*Организационно-административное управление осуществляется в следующих основных видах:*

- прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретную ситуацию;
- установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия;
- разработка и внедрение рекомендаций по организации и совершенствованию тех или иных процессов, подвергаемых организационно-административному воздействию;

- контроль и надзор за деятельностью организаций и отдельных работников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. *В рамках организации возможны следующие формы проявления организационно-административных методов:*

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- договорные методы (консультация, разрешение компромисса);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение).

Ю.В. Булыгин и В.И. Вилковский предложили иной подход к классификации методов организационно-административного управления, выделив методы организационно-стабилизирующего и организационно-распорядительного воздействия. *Методы организационно-стабилизирующего воздействия* используются для четкого определения и закрепления функциональных обязанностей сотрудников, установления допустимых границ поведения и действий, разъяснения целей и задач производственной или служебной деятельности, ознакомления с порядком и условиями выполнения возложенных на сотрудников функций или отдельных поручений и т.д. Соответственно они включают методы организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

Что касается *методов организационно-распорядительного воздействия*, то они осуществляются через общие и единичные организационно-административные акты управления (распоряжения) соответствующих субъектов. Они призваны развить и конкретизировать, облечь в определенную форму организационное регламентирование. Среди данных методов — приказ, указание, установка, предписание, решение.

Кроме того, в состав организационно-распорядительных методов входят дисциплинирующие методы. Метод дисциплинарного воздействия предполагает в случае неисполнения указанных выше организационно-административных актов управления, нарушения установленных правил и норм поведения наложение субъектом управления на исполнителей взысканий, предусмотренных Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил и трудовым законодательством, в пределах предоставленных полномочий.

*Социально-психологические методы управления* представляют собой совокупность способов воздействия на общественное и инди-

видуальное сознание, социальную активность в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта. Они включают специфические приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на процессы, протекающие внутри него. Данные методы основаны на использовании социально-психологического механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят формальные и неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений, социальные потребности и другие социально-психологические аспекты.

Большой вклад в разработку социально-психологических методов управления внесла школа человеческих отношений. В рамках этой школы приоритетным направлением исследований были принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их разносторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личного) контроля за их поведением и деятельностью, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда. Наиболее яркими представителями школы человеческих отношений — К. Арджирис, Ч. Барнард, В. Диксон, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ф. Херцберг. Исследования школы человеческих отношений способствовали переоценке постулатов классической школы, относительно природы человека, выраженной в формуле Ф. Тейлора «средний человек глуп, ленив и жаден», отказу от абсолютизации экономических форм стимулирования труда. Они доказали, что роль экономических методов управления ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными.

Социально-психологические методы представляют собой больше искусство, чем науку. Данные методы управления отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направленные действия. Важнейшими мотивационными методами являются *методы убеждения*, направленные на побуждение объекта управления к желаемым для субъекта действиям. К ним относятся: побуждение, склонение, поощрение, внушение, подражание, метод личного примера, вовлечение, порицание, информирование и др.

Каждый из них демонстрирует большие возможности для руководителя в управлении поведением и сознанием людей. Так, например, *метод склонения* заключается в том, что субъект управления с помощью разного рода аргументов и фактов убеждает исполнителя в целесообразности выполнения задания и склоняет

его действовать именно таким способом, который предлагается субъектом. Основная форма реализации — рекомендация, т.е. управляющее воздействие, которое опирается на сознание исполнителя, его моральную ответственность и исполнительскую дисциплину, опыт и профессиональную квалификацию.

*Метод побуждения* несет в себе даже больший, чем предыдущий метод, мотивационный заряд, так как предполагает побуждение исполнителя к каким-либо действиям не столько из интересов субъекта управления, сколько из собственных потребностей исполнителя. Формы реализации данного метода — совет и просьба. Совет — это воздействие, при котором субъект управления подсказывает исполнителю, какой выбрать путь решения проблемы, используя накопленный опыт, прецеденты, побуждая исполнителя к самостоятельным действиям, к самостоятельному поиску ответов на возникающие вопросы. Просьба — управляющее воздействие, основывающееся на побуждении исполнителя к действиям, исходя из характера сложившихся между ними отношений. Как правило, это вежливая форма распоряжения.

Исключительно важен *личный пример руководителя*, демонстрирующего образцы нужного поведения, либо указывающего на примерных работников. Конечно, сам руководитель, прежде всего, должен соответствовать тем требованиям, которые он предъявляет своим подчиненным, демонстрируя единство слова и дела. Если поведение руководителя — эталон для подчиненных, то метод личного примера действует автоматически. При использовании данного метода важно учитывать, чтобы пример был доступен для освоения и использования, а сам руководитель не демонстрировал своего превосходства над подчиненными.

Сегодня большое значение приобретает ориентация на уважение личного достоинства людей, признание их самоценности и значимости. *Методы поощрения* призваны обеспечить четкую связь между результатами труда и его стимулированием. Методы поощрения предполагают знание руководителями психологических особенностей работников, ориентацию на развитие у них потребностей в самореализации, творчестве. Многие виды поощрения активизируют процесс дифференциации отдельных работников и требуют хорошо разработанной системы оценки индивидуального вклада, а также оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

*Метод информирования* предполагает целенаправленное управляющее воздействие субъекта управления на объект управления

для получения желаемого результата путем отбора, обработки и распространения информации, необходимой объекту для лучшей ориентации в ситуации и выбора оптимального варианта действий для достижения результата.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др.

### **8.3. КОНКРЕТНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В зависимости от *этапов и элементов процесса управления можно выделить следующие методы управления:*

- воздействия на управляемые объекты;
- организации самой управляющей системы;
- информационного обеспечения управления;
- выработки и принятия решений;
- контроля, оценки, анализа и др.

В рамках этой классификации существуют и *специфические методы управления:*

- проблемно-организующие;
- функциональные;
- программно-целевые;
- организационного анализа;
- организационного регламентирования;
- организационного нормирования;
- организационного проектирования и др.

В зависимости от *разнообразия функций, для осуществления которых применяются те или иные методические приемы*, методы управления подразделяются на три основные группы:

- методы управления функциональными подсистемами;
- методы выполнения функций управления;
- методы принятия управленческих решений.

**Методы управления функциональными подсистемами** 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. Так, например, *в процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как:*

- диагностика трудовых, материальных и иных ресурсов данной организации;
- построение сценариев их изменения в ближайшем или более отдаленном будущем;
- анализ деятельности;
- контроль качества продукции, материалов;
- программирование, планирование, контроль процессов производства и др.

**Методы выполнения функций управления** связаны с решением задач, стоящих перед субъектом управления в процессе его воздействия на объект на пути движения к намеченной цели. Среди них отметим специфические способы планирования, организации, координации, контроля и мотивации деятельности.

Так, например, *группа методов планирования осуществляет разработку прогнозов*, включает в себя методы экстраполяции, регрессивного анализа, мозговой атаки, экспертных оценок, факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и др. Экспертная оценка, или метод Делфи — один из самых распространенных методов управления — подразумевает вовлечение в процесс прогнозирования группы людей, выполняющих роль экспертов. Этот метод основан на достижении согласия между ними. Обычно эксперты, специализирующиеся в различных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о способах ее решения. Каждый эксперт получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз, чтобы внести в него коррективы. Процедура повторяется три-четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению. Основное преимущество данного метода в том, что прогноз составляется в предельно короткие сроки и содержит в себе широкий спектр мнений по спорным вопросам, а также отражает внутреннюю оценку стороннего наблюдателя. К его недостаткам можно отнести возможно высокую стоимость услуг экспертов, кроме того, субъективное мнение иногда может быть ошибочным, даже если его высказывает эксперт.

Одной из распространенных разновидностей этого метода является «мозговая атака» — коллективная работа экспертов, направленная на нахождение оптимального варианта управленческого действия. Экспертам предлагается для обсуждения сложная проблема, затем осуществляется выдвижение и обсуждение предложений по ее решению. Условием обсуждения идей является запрет на

их критику, что обеспечивает возможность высказывания самых неожиданных идей. Так же, как и при использовании метода Делфи, целью «мозговой атаки» является выработка коллективных согласованных предложений.

**Методы принятия управленческих решений** выступают как совокупность этапов и процедур, необходимых для разрешения той или иной проблемы, возникающей перед управляющей подсистемой.

На *этапе постановки проблемы* ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, их описания и оценки, анализа, аналогии, моделирования и др.

*Этап решения проблемы* также связан с использованием методов сбора информации; кроме того, на этом этапе активно применяются информационные технологии в качестве компьютеризованных способов анализа процессов принятия решений.

На *этапе выбора решения* применяются другие методы. Среди них, прежде всего, используется метод оптимизации.

На *этапе организации выполнения решения* наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение и т.п.) применяются и косвенные методы управления — материальное и моральное стимулирование, формирование социально-психологической готовности работников к реализации заданий.

На *этапе контроля* используются такие специфические методы, как диагностический, корректирующий и др.

## Глава 9

# МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

### 9.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО КЛАССИФИКАЦИИ

Одной из основных составляющих любого управленческого процесса является принятие решения. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, которая имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее характерное для любого процесса принятие решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

В понятие «управленческое решение» (УР) чаще всего вкладывают два смысловых образования:

- 1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
- 2) конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

Импульсом УР является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения *проблемы*, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым, прогнозируемым. Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы: что делать; как делать; в каком количестве; в какие сроки; где; для кого; что это даст инвестору и обществу в целом. При подготовке решения выявляются те ограничения, в рамках которых реализуется цель, начинают решаться поставленные задачи. Эти ограничения могут быть внутренними (квалификация персонала, наличие ресурсов, качество информации) и внешними



(связи с внешним миром, с поставщиками, наличие инвесторов и т.п.).

Комплексные проблемы следует *формализовывать*, т.е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить *структуризацию* проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска. *Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:*

- по *функциональному содержанию* (решения плановые, организационные, контролирующие, прогнозирующие);
- по *характеру решаемых задач* (экономические, организационные, технологические, технические, экологические и пр.);
- по *иерархии управления* (на уровне большой системы, подсистем, отдельных элементов системы);
- по характеру *организации* разработки (единоличные, коллегиальные, коллективные);
- по *целям* (текущие (оперативные), тактические, стратегические);
- по *причинам* возникновения (ситуационные, по предписанию вышестоящих органов, программные, инициативные и пр.);
- по *методам формализации* (графические, математические, текстовые);
- по *сложности* (стандартные и нестандартные);
- по *способу передачи* (вербальные, письменные, электронные).

*В зависимости от того, в какой степени знаком с ситуацией субъект управления, принимающий решение, различают решения:*

- уверенности (детерминистские решения, когда известна ситуация и имеющиеся в ней место причинные зависимости);
- риска (вероятностные решения, когда не известен хотя бы один из моментов, но известна и может быть посчитана его вероятность, если такого рода случаи часто имеют место);
- неуверенности (стратегические решения, когда принимающему решению ни один из указанных моментов не известен).

М. Вудкок и Д. Френсис различают управленческие решения в зависимости от относительной трудности проблем, требующих решения. Они выделяют *четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:*

- *уровень первый — рутинный.* Принимая рутинные решения, руководитель ведет себя в соответствии с определенной программой. Его главная функция в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий;
- *уровень второй — селективный.* На этом уровне руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме;
- *уровень третий — адаптационный.* На этом уровне руководитель ищет новое решение известной проблемы. Успех зависит от его личной инициативности и способности прорыва в неизвестное;
- *уровень четвертый — инновационный.* На этом уровне руководителю необходимо найти способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить по-новому.

*В научной литературе описываются также решения:*

- альтернативно-условные и однозначные;
- компромиссные и бескомпромиссные;
- перестраховочные и смелые;
- перспективные и текущие.

Обычно классификационные подходы используются комплексно, что позволяет всесторонне оценить обстоятельства, в которых принимаются управленческие решения.

Как правило, в принятии любого управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: *интуиция, здравый смысл и рациональность.*

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности. В основе решений, основанных на здравом смысле, лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Такие решения в литературе называются *адаптационными решениями*. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время.

*Слабой* стороной обоих видов решений является их *субъективность*, которая обусловлена, прежде всего, характером руково-

дителя, в соответствии с чем они могут быть уравновешенными, импульсивными, инертными, рискованными и осторожными.

## **9.2. РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ И ЭТАПЫ ЕГО ПРИНЯТИЯ**

В основе *рационального решения* лежат следующие операции:

- предварительная формулировка проблемы или задачи;
- определение цели;
- разработка оценочной системы;
- сбор информации, ее обработка;
- анализ и диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- отбор основных вариантов управляющих воздействий;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;
- коллективная экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;
- принятие решения;
- разработка плана действия;
- декомпозиция принятого решения до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков;
- контроль за реализацией решения;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий и при необходимости корректировка цели и задач.

*Факторами, влияющими на процесс принятия решений, являются:*

- информация, ее объем об объекте действия, об исполнителях, условиях, в которых будет происходить действие;
- мотивация, т.е. мотивы субъекта, принимающего решение, его интересы, установки и позиции;
- черты характера субъекта, а в случае коллегиального решения — характер взаимоотношений в группе, принимающей решение;
- технологические факторы, обусловленные соблюдением определенных принципов и правил, технологических процедур, использованием имеющегося арсенала методов принятия решений.

*Оптимальное решение* — это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных

вариантов решение. Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то ее целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента. Оперативные задачи должны решаться с применением простых, эвристических методов. К методам оптимизации относятся: 1) анализ, 2) прогнозирование, 3) моделирование.

Остановимся более подробно на методах социального прогнозирования и моделирования.

*Прогнозирование* — метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Основные разновидности прогнозов: экономические, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

Одним из самых ранних методов, который стал широко использоваться в прогностике, является метод *экстраполяции*, суть которого состоит в построении динамических рядов показателей прогнозируемого процесса с возможно более ранней даты в прошлом вплоть до даты упреждения прогнозов. Очень широко в прогнозировании используется *метод экспертных оценок*, призванный дать характеристику качественных и количественных сторон объекта на основе обработки и анализа совокупности индивидуальных мнений экспертов. Огромную роль в социальном прогнозировании играет *морфологический синтез*, предусматривающий получение систематической информации по всем возможным параметрам изучаемой проблемы. Этот метод предполагает полное отсутствие какого-либо предварительного суждения или обоснования; его основное требование — не упустить ни одной возможности, ничего не отбрасывая без предварительного исчерпывающего исследования. Значительную роль играют также прогнозные сценарии, а также прогнозные графы. Они определяют развитие объекта в целом, участвуют в формулировке прогнозных целей, в определении уровней и критериев эффективности прогнозов.

### **9.3. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ТЕХНОЛОГИИ АКТИВИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОИСКА ИДЕЙ**

Рассмотрим особенности моделирования, типы моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений.

*Модель* — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Все теории управле-

ния суть модели работы организации или какой-то ее подсистемы. Использование моделирования обусловлено рядом причин, среди которых отметим, прежде всего, естественную сложность многих организационных ситуаций, а также ограниченные возможности проведения социальных экспериментов. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется.

Обычно выделяют три базовых типа моделей: *физические, логические и экономико-математические*. Физическая модель представляет собой то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта. Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит таковым, например, организационная схема, график. Математическая модель, называемая также символической, используется для описания свойств или характеристик объекта средствами математического анализа.

Построение модели, как и управление, является процессом. *Основные этапы этого процесса* — постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Число всевозможных конкретных моделей науки управления почти так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. *Наиболее распространенными типами моделей науки управления являются* теория игр, модели теории очередей или модель оптимального обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационное моделирование, экономический анализ.

Термин «модель» относится лишь к методам общего характера, а также к их многочисленным специфическим разновидностям. В дополнение к моделированию имеется ряд *методов принятия решений*: платежная матрица, «дерево решений». *Платежная матрица* — это один из методов статистической теории решений. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

«*Дерево решений*» — еще один популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Оно представляет собой схематичное представление проблемы принятия последовательных решений.

Существуют определенные *принципы выработки управленческих решений*:

- *всесторонняя обоснованность решения* — принятие его на базе максимально полной и достоверной информации;

- *законность* — строгое соответствие принимаемых решений законам и нормативным актам, регламентирующим деятельность данной организации;
- *правомочность* — принимаемое решение должно находиться в пределах компетенции субъекта управления;
- *соответствие* — необходимость обеспечения соответствия принимаемых решений целям деятельности организации, внутренней и внешней политике государства;
- *своевременность* — решение должно быть принято тогда, когда этого требует развитие ситуации. Запоздалые и преждевременные решения не приносят желаемого результата, они могут усугубить и без того болезненные процессы;
- *оптимальность* — возможность получения при реализации решения наибольшего эффекта с наименьшей затратой сил, средств, времени;
- *конкретность* — точность постановки и формулировки цели, задач предстоящей деятельности, четкость изложения решения, определенность в отношении исполнителей, сроков и условий исполнения;
- *гибкость* — возможность для исполнителя проявить инициативу и творчество в поиске оптимальных способов реализации решения в случае изменения ситуации;
- *согласованность с принятыми ранее решениями* — преемственность, непротиворечивость развития, необходимые для соблюдения традиций уважения к законам, постановлениям, распоряжениям;
- *принцип соучастия*. Важно способствовать тому, чтобы решение было принято людьми, и они осознали его необходимость и приняли участие в его реализации на партнерских началах.

Оказывая влияние на поведение персонала, *руководитель должен придерживаться следующих принципов:*

- он должен владеть методами активизации персонала для творческого решения проблемы («мозговая атака», синектический штурм, дискуссия, конференция, деловые игры и т.п.);
- при обсуждении вариантов решения необходимо выслушать все мнения и получению максимального результата предпочесть достижение компромисса;
- в процесс принятия управленческих решений важно включить, во-первых, тех, кто готовил информацию, во-вторых, тех, чьи интересы затрагиваются прямо или косвенно,

в-третьих, тех, кто может стать непосредственным исполнителем;

- особенно важно заложить в управленческое решение механизм его исполнения, а не откладывать «на потом». Решения следует принимать по принципам: а) «где проблема, там и решаем»; б) «чья проблема, тот и решает». Руководитель тем самым минимизирует риски возможных негативных последствий;
- лицо, принимающее решение, должно уметь прогнозировать все возможные варианты социально-психологических последствий принятого решения.

Для того, чтобы из множества вариантов решений выбрать наиболее оптимальное, можно использовать балансовый метод Б. Франклина, записав все преимущества каждого решения с левой стороны листа бумаги, а недостатки — с правой. Можно также использовать «*анализ последствий управленческого решения*», предложенный В.К. Тарасовым.

Ближайшие положительные последствия:

- 1.
- 2.
- 3.

Ближайшие отрицательные последствия:

- 1.
- 2.
- 3.

Отдаленные положительные последствия:

- 1.
- 2.
- 3.

Отдаленные отрицательные последствия:

- 1.
- 2.
- 3.

По данной технологии принятия управленческого решения руководитель, который ставит перед собой цель приобрести навыки принятия решений и влиять на поведение сотрудников, должен сделать выбор своего решения в предложенных гипотетических ситуациях. В каждой ситуации предлагается четыре варианта решения. Для обоснования своего варианта, который кажется руководителю наиболее оптимальным, ему необходимо сделать анализ последствий по предложенной технологии. При этом необходимо учитывать, что самым весомым положительным последствием является достижение поставленной цели — результат, а самым негативным последствием — не достижение результата.

## Глава 10

# КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 10.1. СУЩНОСТЬ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio», означающего связь, сообщение. В широком смысле слова коммуникация может иметь два значения: процесс социального взаимодействия; обмен информацией. Такое понимание коммуникации позволяет считать ее одним из видов всеобщей связи. Специфика коммуникации как формы социального взаимодействия состоит не столько в возможности передачи информации, сколько в обмене ею. Важно подчеркнуть, что социальное взаимодействие в принципе невозможно без этого непрерывного обмена, так как информация непрерывно циркулирует в обществе и активно участвует в формировании общественного сознания. Следовательно, коммуникация отвечает за нормальное функционирование всей общественной системы.

В теории управления коммуникация рассматривается, прежде всего, как предпосылка принятия решений и как способ существования и функционирования социальных систем, потому что именно она обеспечивает связь между людьми, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Она рассматривается как средство достижения устойчивого взаимодействия, модификации поведения работников (социальных групп), как элемент процессов передачи информации, системы каналов связи, обеспечивающие обмен информацией и опосредующие ее содержание в процессе подготовки и исполнения управленческих решений, а также как источник искажений, помех и шумов, возникающих в процессе передачи информации и др.

Н. Луман в теории социальных систем обратил внимание на то, что общество выступает в качестве системы смысловой коммуникации, в которой условием воспроизводства коммуникации является сама коммуникация. Условием же отдельного события коммуникации считается синтез таких аспектов, как информация,



сообщение и понимание. То есть информация выступает лишь аспектом коммуникации, завершение процесса которой наступает только вместе с пониманием. Понимание у Н. Лумана — это конечный итог коммуникации, выражающийся в адекватном знании — устойчивой и воспроизводимой согласованности познающего и познаваемого.

Социологическими исследованиями установлено, что в среднем 70–90% всего своего времени руководители затрачивают на коммуникации, на межличностные контакты. В ходе передачи информации по коммуникационным каналам происходит обмен идеями, знаниями, опытом в устном или письменном виде не только между сотрудниками организации, но и внешним окружением. В процессе коммуникации руководители получают информацию, необходимую для принятия решений и доведения их до сотрудников. Поэтому коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

В настоящее время в России в условиях становления рыночной экономики и большей прозрачности процесса принятия управленческих решений коммуникация приобретает все большее значение для развития организации. Организации начинают принимать меры по совершенствованию практики коммуникации, созданию условий для делового общения. В рамках социального менеджмента в последние десятилетия были разработаны социальные технологии по согласованию целей, совместному принятию решений и т.д., с помощью которых группа совместно работающих людей преобразуется в коммуникативную.

## **10.2. ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ**

Коммуникации в организации представляют собой сложную многоуровневую систему связей, которые охватывают как саму организацию, представляя собой *внутреннюю коммуникацию* между ее подразделениями, так и ее внешнее окружение — *внешнюю коммуникацию* (с конкурентами, клиентами, кредиторами, общественностью и т.д.).

Чаще всего у организации затруднены коммуникации с внешней средой, поэтому в последние годы приобретает особое значение деятельность специальных отделов по связи с общественностью («паблик рилейшнз»).

Внутренняя коммуникация существует в виде обмена информацией между сотрудниками и подразделениями. Она, в свою очередь, делится на вертикальную и горизонтальную. *Вертикальная коммуникация* идет как по нисходящей (сверху сообщается подчиненным о стратегических и тактических целях, задачах), так и по восходящей (информация передается в обратном направлении, с помощью нее сообщается о результатах выполнения принятых решений, возникающих препятствиях по их реализации, предложениях по их разрешению). Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет *нисходящая коммуникация*, ориентированная на сообщение подчиненным цели и задачи 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.

*Горизонтальная коммуникация* в отличие от вертикальной устанавливается между равноуровневыми, равноправными сотрудниками и подразделениями организации. Как показывает практика, чем больше прав делегируется руководством на низшие уровни иерархии управления, тем выше эффективность горизонтальной коммуникации.

Есть и другие классификации коммуникации. Выделяют *формальные* и *неформальные коммуникации*. Одним из первых, кто попытался сформулировать принципы деловых формальных коммуникаций в организации, был Анри Файоль. По его мнению, коммуникации представляют собой односторонний акт передачи информации по иерархической вертикали формальной структуры. Согласно принципам коммуникации, с одной стороны, предписывалась необходимость использовать все формально-иерархические звенья при передаче информации, запрещалось прерывать линии коммуникации и «перепрыгивать» при передаче информации «через голову непосредственного руководителя», а также требовалось, чтобы устройство системы коммуникаций позволяло любому работнику передавать сообщение вверх или вниз по иерархии. А с другой — допускались наиболее короткие взаимодействия между работниками разного функционального назначения, но находящимися на одном иерархическом уровне («мостик Файоля»). А. Файолю была также впервые сформулирована проблема «информационной перегрузки» и «закупорки каналов информации».

*Неформальные коммуникации* в отличие от формальных возникают спонтанно; они основаны на личных и нерегламентируемых взаимоотношениях. Большой вклад в изучение неформальных коммуникаций был внесен представителями школы человеческих отношений Э. Мэйо, Р. Ротлисбергером, У. Диксоном, Д. Мактрегором, Р. Лайкертом, К. Арджирисом, Ч. Барнардом. Они, во-первых, обратили внимание на то, что коммуникации в организации не ограничиваются официальными сообщениями, а, во-вторых, указали на важную роль неформальной структуры отношений в организации деловых коммуникаций и на двусторонний характер коммуникации. Ч. Барнард выделял роль неформальных организаций в передаче неофициальных сообщений (слухов). Информация подобного порядка, как известно, отличается обширностью аудитории и высокой степенью распространения в условиях сравнительно меньшей достоверности.

*Неформальную коммуникацию можно классифицировать по следующим основаниям:*

- неформальные элементы общественного мнения (слухи, сплетни, толки, пересуды, байки, молва);
- фальсифицирующие элементы информационного пространства (дезинформация, ложь, обман, доносы, наговоры, клевета, наветы, поклеп, наушничанье);
- интерпретативные элементы неформальной коммуникации (домыслы, догадки);
- фольклорно-ментальные элементы неформальной коммуникации (мифы, легенды, поверья);
- публичные элементы (публичные дискуссии, переговоры, скандалы);
- сатирические элементы общественного мнения (сатира, ирония, афоризмы, анекдоты, частушки, «веселая брань», насмешки, шутки);
- графические формы выражения общественного мнения (граффити, шаржи, карикатуры).

*Неформальная коммуникация осуществляется в разнообразных формах* — вербальной (речевой) и невербальной, осуществляемой с помощью жестикуляции, мимики, поз, взглядов, внешнего вида говорящего, экспрессивности подачи информации (с равнодушием или неприязнью).

*При рассмотрении видов коммуникаций можно выделить также такие, как:*

- межличностная (между двумя индивидами); организационная (внутригрупповая);

- групповая (между социальными группами); массовая (в обществе в целом);
- межкультурная (между представителями различных культур).

На основании соответствия конкретной сфере человеческой деятельности различают также *коммуникативные сферы*, под которыми понимаются социально обусловленные области коммуникативного поведения. Они различаются информационным полем дискурса и функциональной направленностью. Обычно выделяют следующие сферы: обиходно-бытовая, деловая, научная, художественно-творческая, профессиональная.

### 10.3. МОДЕЛИ И ФУНКЦИИ КОММУНИКАЦИИ

В процессе социологического исследования коммуникационных процессов выработались различные *модели социальной коммуникации*. Широкое признание и распространение получила *линейная модель* коммуникации, разработанная известным американским социологом Г. Лассуэлом и включающая пять элементов: 1) кто? (передает сообщение); 2) что? (передается); 3) как? (осуществляется передача); 4) и кому? (направлено сообщение); 5) с каким эффектом?

В лассуэлловской модели, таким образом, *выделяются следующие компоненты коммуникационного процесса*:

- *источник коммуникации* (коммуникатор, т.е. отправитель сообщения);
- *сообщение* (содержательная сторона коммуникаций);
- *канал* (способ и средство передачи сообщения);
- *аудитория* (адресат, мишень);
- *эффективность* (уровень передачи и приема интенций).

Г. Лассуэл выделил *три основные функции коммуникации как процесса по своей сути управленческого*:

- наблюдение за окружающей средой для выявления угрозы представляемому обществу и определения возможностей оказания влияния на ценностные ориентации этого общества и/или его составных частей;
- корреляция соотношения составных частей этого общества при его реализации на «поведение» окружающей среды;
- передача социального наследия от поколения к поколению.

Однако модель Лассуэла не отражает всей сложности и полноты коммуникативной функции культуры. В ней акцент делается на

активность 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. Поэтому в дополнение к бихевиористической по существу модели Лассуэла в середине 50-х гг. XX в. появилась *интеракционистская модель* коммуникации, предложенная Т. Ньюкомбом, которая исходит из признания равноправности субъектов коммуникации — и коммуникатора, и реципиента, связанных как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету 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.

Такой подход выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации. А коммуникация представляет собой такой обмен идеями, символами, значениями, ценностями, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается.

*Общая теория коммуникации*, разработанная канадским социологом Г. Маклуэном, базируется на идее о том, что развитие коммуникативных средств определяет как общий характер культуры, так и смену исторических эпох. Маклуэн положил в основу развития коммуникационного процесса эволюцию технических средств, *выделив следующие этапы его развития*:

- возникновение речи и мифологического сознания. Это эпоха племенных культур, когда общение людей было ограничено рамками устной речи и мифологическим мышлением, придававшим миру целостность, но вместе с тем локальность и замкнутость;
- появление письменности, что отразилось на изменении и типа коммуникации. Введение письменности способствовало надежному сохранению прошлого опыта, значений, знаний и представлений; к тому же возникла возможность принятия новых элементов, хотя бы путем дополнения к прежнему тексту или иной интерпретации старого, которая также может фиксироваться в новом тексте;

- изобретение И. Гутенбергом в XV в. печатного станка, что привело к торжеству визуального восприятия, формированию национальных языков и государств; 4) широкое распространение современных аудиовизуальных средств коммуникации, которые преобразуют саму среду, в которой живет и общается современное человечество, резко расширяют масштабы и интенсивность его коммуникационных связей со всем миром.

Обычно выделяют следующие *функции коммуникации*:

- *информативную*, или инструментальную, которая проявляется в циркуляции информации и упорядочении информационных потоков;
- *интегративную*, выраженную в обеспечении связи между различными видами человеческой деятельности, организации обмена деятельностью между людьми и группами;
- *дестабилизирующую*, направленную на создание условий для социальной напряженности и конфликтности в обществе;
- *культурологическую*, проявляющуюся в обеспечении преемственности развития материальной и духовной культуры, трансляции накопленного опыта;
- *экспрессивную* — возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;
- *контактную* — установление и поддержание коммуникативного контакта;
- *регулятивную* — социализация и воспитание, социальный контроль, внедрение социальных норм.

Подчеркнем, что многие из этих функций взаимосвязаны. Так, например, интеграция в обществе немислима без социального наследования, которое, в свою очередь, может быть действительным лишь при условии его упорядоченности, определенной организации, что во многом обеспечивается системой социальной коммуникации.

## Глава 11

# РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 11.1. СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ДЕЙСТВИЙ

Управленческие решения осуществляются отдельными управленческими работниками (работниками-руководителями), а управленческие действия могут осуществляться и исполнителями. Анализ эффективности управленческих решений связан с анализом самого субъекта управленческих решений (руководителя), а также условий и факторов, которые определяют эффективность труда руководителя. В настоящее время такой анализ в теории управления считается ключевым для повышения эффективности управления — анализ движущих сил развития организации. Об этом в определенной степени свидетельствует не только структура исследований по управлению трудом, их направленность на конкретные результаты, но и большой объем мероприятий по подготовке и повышению квалификации управленческих кадров.

Прежде, чем дать анализ понятия «субъект управления», необходимо определить категорию «*руководство*», или «лидерство». *Руководство* — это процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Как видно из приведенного определения, руководство, прежде всего, стоит рассматривать как *процесс*, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных целей. Руководству можно научиться.

Другим элементом руководства является непосредственное *влияние* на учеников, подчиненных, друзей и т.д. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия.

Третьим элементом руководства является обязательное наличие *последователей* и *общей цели*, на достижение которой будут направлены совместные усилия.

Лидер управления — это особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Это авторитетный член коллектива,

обладающий юридической или фактической властью в группе или организации. *Лидер в организации выполняет следующие функции:*

- постановка цели перед другими участниками совместной деятельности (взаимодействия) и нахождение средств для ее достижения;
- побуждение их (мотивирование) к определенному типу поведения;
- ориентирование и координация их усилий на достижение цели, формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

*В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами.* В формальной структуре организации лидерство — это нормативно-определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальной структуре — это фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную позицию. В социально-психологической сфере лидерство представляет собой проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Как у любого другого вида труда результативность и качество руководителя зависят от многих условий и факторов. Ими могут быть как внешние условия (например, система управления, профессиональная зрелость персонала), так и внутренние факторы, структура и динамика которых зависят от самого руководителя. Это: 1) его личностные характеристики; 2) его статусные характеристики.

Под личностью руководителя можно понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях. Индивиды существенно различаются с точки зрения способов их действий, их эффективности. В этом случае мы предполагаем, что индивиды отличаются друг от друга как личности, по уровню, структуре и способам взаимодействия их личностных характеристик (интеллектуальных, психических, физических).

## **11.2. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ РУКОВОДСТВА**

Для практики управления немаловажное значение имеет выработка социальной технологии лидерства. Она основана на *трех основных подходах к пониманию руководства*. Первый из них бази-



руется на внимании к природным чертам характера лидера, второй — на выделении типов его поведения, третий — на идее о том, что успех любого руководителя зависит от массы внешних факторов, к которым необходимо приспосабливать любой тип характера и поведения.

*Первый подход* получил развитие в «*теории черт лидера*» (иногда именуемой также теорией «великий людей», доминировавшей в 1940-х гг. Эта теория исходила из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Многочисленные попытки сформулировать набор таких качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений (А. Файоль, М. Фоллет). Так, например, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство в организации получил в концепции *О. Туда*, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, причем такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. *Универсальными чертами лидера он считал*: физическую и эмоциональную выносливость; понимание назначения и целей деятельности организации; энтузиазм; дружелюбие и привязанность; порядочность, способность вызывать доверие у других людей. Эффективный лидер доводит свои ожидания до подчиненных, определяет границы их действий. В то же время именно его последователи и подчиненные оценивают правильность и эффективность предложенного им курса и способа организации деятельности.

Однако многочисленные исследования, проводимые с целью выявления, какими физическими и интеллектуальными способностями должен обладать руководитель, показали, что нет четких физических и умственных различий между лидером и нелидером. Было продемонстрировано, что индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, и, следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителей.

Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы. Если такое сочетание найдено успешно, то производительность работы группы резко возрастает.

Недостатки исследований в рамках теории черт характера стали причиной расширения сферы поиска исследователей, зарождения *поведенческого (бихевиористского) подхода*. Он базируется на идее о необходимости учета цели и задач деятельности группы, определяющих *кто* в наибольшей степени подходит к *роли лидера данной группы* и какой стиль лидерства окажется наиболее эффективным.

Методологические основы для исследований в рамках данного подхода были заложены К. Левиным, который при изучении феномена лидерства у десятилетних детей, организованных в несколько экспериментальных групп, выделил три принципиально различных стиля их поведения: либеральный, авторитарный и демократический (промежуточный). В первом случае подчиненным представляется полная свобода в определении целей и принятии решений, в контроле за своей работой. Во втором — ярко просматриваются единоличная власть лидера, его стремление самому определять стратегию группы и принимать решения, единоличный контроль за поведением членов группы. В третьем — разделение власти, распределение полномочий, участие группы в принятии решений. К. Левин указал на низкую эффективность деятельности и невысокую степень удовлетворенности отношениями при либеральном стиле руководства. Он пришел к выводу, что при авторитарном стиле лидер может добиться большей эффективности деятельности группы, чем при либеральном и даже демократическом. В то же время для такого типа лидерства характерны низкая мотивация подчиненных, меньшее число принятых оригинальных решений, несформированность группового мышления, тревога и агрессивность в поведении членов группы. Кроме того им было отмечено более низкое качество работы, чем при демократическом стиле. Указанное исследование положило начало поискам оптимального стиля руководства в организациях.

Этот подход получил развитие в середине 40-х гг. XX в. в работах специалистов двух американских университетов (Огайо и Мичиган) — Р. Стогдилл и Р. Ликерт, которые пришли к выводу, что существует два принципиальных измерения поведения руководителя: 1) забота о людях; 2) упор на процесс производства.

Исследования в названных университетах привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Р. Блейком и Д. Моутоном, представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к уп-

равлению. Матрица представляет собой перенесение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали — степень заботы о производственном процессе. Всего мы получаем 81 позицию, т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы:

- авторитарное руководство (9; 1);
- социальное руководство (1; 9);
- производственно-социальное управление (5; 5);
- примитивное руководство или отдых на работе (1; 1);
- командное руководство или руководство «лицом к лицу» (9; 0).

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей, так как она дает руководителям возможность оценить свои позиции и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, разработавший девятнадцать категорий поведения лидера. Предложенный им список поведенческих образцов может быть использован при обучении руководителей. *Он включает:*

- главный акцент на производство;
- чуткость и внимательность;
- воодушевление (стимулирование энтузиазма);
- похвала и признание;
- вознаграждение за деятельность на благо фирмы;
- участие в принятии решений;
- передача полномочий;
- разъяснение ролей;
- постановка целей;
- обучение;
- распространение информации;
- решение проблем;
- планирование;
- координация действий;
- облегчение работы;
- привлечение консультантов;
- налаживание благоприятного климата в коллективе;
- управление конфликтами;
- дисциплина и критика.

На основе *третьего подхода* к пониманию руководства, получившего название «*теория случайностей*» или *ситуационный подход*, утверждается, что поведение лидера строится по-разному в каждой конкретной ситуации. К примеру, тот стиль управления, который приносит успех в управлении разрозненным коллективом сезонных рабочих (автократичный), приведет к полному провалу в случае его применения в работе исследовательского отдела.

Этот подход был обоснован в конце 50-х гг. А. Бевеласом, обосновавшим ряд положений. *Он утверждал, что:*

- сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;
- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

Другая версия ситуационного подхода к изучению лидерства в организации была разработана *Ф. Филдером, который полагал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов:*

- отношений руководителя с подчиненными (степень лояльности лидера к членам группы);
- структуры производственных заданий (рутинные или инновационные);
- уровня власти руководителя (объем его формальной и неформальной власти, измеряемой авторитетом).

Филдер считал, что эти три фактора в комбинации могут дать в положительном смысле образ идеального руководителя. Для оценки стиля руководства он разработал уникальный и во многом спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых ими коллег, помощников в работе.

Филдер пришел к выводу, что руководитель, который описывает нелюбимых им подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенным к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями. В противоположность им те, кто описывает своих подчиненных без симпатии, были названы руководителями, предрасположенными к авторитарному стилю управления, ориентированными на производство.

Приоритетное значение в социальной технологии лидерства имеет определение *основных функций* руководителя. Эта задача может быть реализована на основе комплексного подхода, *позволяющего осуществить оценку роли лидера и его социальных качеств с точки зрения:*

- уровня профессиональных качеств;
- умения завоевывать авторитет;
- наличия воли, достаточной, чтобы склонить ведомых людей к выполнению определенных действий;
- умения руководить и убеждать;
- способности претворять в жизнь принятые решения.

### **11.3. МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЦА**

Модель управленца, социального лидера в особенности, находится пока в стадии становления, хотя отдельные ее элементы уже установлены. В свое время Институт Гэллага провел опрос 782 руководителей высшего ранга крупнейших корпораций США, который выявил сильные и слабые личностные характеристики лидеров. Исследование показало, что *сильные руководители* обладают:

- честностью и прямоотой;
- способностью ладить с другими людьми;
- трудолюбием;
- интеллектом;
- знанием основ экономической деятельности;
- организаторскими способностями;
- высоким уровнем образования.

*Слабым руководителям* свойственны:

- ограниченность взглядов, неспособность понимать других людей;
- неспособность работать с другими людьми;
- нерешительность;
- отсутствие инициативы;
- неспособность брать на себя ответственность.

Многочисленные исследования показали, что успех в управлении приходит к лидерам, обладающим настойчивостью и умением предвидеть, убеждать, вырабатывать стратегию, общаться с людьми. Лидеры должны рассматривать различные аспекты деятельности организации как части единого целого. Управленческий труд как наиболее сложная и ответственная разновидность обще-

ственного труда требует большой одаренности, разносторонней подготовленности, высокой ответственности, прежде всего профессиональной, гражданской и нравственной. Ошибки в выборе и продвижении управленческих лидеров очень дорого обходятся обществу. Поэтому одной из наиболее актуальных задач социального управления является подготовка, выдвижение и поддержка руководителей.

## Глава 12

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

### 12.1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СУЩНОСТЬ, СПЕЦИФИКА, ФУНКЦИИ

Государственное управление — это практическое, организующее и регулирующее воздействие государства на общественную жизнедеятельность людей с целью ее упорядочения, сохранения или преобразования. *Государственное управление имеет ряд аспектов:*

- *общественно-политический*, который определяет общие закономерности и важнейшие идейно-политические параметры системы государственного управления;
- *организационно-структурный*, отражающий характеристики и особенности организационной структуры государственного управления;
- *структурно-функциональный*, составляющий механизм реализации функции управления;
- *формы, методы и процессы* государственно-управленческой деятельности.

Государственное управление занимает особое место среди всех видов управления. Высшие органы государственной власти в лице главы государства и его аппарата, правительства, парламента и судебных органов и их аппараты в совокупности играют роль управляющей системы, составные компоненты которой связаны между собой сложными функциональными отношениями. Они принимают решения общенационального значения, обязательные для исполнения как всеми без исключения звеньями государственного аппарата, так и гражданами.

В соответствии со статьей 10 Конституции РФ государственная власть осуществляется на основе ее разделения на законодательную, исполнительную и судебную.

Исполнительная власть представляет собой относительно самостоятельную ветвь единой государственной власти Российской

Федерации, тесно взаимодействующую с другими ветвями. Она самостоятельна только в функционально-компетенционном смысле. Ее функции связаны с практической реализацией законов в общегосударственном масштабе, для чего используется определенная часть государственно-властных полномочий. Другая часть таких полномочий приходится на долю законодательной и судебной власти.

Отличительным признаком исполнительной власти является то, что она реализуется в отношении к различным элементам государственно-организованного общества, т.е. в общегосударственном масштабе и в качестве специфической государственной функции правоприменительного характера.

Государственное управление или практическая реализация исполнительной власти по своей юридической сути есть регулирующая деятельность. Соответственно в административно-правовом аспекте она проявляется как нормативное регулирование, осуществляемое полномочными субъектами исполнительной власти в определенных для них сферах деятельности.

Система государственного управления включает деятельность государства в целом и охватывает самый широкий спектр функций — от обеспечения национального суверенитета и национальных интересов до поддержания экономических, социальных, политических и правовых условий развития экономики. Иначе говоря, это властное, политическое управление делами всего общества, которое имеет в своей основе правовую обусловленность (легитимность), а в реализации — силу государственного аппарата, обладающего средствами принуждения.

Под политическим управлением следует понимать разработку и принятие высшим руководством страны долгосрочных и стратегических решений, определяющих основные направления и приоритеты социально-экономического и политического развития общества и создания условий для их реализации. Государство обеспечивает функционирование и развитие основных сфер жизнедеятельности, создает и поддерживает инфраструктуру, на которой она базируется. Государство реализует свое политическое воздействие посредством законодательства, устанавливая общие, типовые правила (нормы) поведения всех людей во всех сферах общественной жизни и обеспечивает их соблюдение не только силой власти, но и другими механизмами регулирования (экономического, ценностного, нормативного, нравственного), постоянно расширяя сферу их применения.



Проблема эффективности государственного управления привлекала к себе внимание на всех этапах развития общества, и ей отводилось ведущее место в системе взглядов Конфуция, Платона, Аристотеля, Н. Макиавелли, Т. Гоббса, Д. Локка, Монтескье, Г. Гегеля, И. Канта, А. Де Токвиля, К. Маркса, В.И. Ленина и др.

Современные западные теоретики не прекращают спор по проблеме масштабов государственного участия в социально-экономическом развитии общества. Сложилось, как известно, две крупные научные школы и множество модификаций на их базе. Первая из них связана с именем английского ученого Дж. Кейнса (кейнсианство), другая — американского экономиста М. Фридмана (монетаризм). Взгляды, которые отстаивают данные научные школы, прямо противоположны: *кейнсианцы* стоят за активное вмешательство государства в рыночную экономику, а другая школа выступает против широкого государственного регулирования экономической жизни. Кейнсианство (государственный дирижизм) исходит из того, что рынок не способен к самонастройке, не обеспечивает макроэкономическое равновесие и поэтому нуждается в менеджере (дирижере). Основным фактором равновесного развития признается спрос, на который государство воздействует с помощью различных рычагов. Оно согласует долгосрочные и краткосрочные цели развития, интересы по иерархическим уровням, управляет отраслями экономики, следит за соотношением между ними (пропорциями), проводит активную денежно-кредитную, налоговую политику, контролирует цены. Для увеличения спроса поощряются инвестиции, занятость; налоговое бремя переносится на зажиточные слои общества, увеличиваются государственные закупки и запасы, что повышает загрузку мощностей.

*Монетаристы* исходят из того, что рынок автоматически достигает равновесия, и чрезмерное вмешательство государства может лишь причинить вред (кроме фискальной политики, необходимость которой ими не отрицается). Так как предложение денег прямо пропорционально росту цен, т.е. инфляции, условием сбалансированности является устойчивая денежная система и свободная конкуренция. Сторонники данного подхода выступают за ограничение государственных инвестиций, социальных программ, субсидий, за твердые лимиты на денежную эмиссию и госзаймы, сокращение заработной платы для уменьшения издержек и потребительского спроса.

*Принципы научных школ реализуются в той или иной степени в различных моделях хозяйствования, отличающихся долей госу-*

дарственного участия в экономике, размерами перераспределения средств через бюджет. Среди них:

- *саксонская* (США, Канада, Великобритания), для которой характерна большая свобода предпринимательства;
- *западно-европейская* (Франция, Италия, Испания, Португалия), характеризующаяся активным государственным регулированием с помощью индикативного планирования, большой долей государственного сектора;
- *социально-ориентированная* (Германия, Австрия, Голландия), которая отличается подчеркнутой социальной направленностью государства. В Германии, например, на социальные нужды направляются 1/3 госбюджета и значительные средства предприятий. Государство доплачивает на образование, культурное развитие, квартплату (для бедных), на детей, молодым людям для выравнивания шансов на жизненном старте. Предприятия тратят на социальные нужды 30% от аналогичных государственных выплат;
- *скандинавская* (Швеция, Дания, Норвегия), где существует паритетность государственного и частного капитала, ясно выражена социальная направленность. Здесь действует принцип: производство — частное, а социальное развитие — для всех. Обеспечена почти полная занятость, расходы бюджета составляют около 70% ВВП (инвестиции, здравоохранение, пенсионный фонд, социальное страхование и т.д.);
- *патерналистская* (Япония), опирающаяся на усиленное государственное регулирование, использование традиций в современном производстве.

Таким образом, тенденцией мирового развития стало расширение государственного вмешательства в экономику и другие сферы общества. Развитые страны различаются по политическим институтам, моделям хозяйствования и управления, но они демонстрируют общие подходы к роли государства в обществе. Государство повсюду осуществляет регулирование и факторов производства, и рынков, стоит на страже национальных интересов.

Сегодня в российском обществе также идут споры между крайне либеральным направлением в экономической теории и так называемыми «реалистами». Первые по инерции обвиняют государство в приверженности принципам социализма и поэтому в теории и на практике стремятся снизить долю ВВП, перераспределяемую через бюджет расширенного правительства. Они настаивают на сокращении в государственном управлении программ

развития социально-экономической сферы, финансируемых из бюджетов всех уровней. Их принцип — «расчистка бюджета от непроцентных расходов».

Представители другого направления исходят из того обстоятельства, что рынок в России не стал самовоспроизводящейся системой, а вектор развития указывает путь к смешанной, рыночно-государственной экономике. Поэтому они призывают к более активной роли государства в реализации экономической и социальной политики.

Между тем существует и общность взглядов на пути реформирования государственного управления. Многие исследователи сходятся в признании решающим среди них изменение, прежде всего, самой системы управленческих отношений, предполагающей жесткое разделение на субъект и объект управления. Необходимо преодолеть подход к субъекту управления, т.е. к государству, как функциональной подсистеме, «отвечающей» за сохранение социального порядка, целостность общества. Крайним выражением такого подхода является построение системы управления как тотальной административной системы, принципы которой изложены в теории бюрократии М. Вебера.

Таким образом, сегодня понимание механизмов управленческого воздействия претерпевает эволюцию, что отражается на концептуальном переосмыслении основ государственного управления. В этом отношении интересен опыт теоретического анализа, осуществленный известными специалистами по управлению Д. Осборном и Т. Геблером в книге «Обновление управления», ставшей всеамериканским бестселлером и настольным пособием для многих чиновников и менеджеров аппарата государственного и муниципального управления страны.

Исходной позицией авторов выступает идея о том, что цивилизованное общество не может эффективно функционировать без эффективного государства и что не люди в государственных организациях составляют проблему, а системы, в которых они действуют. Главная их идея: дебиюкратизация органов государственного управления и местного самоуправления и превращение их в «предпринимательские» институты. *Они обосновывают принципы обновления современных систем государственного управления:*

- внедрение конкурентных начал в производство и оказание услуг;
- расширение прав граждан посредством передачи им контроля за деятельностью правительственных учреждений;

- переход к оценке работы государственных органов по результатам (а не по затратам, как это принято в бюджетной практике);
- превращение клиентов в свободных потребителей, имеющих право выбора производителей услуг;
- децентрализация управления, сдвиг властных полномочий на нижние уровни организации;
- приоритет рыночных механизмов перед бюрократическими и пр.

Нельзя не согласиться с этими авторами в том, что укрепление государственности, возрастание ее эффективности связано с упрочением социальной связи общества и государства, развитием социального партнерства. Как показывает мировой опыт, в деятельности цивилизованных государств происходит существенная перегруппировка функций, выдвижение новых приоритетов в государственной работе. Главный субъект управления делегирует многие распорядительно-организационные, регулятивные, нормотворческие, финансово-экономические функции разным субъектам управления, мотивируя реальное становление гражданского общества, что позволяет сбалансировать разные интересы как отдельных людей, так и больших социальных групп, наций и народностей, религиозных конфессий и т.п.

Важнейшей проблемой российской государственности является формирование новой генерации государственных служащих.

## **12.2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

Государственная служба представляет собой сложный, комплексный и многогранный социально-правовой институт, имеющий правовые, экономические, социальные и организационные основы и устои. Это — неотъемлемая, органическая часть, один из фундаментальных элементов российской государственности.

*Государственная служба в РФ — это профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов.* Таким образом, в определении понятия государственной службы в качестве ведущего признака выделяется профессиональная деятельность, под которой понимается деятельность, осуществляемая на основе специальных навыков и знаний. Государственная служба как вид профессиональной деятельности означает непрерывное, преемственное и компетентное обеспечение полномочий

государственных органов лицами, находящимися на государственных должностях.

Служба в государственных органах, государственных и общественных организациях является одним из видов социальной деятельности людей. Государственная служба — это, прежде всего, служение государству, т.е. выполнение по его поручению, за плату от него определенной деятельности по реализации задач и функций государства в государственных предприятиях. Законы РФ «Об основах государственной службы в Российской Федерации» (1995), «О системе государственной службы Российской Федерации» (2003) и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (2007) рассматривают государственную службу в более узком смысле, как деятельность тех служащих, которые составляют «аппарат», корпус руководителей, специалистов государственных органов. Иначе говоря, это деятельность аппарата государственного управления, или административная власть. Такое определение государственной службы позволяет разграничить государственно-управленческую деятельность от деятельности специалистов в народном хозяйстве, в социально-культурной сфере, а также разграничить государственную службу и другие виды служб. Однако в некоторых странах государственную службу трактуют более широко. Так, в Федеративной Республике Германии законодательство различает два вида государственной службы: чиновники государственных органов, деятельность которых регулируется в особом порядке и наемные работники, заключающие договор о службе (прежде всего, работники государственных секторов).

Структурообразующим элементом органов государственной власти является государственная должность, которая образуется во всех ветвях государственной власти. Эта организационно-правовая категория является важнейшей формой специализации государственного служащего и присуща только ему. В общем виде под должностью понимается учрежденная в установленном порядке первичная структурная (организационная) единица, отражающая содержание и объем полномочий занимающего ее лица. Согласно Законам «Об основах государственной службы в Российской Федерации» (1995), «О системе государственной службы Российской Федерации» (2003), «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (2007) государственной должностью является только должность в федеральных органах государственной власти, органах государственной власти субъектов Федерации,

а также в иных государственных органах, образуемых в соответствии с Конституцией РФ, с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа, денежным содержанием и ответственностью за использование этих обязанностей.

Следовательно, государственная служба — это, во-первых, профессиональная деятельность, которая требует от государственных служащих определенной подготовки, получения соответствующего специального образования (высшего или среднего). Во-вторых, эта деятельность направлена на обеспечение исполнения полномочий федеральных государственных органов и государственных органов субъектов Федерации. Подчеркнем, что профессиональная деятельность государственных служащих преимущественно связана не с прямым исполнением полномочий государственных органов (это функция политических руководителей, находящихся на государственных должностях), а лишь с обеспечением такого исполнения соответствующих полномочий.

Законом РФ «О системе государственной службы Российской Федерации» (2003) предусмотрен административный раздел государственной службы на три «специализированные» службы: 1) «государственную гражданскую службу», 2) «военную службу», 3) «правоохранительную службу». Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов Федерации.

Федеральная государственная гражданская служба — это совокупность всех видов государственной службы федерального уровня; она состоит из Администрации Президента РФ, аппарата Правительства, аппаратов палат Федерального собрания, аппаратов Конституционного, Верховного и Высшего арбитражного судов РФ, аппаратов федеральных органов государственной власти.

Государственная гражданская служба субъектов Федерации состоит из всех видов государственной службы регионального уровня. Ее классификация основывается на трех критериях: по территориально-национальному признаку; по уровню государственной власти; по ветвям государственной власти.

Государственная служба дифференцирована по характеру должностей, предполагающих деление государственных служащих на категории и группы. По категориям все государственные служащие делятся на руководителей, помощников (советников), специалистов и обеспечивающих специалистов. По группам

государственные служащие всех категорий дифференцируются на высших, главных, ведущих, старших, младших.

Государственная служба строится и функционирует на определенных принципах, отражающих характер этого института. В зависимости от сущности и содержания деятельности, которую отражают эти принципы, они могут быть основополагающими (исходными), организационными или принципами профессионального характера.

В Законе РФ «Об основах государственной службы Российской Федерации» *определены 12 принципов госслужбы:*

- верховенство Конституции РФ и федеральных законов над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении государственными служащими должностных обязанностей и обеспечении их прав;
- приоритет прав и свобод человека и гражданина, обязанность госслужащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина;
- единство системы государственной власти, разграничение предметов ведения между РФ и субъектами РФ;
- разделение законодательной, исполнительной и судебной власти;
- равный доступ граждан к государственной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой;
- обязательность для государственных служащих решений, принятых вышестоящими государственными органами и руководителями в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством РФ;
- единство основных требований, предъявляемых к государственной службе;
- профессионализм и компетентность государственных служащих;
- гласность в осуществлении госслужбы;
- ответственность госслужащих за подготавливаемые и принимаемые решения, неисполнение, либо ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- внепартийность госслужбы; отделение религиозных объединений от государства;
- стабильность кадров госслужащих в государственных органах.

Управленческая деятельность государственных служащих в силу специфики объективных социально-правовых характеристик — их

статуса — *представляет собой сложную систему отношений, которая включает в себя триединство взаимодействий:*

- с государством по поводу исполнения государственнымными служащими делегированных им полномочий;
- с гражданами в вопросах защиты их прав и законных интересов и опосредования их отношений с государством;
- внутри самой социально-профессиональной группы государственных служащих в интересах согласования усилий для достижения целей государства, создания здорового морально-психологического климата на рабочем месте и условий для самореализации каждого из них.

Государственная служба предназначена, прежде всего, для государственного управления, поэтому в рамках государственной службы как профессиональной деятельности государственное управление представлено в качестве ее основной функции. Государственная служба организует прогнозирование процессов, сбор информации, подготовку проектов решений, их разъяснение, координацию действий, контроль. Важной функцией государственной службы как профессиональной деятельности является организация работников аппарата на выполнение управленческих задач. В рамках этой функции особое значение имеет специализация должностей, отбор кадров, распределение обязанностей между служащими, а также их учеба и др. Самостоятельной функцией является обеспечение ответственности, исполнительской дисциплины и эффективности государственной службы.

Важнейшей функцией государственной службы как социального института является реализация интересов, прав и свобод граждан, что обуславливается Конституцией РФ и соответствующим принципом организации государственной службы. Другая функция — производство государственных услуг — определяется изменением роли государства: его социальный характер зависит, главным образом, от степени удовлетворения общества высококачественными услугами (образование, здравоохранение, безопасность и др.).

Среди правовых функций на первый план выдвигается функция соблюдения Конституции РФ, реализация законов государства, что определяется первым принципом организации государственной службы. Другой важной функцией является разработка проектов законов и нормативных актов, что входит в задачу государственного управления.



Функции государственной службы как отношения государства и служащего отражают задачи по защите государственных служащих, созданию благоприятных правовых и социальных условий для их работы.

Однако правовые нормы, регулирующие эти три отношения, затрагивают лишь основные процедуры и операции деятельности государственного служащего. Деятельность и поведение государственного служащего определяется этическими принципами и нормами.

### **12.3. ЭТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ АППАРАТУ И ЕГО РАБОТНИКАМ**

Этика государственного служащего — это, прежде всего, кодекс поведения, включающий этические принципы и нормы, в наиболее общей форме выражающие моральные требования к нравственной сущности государственного служащего, назначению его деятельности, к характеру его взаимоотношений с государством, доверенным лицом которого он выступает; с обществом, «службой» которого он является. Это система общих ценностей и правил, регулирующих взаимоотношения на государственной службе между руководителями и подчиненными, коллегами в процессе их совместной деятельности.

В Указе Президента РФ № 885 от 12 августа 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» подчеркивается, что *госслужащий призван:*

- исполнять должностные (служебные) обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;
- исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и государственных служащих;
- осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;
- не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым

от влияния со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;
- соблюдать установленные законом ограничения для государственных служащих;
- соблюдать политическую нейтральность, исключаящую возможность какого-либо влияния на свою служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;
- соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;
- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;
- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;
- воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;
- при угрозе возникновения конфликта интересов — ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, — сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов;
- не использовать свое служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц, государственных служащих и граждан при решении вопросов, лично его касающихся;
- воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его должностные (служебные) обязанности;

- соблюдать установленные в государственном органе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;
- уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать им в установленных законами случаях и порядке содействие в получении достоверной информации.

Из конституционных требований и положения Закона «Об основах государственной службы Российской Федерации» вытекает принцип беспристрастности и независимости, нашедший правовое обеспечение в ряде ограничений, связанных с государственной службой. Государственному служащему запрещается заниматься другой оплачиваемой работой, кроме педагогической, научной и иной творческой деятельности; быть депутатом законодательного органа любого уровня, заниматься предпринимательской деятельностью и состоять членом органа управления коммерческой организации; использовать в неслужебных целях государственное имущество и служебную информацию и др.

За последние годы руководством российского государства проделана значительная работа по созданию новой структуры, внедрению новых принципов, форм и методов деятельности государственной службы. Это выливается в административную реформу.

Реализация концепции административной реформы предполагает формирование такой государственной службы, в основу которой будет положена «система заслуг и достоинств», антикоррупционная программа, а также усиление ответственности государственной службы.

Законодательство предусматривает, когда это необходимо, юридическую ответственность государственных служащих, а именно: дисциплинарную, административную, материальную и уголовную ответственность. Она выражается в применении тех или иных мер наказания, взысканий, предусмотренных законодательством, за виновное совершение правонарушений, то есть за такие поступки и действия, которые юридически признаются противоправными.

# Глоссарий

**АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — методы и стиль руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

**АВТОРИТЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ** — понятие, характеризующее один из важных аспектов легитимности власти руководителя — его узаконенное право на власть.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** — способы осуществления управленческих воздействий, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях. Бюрократический стиль управления, характеризующийся односторонней ориентацией на методы принуждения, широким использованием мер наказания, рассматривающихся в качестве единственно эффективных стимулов должного поведения членов трудовых организаций.

**АДМИНИСТРАЦИЯ** (от лат. *administratio* — управление) — 1) субъект управления; 2) совокупность центральных органов государственного управления, высших должностных лиц органов исполнительной власти; 3) руководящий персонал предприятия, учреждения.

**АНАЛИЗ** — важная функция управления, осуществляемая как на макроуровне (на государственном или мировом уровне), так и на микроуровне (на уровне отдельной организации и ее подразделений). В условиях рыночной экономики своевременное проведение квалифицированного анализа является обязательной предпосылкой выработки эффективных управленческих решений, непременным условием достижения успеха в данной сфере деятельности.

**АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ** — коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**АУДИТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** — процесс получения и оценки объективных данных о соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающий уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

**БАЗИСНЫЕ СХЕМЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ** — схемы, реализующие основные типы организационных отношений, к которым относятся линейные и функциональные связи между объектами и субъектами управления. Основу линейной связи составляет целенаправленное воздействие со стороны руководителя, а функциональные или линейно-функциональные связи формируются между ведущими специалистами отделов и подразделений. В отличие от линейной связи, характеризующейся передачей управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций и процедур, функциональная связь не включает административные функции.

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ** — процесс разработки и осуществления системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени.

**БИХЕВИОРИЗМ** — прагматический подход к изучению организационного поведения людей. Бихевиоризм не придает значения субъективным аспектам человеческой деятельности (сознание, намерение, смысл поведения), акцентирует внимание на внешних формах поведения и его составных элементах — поступках, реакциях и т.д. Общеметодологическими предпосылками бихевиоризма явились принципы философии примитивизма, согласно которым наука должна описывать только непосредственно наблюдаемое.

**БЮРОКРАТИЯ** (от франц. *bureau* — стол, канцелярия и греч. *kratos* — власть, господство, сила) — одна из форм осуществления властных функций в социальных организациях, система управления, в которой власть принадлежит чиновничьей администрации. В буквальном значении, бюрократия («рациональная бюрократия») обозначает рационально организованную систему управления, в которой дела решаются компетентными служащими на должном профессиональном уровне и в точном соответствии с законами и другими правилами. В негативном смысле применяется термин «*бюрократизм*» («иррациональная бюрократия») как групповая монополия управляющих на функции управления и средства власти. Такое разграничение впервые было сделано М. Вебером. Вебер трактовал бюрократию как особый тип административного

штаба, созданного для рациональной организации деятельности, как самый эффективный тип исполнительского штаба в системе управления из всех созданных человечеством за всю историю. По мнению Вебера, бюрократия в равной степени эффективна при использовании в государственных, муниципальных, производственных, коммерческих и других административных учреждениях.

**ВЛАСТЬ** — способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо; оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли, принуждения).

**ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ** — возможность социальных субъектов в силу определенного положения в системе формальных отношений в иерархической структуре организации влиять на поведение других людей; право и возможность распоряжаться, определяемые совокупностью полномочий, обеспечивающих с помощью правовых норм организаций согласованную совместную деятельность людей и структурных подразделений учреждения. Согласно западной традиции власть в организации связывается с конвенциональной природой «общественного договора», трактуется как результат добровольного отчуждения части «суверенитета личности» и передачи ее прав определенному органу или должностному лицу для обеспечения необходимого уровня социального порядка. В некоторых концепциях (К. Маркс, М. Козер) власть связывается с принадлежностью лица (группы) к определенному классу, выполняющему ведущую роль в условиях общественного разделения труда.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** — внешние условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации. Данное понятие введено в теорию организации в противовес абсолютизации совокупности внутриорганизационных факторов, определяющих жизнедеятельность организации (структура, технология, цель, персонал) и именуемых внутренней средой организации. Важнейшими характеристиками внешней среды являются ее динамика, степень предсказуемости изменений (неопределенности), сложность строения и гетерогенность.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** — части самой организации, ситуационные факторы внутри нее. Это ее состав и

взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М.Х. Мескона, — это цели, структура, задачи, технология и люди.

**ВОЗДЕЙСТВИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЕ** — сознательное действие субъекта управления по отношению к объекту управления с целью перевода его в новое желательное состояние.

**ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ** — разделение труда руководителей по функциям. Более глубокое горизонтальное разделение труда руководителей предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия.

**ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ** — коммуникации, предполагающие обмен информацией на одном уровне, соединяющие между собой командные цепочки организации, и необходимые для согласованности действий и исключения дублирования.

**ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА** — процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА** — профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов.

**ГОСУДАРСТВО КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность взаимосвязанных друг с другом учреждений и организаций, регулирующих совместную деятельность и отношения людей, общественных групп, классов, наций и ассоциаций. Государство как субъект управления обладает внутренней структурой, имеет для реализации своих полномочий законодательные, исполнительные и судебные органы. Государственная публичная власть распространяется на все общество, выступает его официальным представителем и опирается в необходимых случаях на средства и меры принуждения.

**ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО** — комплекс общественных (преимущественно неполитических) отношений, относительно самостоятельная совокупность сложившихся форм совместной деятельности людей. Совокупность всех негосударственных общественных отношений и институтов, выражающая разнообразные ценности, интересы и потребности людей.

**ГРУППА ЦЕЛЕВАЯ** — в западной социологии управления организованная общность людей, созданная для реализации той или иной извне заданной цели. В определенном смысле это — синоним принятого в отечественной социологии термина «первичный производственный коллектив».

**ДВИЖЕНИЕ КАДРОВ** — повышение в должности или квалификации, перевод на другое равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** — передача части прав одного юридического лица другому (как правило, от высшего к низшему), который принимает на себя ответственность за них.

**ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

**ДЕЛОВАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ.** Этика — это учение и практика поведения человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Деловая этика руководителя включает в себя систему идеалов, на которые опирается руководитель, менеджер, чтобы достичь поставленной цели. Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах, на определенных правилах поведения, как в организации, так и вне ее, а также на правовых критериях, которые устанавливаются законодательными актами государства, и на международных правилах и принципах. Основу деловой этики составляет профессиональная этика, предписывающая определенный профессионально-цивилизованный тип взаимоотношений деловых людей с подчиненными, партнерами, конкурентами, клиентами, исключающий противопоставление одних другим.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ** — методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ** — совокупность действий субъекта управления (руководителя, аппарата управления), направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, сбор и анализ информации, оценку проблемной ситуации, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих ре-



шений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

**ДИАПАЗОН РУКОВОДСТВА (УПРАВЛЕНИЯ)** — границы влияния руководителя на организацию; определенный объем организационного пространства, который руководитель в состоянии контролировать; количественный предел подчиненных, которыми управляющий может руководить с оптимальной эффективностью. Проблема диапазона руководства была впервые поставлена еще А. Файолем, затем была детально проработана в работах представителей классической школы (Л. Гьюлик, Л. Урвик), школы социальных систем (Г. Саймон) и эмпирической школы (П. Друкер).

**ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ** — тип организационной структуры, получивший широкое распространение в сложных коммерческих организациях, которые действуют в условиях высокой конкуренции и, следовательно, в ситуации высокой неопределенности. Дивизиональная структура характеризуется высокой автономией профильных подразделений, низкой централизацией управления.

**ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ** — волевой, авторитарный стиль управления, характеризующийся чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию.

**ДИСФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ** — побочные негативные, но неизбежные последствия для выживания системы, возникающие в результате целенаправленных и осознанных социальных действий, оправданных с точки зрения ее выживания в целом или обеспечения целевой функции.

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ** — основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

**ДОЛЖНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ** — первичный структурный элемент в органе управления, определяемый установленными задачами, правами и обязанностями, обусловленный также формами разделения и кооперации труда в управлении.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** — форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Единоначалие создает возможность более оперативного принятия решений, повышает персональную ответ-

ственность за общее состояние дел в данном органе, организации. Единоначалие в государственном управлении сочетается с коллегиальностью. На основе единоначалия строится деятельность министерств, ведомств, комитетов, отделов и управлений местных органов власти.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ** — совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Руководителю, менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой стадии жизненного цикла организации для ее эффективного управления.

**ЗАБАСТОВКА** — способ разрешения коллективного трудового спора между работниками и работодателями, если примирительные процедуры между ними не привели к разрешению коллективного трудового спора.

**ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

**ЗВЕНО УПРАВЛЕНИЯ** — самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

**ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — последовательность уровней управления с указанием их подчиненности друг другу.

**ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ** — репутация организации, ее доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под влиянием результатов деятельности, успехов или неудач организации.

**ИНТЕГРАЦИЯ** — уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

**ИНТЕНСИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т.д.

**ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** — система, включающая средства и каналы свя-

зи между субъектом и объектом управления, общение и обмен информацией между людьми, социальными общностями, хозяйственными системами и организациями.

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность информационных ресурсов, средств, методов, технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

**ИНФОРМАЦИЯ** — совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ** — комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств руководителя в достижении успеха и эффективности управления. К числу таких характеристик относятся развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решимость, инициативность. Искусство управления определяется не мерой наличия этих качеств, а сочетанием их и соответствием конкретным обстоятельствам деятельности, востребованностью и возможностью реализации.

**ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ** — вид деятельности (одна из основных функций управления), необходимой для развития управления, его совершенствования в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями функционирования и развития организации (объекта управления).

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

**КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ** — работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций управления.

**КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ** — оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

**КЕЙС-СТАДИ** — междисциплинарный комплексный метод анализа единичной организации, широко используемый в управлении и практике управленческого консультирования, а также в исследованиях организации. Основой кейс-стади является «метод случая», который предусматривает рассмотрение в качестве об-

разца для реконструкции состояние тех организаций (их структуры, технологий, методов управления), которые, действуя в аналогичной ситуации, уже достигли успеха в данном направлении деятельности.

**КИБЕРНЕТИКА** — наука об общих закономерностях управления в природе, обществе, живых организмах и технических системах.

**КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ** — совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом управления.

**КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ** — общение, передача информации от человека человеку в процессе деятельности. Коммуникация рассматривается как процесс и как явление. Как процесс коммуникация отражает принципы и закономерности обмена информации между людьми, как явление — представляет установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ** — препятствия, не позволяющие получателю эффективно воспринимать информацию. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

**КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД** — в западной социологии он получил название «триангуляция». Это методологический подход, который предполагает применение в одном исследовании различных познавательных средств (методов, техник, инструментов, теорий), присущих разным дисциплинам, в целях многостороннего и целостного изучения сложноорганизованных объектов.

**КОМПРОМИСС** — соглашение сторон, которое может быть достигнуто за счет взаимных уступок (консенсуса); за счет подавления потребностей и интересов одной из сторон; за счет предварительного учета приоритетов потребностей и интересов личности, коллектива, общества.

**КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ** — функция управления, призванная обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития организации. В функцию управленческого контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

**КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ** — тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадение интересов, целей, поведенческих стратегий, ценностей, различие культурных норм и пр.

**КООРДИНАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ** — 1) взаимосвязь, согласование действий элементов внутри социальной системы и внешних систем по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей; 2) одна из функций управления; 3) базовый фактор, во многом предопределяющий тип организационной структуры и организационной стратегии.

**КРИТЕРИЙ** — признак, на основании которого выполняется оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов управления.

**ЛИДЕР УПРАВЛЕНИЯ** (от англ. leader — ведущий, руководитель) — человек, способный выдвигать продуктивные цели развития, находить оптимальные пути их достижения и объединять разных людей в социальные организации для решения общих задач.

**ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ** — схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

**ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ** — схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализуется принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность — только первым руководителем единолично.

**МАЛАЯ ГРУППА** — немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в личном общении, что служит основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

**МАНИПУЛИРОВАНИЕ** — форма управления, при которой игнорируются собственные цели и интересы объекта управления. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формаль-

но, но при принятии управленческих решений не принимаются в расчет в качестве составляющих цель управления.

**МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА** — схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед организацией, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта.

**МЕНЕДЖМЕНТ** — тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики.

**МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ** — разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

**МЕСТНОЕ (МУНИЦИПАЛЬНОЕ) САМОУПРАВЛЕНИЕ** — форма народовластия, признаваемая и гарантируемая Конституцией РФ, обеспечивающая населению возможность самостоятельно путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления решать вопросы местного значения, владеть, пользоваться и распоряжаться муниципальной собственностью (Конституция РФ, ст. 130–133).

**МЕТАУПРАВЛЕНИЕ** — управление самой системой управления, направленное на обеспечение ее эффективной работы, как в целом, так и отдельных подсистем управления.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** — способы воздействия субъекта управления на объект для достижения поставленных целей. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — учение о методах познания в теории управления. Общенаучными методами управления являются сравнительно-исторический, системный, комплексный.

**МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** — набор организационных, технологических, экономических, правовых и социальных мер, направленных на формирование управленческого решения.

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ** — способ организации управления общественными делами, где взаимосвязаны методы, средства и принципы управления, что и обеспечивает эффективную реализацию целей управления.

**МИССИЯ** — общая цель организации, выражающая причину ее существования.

**«МОЗГОВАЯ АТАКА»** — метод стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

**МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — побуждение человека к управленческой деятельности путем воздействия на всю систему потребностей и интересов личности, группы, организации, возбуждение их осознанной социальной активности.

**МУЛЬТИПЛИКАТИВНОСТЬ** — управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Мультипликативность может быть положительной и отрицательной. Отрицательная мультипликативность означает быстрое развитие деструктивных организационных процессов, система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается. Положительной мультипликативности системы способствуют относительная простота организации и ее систем управления, соответствие коммуникативной структуры организации целям и задачам, качество персонала.

**НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (НОТ)** — система организации трудовых процессов на основе широкого использования достижений науки и передового опыта с целью повышения эффективности производства, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** — группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, использующая механизмы самоорганизации. В отличие от формальной организации она является сферой регулирования поведения конкретных людей как в деловой жизни, так и вне ее. Для неформальной группы характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных норм, а также подвижность и спонтанность целей и норм. Впервые это поня-

тие введено представителями школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В. Диксон).

**НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА** — новая система взглядов на управление, включая базовые принципы, сформулированные П. Друкером, определяющие ситуационность, системность, социальную направленность управления организацией как открытой системой.

**НОВОВВЕДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ** — процесс освоения новых организационных структур, новых форм организации труда, способов принятия выработки и принятия решений, принципиально новых форм контроля. Это также широкие социальные преобразования, связанные с изменением системы власти и ответственности, формированием новой организационной культуры и т.д.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** — ответ получателя на послание; коммуникация с помощью обратной связи преобразуется в двустороннее движение.

**ОБЩАЯ ТЕОРИЯ СИСТЕМ** — наука, изучающая закономерности функционирования сложных систем. Общая теория систем является методологической основой теории управления и организации.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ** — самостоятельность какой-либо организованной социальной общности в управлении делами общества. Общественное самоуправление предполагает преодоление политического характера власти, отсутствие особой вооруженной силы. Общественное самоуправление предусматривает сочетание непосредственной и представительной демократии. Большинство вопросов может решаться непосредственно в трудовых коллективах, а наиболее важные, имеющие стратегический характер, с помощью методов непосредственного демократизма — всеобщих опросов, референдумов и т.д.

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы, на которые направлено властное воздействие субъекта управления. Объект управления обеспечивает реализацию принятых субъектом управления управленческих решений.

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — процесс выработки оптимальных решений.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** — выдержавшая испытанием времени система коллективно разделяемых ценностей, сим-



волов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии. Это понятие было введено в конце 70-х гг. XX в. в связи с попытками американских ученых осмыслить успехи японской экономики и ответить на «японский вызов» (У. Оучи).

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** — структура объекта управления (системы, организации), отражающая взаимодействие между его элементами.

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ** — понятие, широко используемое в современных психологических, социологических и экономических концепциях организации и управления. Оно обозначает разнообразные поведенческие реакции личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования).

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ** — разработка и внедрение проектов и программ рационализации управленческого труда.

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ** — 1) управленческое решение, предметом которого является организационная проблема; 2) решение, направленное на формирование или изменение организации деятельности. К организационным решениям относятся решения по распределению функций управления, установлению меры ответственности, дисциплинарных требований, распределению и делегированию полномочий, введению регламентов и нормативов, определяющих границы деятельности.

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** — социальная целостность, деятельность которой направлена на достижение определенных целей, которая построена как специально структурированная, иерархическая и координированная система, связанная с окружающей средой, деятельность которой направлена на достижение определенных целей.

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

**ОРГАНИЗОВАННОСТЬ** — наличие определенного порядка или степень упорядоченности социальной системы.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ** — необходимость, обязанность отвечать за принятие или непринятие управленческих решений.

**ОТНОШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ** — складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельности.

**ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ** — одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между фирмой, предприятием, организацией и общественностью.

**ПАРТИСИПАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** — организация, построенная на участии работников в управлении.

**ПАТОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ** — совокупность факторов, вызывающих в организации значительное отклонение от нормы с негативными последствиями для ее выживания, функционирования или развития.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** — одна из основных функций управления, процесс выработки планов, где предусматриваются сроки, этапы и показатели управленческой деятельности, просчитываются необходимые ресурсы и возможный конечный результат.

**ПОДСИСТЕМА** — часть системы, которая изучается и рассматривается самостоятельно и сама обладает системными свойствами.

**ПОЛНОМОЧИЯ** — 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях руководителя. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать руководитель, масштаб полномочий — состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

**ПРАКСЕОЛОГИЯ** — наука о принципах и методах эффективной деятельности.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ** — основные правила, которые должны соблюдаться субъектами управления при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике управления.

**ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ** — сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. Проблема требует изучения, анализа проблемной ситуации, получения полной информации, выработки концепции подхода к ее решению.

**ПРОГНОЗ** — научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта или процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их достижения.

**ПРОГРАММА** — комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ по различным критериям.

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ** — управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** — 1) базовый принцип, лежащий в основе формирования и функционирования практически всех современных административных организаций; 2) один из основополагающих принципов формирования и деятельности формальной организации. В развитой форме оно предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных ее видов, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей.

**РЕВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ (УПРАВЛЯЮЩИХ)** — В конце XIX — начале XX в. в результате возрастания роли и усложнения функций управления производством непосредственное управление корпорациями стали осуществлять не сами хозяева, а наемные управляющие, менеджеры. На основании этого факта американский экономист Дж. Бернхем в книге «Революция менеджеров» (1941) провозгласил, что «совершается переход от общества, которое мы называем буржуазным, к типу общества, которое мы будем называть обществом менеджеров».

**РИСК В УПРАВЛЕНИИ** — специфическая деятельность менеджера в условиях неопределенности и ситуации неизбежного выбора вариантов управления.

**РУКОВОДСТВО** — 1) персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом; 2) проявление лидерства в системе

формальных отношений; 3) тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

**САМОКОНТРОЛЬ** — 1) элемент самоорганизации и самоуправления, контроль собственной деятельности, осуществляемой работниками аппарата управления, специалистами и служащими, с целью оценки качества и эффективности своей деятельности, затрат времени на выполняемую работу, используемых приемов и технических средств, финансовых и других ресурсов, соответствия прилагаемых усилий решаемым задачам; 2) функция самодисциплины, в которой наиболее рельефно, осязаемо проявляется культура руководителя; способ социализированного поведения.

**САМООРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** — свойство, способность социальных, социально-экономических и некоторых других достаточно сложных систем за счет собственных усилий (без внешнего управляющего воздействия) упорядочивать свою структуру и (или) деятельность подсистем (компонентов) и в результате функционировать с возрастающей эффективностью.

**САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ** — способность системы самостоятельно без воздействия извне реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

**САМОУПРАВЛЕНИЕ** — автономное функционирование какой-либо организационной системы, правомочное принятие ею решений по внутренним проблемам, включение исполнителей в технологию выработки решений; конкретное управление как участие всех членов организации, взрослых граждан в деятельности органов управления.

**СИНЕРГИЧНОСТЬ** (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество) — однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию, умножению конечного результата.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** — 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД** — метод, рассматривающий связи и целостности сложных систем. Системный подход является пред-

метод специальной научной дисциплины — общей теории систем, а управление в самом общем виде может быть определено как упорядочение системы.

**СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД** — способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Это не набор каких-то конкретных мер для эффективного управления. Это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

**СОЦИУМ** — динамичное и многомерное пространственно-временное образование, устойчивая, предельно широкая социальная общность, метасистема со сверхсложной структурой.

**СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность своеобразных приемов управления. Различают три основных стиля руководства: *директивный (авторитарный), демократический и либеральный.*

**СТИМУЛИРОВАНИЕ** — создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности. Стимулы как и мотивы, выступают в процессах управления в качестве факторов воздействия, которые руководитель использует для достижения поставленных целей и получения результатов и для согласования совместной деятельности работников.

**СТРАТЕГИЯ** — определение направления деятельности организации. Выражается в обосновании, разработке и претворении в жизнь концепции в решении социальных задач. Присуща любому уровню управления, хотя и отличается определенной спецификой в зависимости от уровня управления (Центр, регион, муниципальное образование, трудовая ассоциация, личность).

**СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ** — способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов организационной системы. Или способ распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также способ распределения власти и компетенции в организации.

**СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ** — упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

**СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — звено и часть системы управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления. В зависимости от целей исследования может рассматриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления.

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — 1) комплекс теоретических положений, т.е. обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

**ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** — одна из составляющих внутренней среды, во многом определяющая тип социальной организации и организационной системы, а также форму организационного поведения.

**УПРАВЛЕНИЕ** — целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей. Целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную, общественную, коллективную, групповую жизнедеятельность как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения, партии, фирмы, кооперативы, ассоциации и т.д.).

**УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ** — вид государственной деятельности, в рамках которой практически реализуется исполнительная власть.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ** — деятельность, направленная на предупреждение и разрешение конфликтов.

**УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ** — сознательное, целесообразное воздействие на общественную систему в целом, приведение системы в соответствие с присущими ей закономерностями.

**УПРАВЛЕНИЕ НА БАЗЕ АКТИВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА** — реализуется путем стимулирования (морального и материального) и мобилизации подчиненных.

**УПРАВЛЕНИЕ НА БАЗЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ИНТЕРЕСОВ** — основано на стимулировании деятельности человека через его потребности и интересы.

**УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ** — предполагает принятие управленческого решения после получения результатов по предыдущему решению.

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ** — управление по упреждению (предвидению) для организаций с сильным аналитическим подразделением. В основе данной технологии лежит бизнес-план, который составляется как для организаций, так и для каждого ее работника.

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ** — один из основных видов управления, функция которого заключается в обеспечении реализации потребностей прогрессивного развития общества и его подсистем.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** — искусство, мастерство и умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия. Управленческая технология включает совокупность: методов и средств сбора и обработки информации; приемов эффективного воздействия на работников; принципов, законов и закономерностей организации и управления; систем контроля.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ** — отношения между людьми в процессе управления, особая форма связи между субъектом и объектом управления, управляющей и управляемой системами в процессе осуществления управленческого труда на основе познания и использования объективных тенденций и принципов функционирования и развития социальных систем.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ** — часть персонала предприятия, выполняющая общие функции управления: планирование, организация, регулирование, контроль, мотивирование.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД** — сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей. Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** — творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по решению проблемы и изменению цели.

**УПРАВЛЯЕМОСТЬ** — отношение между управляющей способностью органа управления и сложностью объекта управления.

**УСТОЙЧИВОСТЬ СИСТЕМЫ** — способность системы поддерживать намеченный режим функционирования, сохранять равновесие несмотря на возмущающие внешние и внутренние воздействия.

**ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** — безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культур-

ными факторами. В формальной организации отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений. Большинство формальных организаций иерархичны по своей природе, т.е. их формальная структура предполагает концентрацию власти и права принятия решений на самой вершине должностной пирамиды. Находящиеся наверху пирамиды контролируют деятельность тех, кто расположен на более низких уровнях, а те, кто располагается в основании пирамиды, обязаны подчиняться поступающим сверху приказам. Таким образом, в наиболее формализованных организациях управление осуществляется по схеме «сверху вниз».

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ** — связи, определенные аппаратными или штабными полномочиями, включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия.

**ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для обеспечения установленного воздействия субъекта управления на объект управления.

**ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — прогнозируемое, планируемое и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто.

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ** — процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах и учета имеющихся реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

**ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ** — полная совокупность периодически следующих друг за другом составляющих процесса управления: а) получения информации; б) принятия управленческого решения; в) передачи решения для реализации.

**ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ** (от англ. emergent — внезапно возникающий) — свойство, которое означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель организации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу.

**ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ** — система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с общегуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных



нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

**ЭФФЕКТ ХОТОРНА** — произвольный эффект от присутствия исследователя или от самого факта участия в социологическом исследовании, который может стать причиной неадекватного поведения объектов изучения или их неискренности в ответах.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ** — один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение.

# Персоналии

**БАРНАРД ЧЕСТЕР** (1887–1961) — известный американский ученый и управленец-практик, опубликовавший ряд работ в области теории организации и управления. Его относят к представителям школы человеческих отношений и школы социальных систем. Барнард пытался создать синтетическую общую теорию организации и управления. Определял организацию как систему сознательной координации деятельности двух и более людей. Разработал проблемы соотношения формальной и неформальной организаций, формальных и неформальных коммуникаций, власти, авторитета, а также проблемы принятия и реализации управленческих решений, конфликта в организации.

**БОГДАНОВ АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ** (1873–1928) — ученый, философ, писатель. В теории управления и организации известен книгой «Всеобщая организационная наука», или «Тектология» (1925), которая предвосхитила многие положения общей системной теории и кибернетики. Наука о всеобщей организации рассматривается как универсальная методология, предполагающая трактовку любой сложной целостности как системы. Здесь он предвосхитил понятие синергии, определил принципы организации (цепная связь, закон наименьших чисел, принцип минимума и др.), претендующие на универсальное значение.

**ВЕБЕР МАКС** (1864–1920) — выдающийся немецкий ученый, социолог, политолог, экономист, историк, философ, культуролог. Внес важный вклад в становление общей теории управления. Один из авторов модели рациональности, а также исследователь моделей бюрократии, механизмов функционирования власти, легитимности. Основная проблематика — сущность власти, власть и авторитет, структура власти; формы и принципы легитимной власти; принципы формальной организации человеческой деятельности.

**ВИТКЕ НИКОЛАЙ АНДРЕЕВИЧ** — видный представитель советской теории научной организации труда и управления. В середине 20-х гг. известен как идеолог, создатель и популяризатор концепции человеческого фактора в управлении, предвосхитившей многие положения школы человеческих отношений, выдвинутые Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером в 30–40-е гг. в США. В отличие от большинства советских НОТовцев (Гастева, Розмировича и др.)

в своей концепции сделал акцент на рационализации отношений «человек — человек», а не отношений «человек — техника». Впервые в отечественной науке поставил вопрос о создании целостного взгляда на управленческую деятельность.

**ДРУКЕР (ДРАКЕР) ПИТЕР Ф.** (р. 1909) — американский экономист, социолог, публицист, специалист в области проблем управления. Друкер заявил о себе как ведущий теоретик эмпирической школы в индустриальной социологии, которая претендует на синтез «классической» школы управления с доктриной «человеческих отношений». Для Друкера характерен «менеджеральный редукционизм»: сведение проблем современного развития к проблеме управления обществом, понимаемым аналогично крупной корпорации. Управление, подчеркивал Друкер, — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу. Является одним из создателей теории управления по целям, разработчиком метода кейс-стади.

**КАРНЕГИ ДЕЙЛ** (1888—1955) — известный американский специалист по управлению, в области ораторского искусства и человеческих взаимоотношений, автор книги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» (1936). Карнеги разработал ряд принципов (правил) общения людей между собой, которые важны в области управления.

**КРОЗЬЕ МИШЕЛЬ** — известный современный французский социолог, один из создателей конфликтно-игровой модели организации. Известен своими исследованиями природы бюрократии.

**ЛАЙКЕРТ (ЛИКЕРТ) РЕНСИС** (1903—1981) — известный американский социальный психолог, исследователь проблем организационного поведения и управления, управленческий консультант. Один из видных поздних представителей школы человеческих отношений. Рассматривал управление как взаимосвязанный и ситуационный процесс, при котором лидер должен приспосабливаться к ситуации и особенностям поведения людей, которыми управляет. Исследовал проблемы эффективного лидерства и способы рационального управления. Предложил четыре модели управления организацией («X1», «X2», «Y2», «Y1»), отличающиеся по способу контроля, степени концентрации власти, распределению ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных. Модель эффективного управления Лайкерта — это воздействие стимулов (первый тип переменных) на ресурсы (второй тип) на выходе.

**ЛЕВИН КУРТ** (1890–1947) — известный немецкий психолог и социолог, с 1933 г. — профессор американских университетов. Основные работы связаны с анализом проблем лидерства, психологии малых групп и групповой динамики, природы конфликта в целевых группах, моделей инновации.

**МАКГРЕГОР ДУГЛАС** — известный американский социолог, занимающийся проблемами организаций и управления, а также организационного поведения. Прославился своими моделями управления— теория «Х» и теория «У». Первую модель, которую он рассматривал как ненаучную и не соответствующую природе человека, он идентифицировал с положениями классической школы, вторую — с положениями школы человеческих отношений, которая была представлена им как научно обоснованная.

**МЭЙО ЭЛТОН** (1880–1949) — известный американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях. Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе Хоторнским. Один из основоположников школы человеческих отношений. Обратил внимание на социальную природу человека, а также на значение малой группы, лидерства и неформальной организации в регуляции человеческого поведения.

**ПРИГОЖИН АРКАДИЙ ИЛЬИЧ** (р. 1940) — современный российский социолог, специалист по проблемам организации и управления, один из создателей отечественной социологии организации, управленческий консультант. Предложил оригинальную концепцию организационного развития.

**СТОГДИЛЛ РАЛЬФ** — известный американский специалист в области исследования лидерства. Работал в рамках теории черт.

**ТЕЙЛОР ФРЕДЕРИК** (1856–1915) — выдающийся американский исследователь и управленец-практик, положивший начало научной организации труда и рационализации в сфере управления. Один из основоположников классической школы организации и управления.

**УРВИК ЛЕНЕЛЛ** — видный английский теоретик и практик в области исследований проблем организации, представитель второго поколения классической школы (30–40-е гг. XX в.) На протяжении многих лет работал директором Международного института управления в Женеве, был вице-президентом Британского института управления.

**ФАЙОЛЬ АНРИ** (1841–1925) — выдающийся французский ученый, создатель современной теории организации, управленец-практик, один из основоположников классической школы. Впервые высказал идею о создании административной науки и административного образования.

**ШЕЙН ЭДГАР** — известный современный исследователь проблем управления и организационного поведения, управленческий консультант. Внес значительный вклад в разработку проблем планирования карьеры и создание известной рационально-прагматической модели организационной культуры.

# Литература

*Албастова Л.Н.* Организационное поведение государственных и муниципальных служащих // Государственная и муниципальная служба / Под ред. Г.П. Зинченко, В.Г. Игнатова. — Ростов н/Д, 1997.

*Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике. Инструментарий руководителя. — М., 1993.

*Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.

*Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юридическая литература, 1997.

*Атаманчук Г.В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2000.

*Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познание и управление. — М.: Политиздат, 1988.

*Балацкий Е.* Государственный сектор в системе макроэкономического регулирования // Проблемы теории и практики управления, 2001. № 1. С. 60–65.

*Басовский Л.Е.* Менеджмент. Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000.

*Беляцкий Н.* Изменение функций руководителя в новых условиях // Проблемы теории и практики управления, 2000. № 3. С. 97–100.

*Берталанфи Л.* Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. — М., 1969.

*Бланчард К., Джонсон С.* Менеджмент: Шаги к успеху. — Ярославль, 1991.

*Блейк Р.Р., Моутон Д.С.* Научные методы управления: Пер. с англ. — Киев: Наукова думка, 1990.

*Богданов А.А.* Тектология: всеобщая организационная наука. — М., 1989.

*Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 1997.

*Булыгин Ю.Е., Волковский В.И.* Основы теории организации социального управления: Учеб. пособие. — М.: ЧеРо, 2000.

*Бурганова Л.А.* Социология управления: Учебник. — Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007.

*Бурганова Л.А., Савкина Е.Г.* Теория управления Элтона Мэйо. — Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007.

*Ватанабэ Х.* Изучение управленческих отношений в японских компаниях в России // Менеджмент. 1996. № 2. С. 46–58.

*Вейл П.* Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотических перемен. М.: Новости, 1993.

*Венедиктова В.И.* Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. — М.: Ин-т новой экономики, 1996.

*Винер Н.* Кибернетика или управление и связь в животном и машине: Пер. с англ. — М.: Наука, 1983.

*Витке Н.А.* Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во НК РКИ СССР, 1925.

*Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.

*Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н.* Основы управления муниципальным хозяйством. — М.: Дело, 1998.

*Вортман М.А., Лифшиц А.С.* Разработка управленческого решения: Текст лекций / Науч. ред. В.И. Куликов. — Иваново: Ивановский гос. ун-т, 1999.

*Вудкок М, Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М., 1991.

*Гастев А.К.* Предисловие к русскому изданию книги А. Файоля «Общее и промышленное управление»: Пер. с фр. / Науч. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. — М.: Контролинг, 1992.

*Гвишиани Д.М.* Организация и управление. — М., 1972 (1998).

*Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — 3 изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 1997.

*Глинский Б.* О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 110–114.

*Глуценко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В.* Теория управления: Учебный курс. — М.: Вестник, 1997.

*Глуценко В.В., Глуценко И.И.* Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. — М., 2000.

*Гневко В.А.* Государственное и муниципальное управление: Менеджмент территорий и отраслей. — СПб.: ИУЭ, 2001.

*Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Т. 1–2. — М., 1998.

Государственная служба: теория и организация: Курс лекций / Под ред. Е.В. Охотского, В.Г. Игнатова. — Ростов н/Д: Феникс, 2002.

Государственное и муниципальное управление: история, теория и практика: Сб. науч. статей и сообщений. — Казань: Изд-во КГТУ, 2002.

Государственное и муниципальное управление: Справочник / Отв. ред. Н.И. Глазунов. М.: Магистр, 1997.

Государственное управление: теория и организация. Учебник. — М.: Статут, 2000.

*Граждан В.Д.* Теория управления: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2004.

*Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.

*Грейсон Дж.К. мл., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М., 1991.

*Гурней Б.* Введение в науку управления: Пер. с фр. — М., 1969.

*Данилов А.* К новой парадигме управления мировыми процессами // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. С. 41–46.

*Дафт Р.Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.

*Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Система и руководство. Теория систем и руководство системами: Пер. с англ. — М., 1971.

*Дизель М.П., Мак-Кинли Р.У.* Поведение человека в организации. — М., 1993.

*Достанко П.* Корпоративизм, рыночная активность и культура управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 87–92.

*Дракер П.Ф.* Эффективное управление: Пер. с англ. — М., 1998.

*Друкер П.* Новые реальности. В правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении. — М., 1994.

*Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты. — М., 1992.

*Друкер П.* Как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М., 1993.

*Друкер П.* Эффективное управление: Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

*Друкер П.* Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006.

*Дудченко В.С.* Основы инновационной методологии. — М., 1996.

*Дункан Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте. — М., 1996.



- Зайцев Б.Ф.* Система методов управления. — М., 1989.
- Зигерт В., Ганг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
- Зинченко Г.П.* От администрирования к менеджменту // Полис. 1996. № 1.
- Игнатов В.Г., Белолипецкий В.К., Албастрова Л.Н.* и др. Профессионализм в системе государственной службы. — Ростов н/Д, 1997.
- Иноземцев В.К.* Технология разработки управленческого решения: Учеб. пособие для студ. экон. спец. — Саратов: Саратов. гос. технич. ун-т, 1999.
- История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. — М.: ИНФРА-М, 1997.
- Кабаченко Т.С.* Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
- Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С.* Практический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.
- Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
- Клиланд Д., Кинг У.* Системный анализ и целевое управление. — М., 1974.
- Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента. — СПб.: Питер, 2004.
- Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Козлов В.Д.* Управление организационной культурой. — М., 1990.
- Корицкий Э.Б.* Советская управленческая мысль 20-х годов: краткий именной справочник. — М.: Экономика, 1990.
- Коротков Э.М.* Креативное образование современного менеджера // Бизнес-образование. 1998. Вып. 1(4).
- Костин В.А.* Теория управления: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2004.
- Кравченко А.И.* История менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Академический Проспект, 2000.
- Кричевский Р.Л.* Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993.
- «Кроссворды» для руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М., 1992.
- Крючков Ю.А.* Теория и методы социального проектирования. — М., 1992.

Куц Г., О' Донелл. С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. Т. 1, 2. — М., 1981.

Кэхилл Дж. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. С. 92–93.

Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в волшебных странах: Учебник. — М.: Логос, 2000.

Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. — М.: Дело, 2000.

Лобанов В. США: модели компетентности руководителей государственных учреждений // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 1. С. 72–77.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонально-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. Гл. 7, 8.

Марков М. Технология и эффективность социального управления. — М., 1982.

Мейерер П. Культура бизнеса // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 97–101.

Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. проф. З.П. Румянцева и проф. Н.А. Саломатина. — М., 1996.

Меньшиков С. Уроки западного регулирования для России // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С.40–45.

Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1991.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. Гл. 17.

Мир управления проектами: Пер. с нем. / Под ред. Х. Ремке, Х. Шелле. — М., 1994.

Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. — М.: Молодая гвардия, 1975.

Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

Морита А. Сделано в Японии: история фирмы «Сони». — М.: Прогресс, 1993.

*Морозов Е.И.* Методология и методы анализа социальных систем. — М., 1995.

*Нельсон Б., Экономист П.* Умение управлять для «чайников». — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

Организация и управление в государственных учреждениях / А. Лоутон, Э. Роуз. — М.: Прогресс, 1993.

Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. — М.: Центр, 1998.

Основы современного социального управления: теория и методология / Под ред. В.Н. Иванова. — М.: Экономика, 2000.

*Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1984.

*Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. / Сост. и авт. предисл. В.С. Муравьев. — М.: Прогресс, 1989.

*Паркинсон С., Рустомджи М.* Искусство управления. — СПб., 1992.

*Перлаки И.* Нововведения в организациях. — М., 1980.

*Пиккулькин А.В.* Система государственного управления: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

*Питере Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.

*Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений: Пер. с англ. — М., 1984.

Практикум по теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2003.

*Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995.

*Пригожин А.* Проблема синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1995. № 1. С. 60–77.

*Ритвельдт Д., Качалин В.* Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3. С. 34–38.

*Роджерс Ф.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек — фирма — маркетинг. — М., 1990.

*Румянцева З.К.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001.

*Садлер Дж., Лобанов В.* Повышение эффективности органов местной власти: опыт Великобритании // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 2. С. 82–86.

*Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.* Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.

*Секиринский С.* Роль губернаторов в управлении // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 2. С. 123–127.

*Семенова И.И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

*Слепенков И.М., Аверин Ю.П.* Основы теории социального управления. — М.: Высш. шк., 1990.

*Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 271 с.

Современное управление: Энциклопедический справочник: В 2 т. — М.: Издатцентр, 1997.

Социальные технологии: Толковый словарь / Под ред. Л.Я. Дятченко, В.Н. Иванова. — М.: Белгород, 1995.

*Старосьцяк Е.* Элементы науки управления: Пер. с польск. — М., 1965.

*Таранов П.С.* Управление без тайн. — Симферополь: Таврида, 1993.

*Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. — М., 1991.

Типы руководителей — стили управления. — Новосибирск: Наука, 1992.

*Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизации. — М., 1990.

Толковый словарь по управлению. — М.: Аланс, 1994.

*Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 1998.

*Травич В.В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М., 1995.

*Уколов В.Ф.* Теория управления: Учебник / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстрыков. — М.: Экономика, 2003.

Управление персоналом в системе государственной службы: Учеб. пособие / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков и др. — М.: ИПК госслужбы, 2001.

Управление персоналом организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1997.

Управление — это наука и искусство: Сборник. — М.: Республика, 1992.

Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. — М., 1992.

*Уткин Э.А.* Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.

*Фалмер Р.М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М., 1992.

*Федяев А.П.* Организация и управление: системный анализ. — Казань, 1996.

*Филанович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организацией». Модуль 9. — М.: ИНФРА-М, 1999.

*Форд Г.* Моя жизнь. Мои достижения. — М., 1989.

*Форд Г.* Сегодня и завтра. — М.: Финансы и статистика, 1992.

*Франчук В.И.* Общая теория управления. — М., 1994.

*Хайек Ф.А.* Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма: Пер. с англ. — М., 1992.

*Хант Дж. У.* Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

*Чиканова Л.А.* Государственные служащие / Под ред. проф. Б.А. Шеломова. — М.: Юристъ, 1998.

*Шевелев В.Н.* Социология управления: Учеб. пособие для высшей школы. — Ростов н/Д.: Феникс, 2004.

*Шепель В.М.* Управленческая этика. — М., 1989.

*Щербина В.В.* Социальные теории организации: Словарь. — М.: ИНФРА-М, 2000.

*Щербина В.В.* Средства социологической диагностики в системе управления. — М., 1993.

*Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.* Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высш. шк., 2000.

*Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации. — М., 1994.

*Штайрер Й.* Харизма руководителя и управленческие архетипы // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 102–106.

*Эрхард Л.* Благополучие для всех: Пер. с нем. — М., 1991.

*Юкаев В.С.* Управленческие решения: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и Ко», 1999.

*Якокка Ли.* Карьера менеджера. — Тольятти, 1995.

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	<b>3</b>
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Понятие и сущность теории управления .....	4
1.2. Методология теории управления .....	5
1.3. Цель и функции теории управления .....	8
<b>Глава 2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ</b> .....	<b>10</b>
2.1. Управленческие революции .....	10
2.2. Первые школы науки управления .....	12
2.3. Становление российской науки управления .....	21
2.4. Новая парадигма управления .....	26
<b>Глава 3. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>29</b>
3.1. Важнейшие элементы управленческого процесса. Объект и субъект управления .....	29
3.2. Управленческая деятельность .....	33
3.3. Типы социальных регуляторов в управлении .....	34
<b>Глава 4. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> ....	<b>37</b>
4.1. Сущность, содержание, структурные элементы системы .....	37
4.2. Специфика социальной системы .....	39
4.3. Организация как высший уровень развития социальных систем .....	41
<b>Глава 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>44</b>
5.1. Сущность и основные признаки организации .....	44
5.2. Классификация организаций .....	46
5.3. Организационные структуры управления .....	49
<b>Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>54</b>
6.1. Концепции организационной культуры .....	54

6.2.	Основные компоненты организационной культуры . . . . .	56
6.3.	Методы исследования организационной культуры . . . . .	58
<b>Глава 7.</b>	<b>ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ . . . . .</b>	<b>59</b>
7.1.	Миссия и цели организации . . . . .	59
7.2.	Требования к определению целей . . . . .	60
7.3.	Социальное программирование. Комплексные целевые программы и проекты как организационная форма целеполагания . . . . .	64
7.4.	Стратегическое целеполагание. Концептуальная модель стратегического планирования . . . . .	67
<b>Глава 8.</b>	<b>МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ . . . . .</b>	<b>70</b>
8.1.	Направленность, содержание и организационная форма методов управления . . . . .	70
8.2.	Общие методы управления . . . . .	70
8.3.	Конкретные методы управления . . . . .	77
<b>Глава 9.</b>	<b>МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ . . . . .</b>	<b>80</b>
9.1.	Сущность управленческого решения и принципы его классификации . . . . .	80
9.2.	Рациональное решение и этапы его принятия . . . . .	83
9.3.	Модели и методы принятия решений. Технологии активизации персонала для творческого поиска идей . . . . .	84
<b>Глава 10.</b>	<b>КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ . . . . .</b>	<b>88</b>
10.1.	Сущность коммуникационного процесса. Элементы процесса коммуникации . . . . .	88
10.2.	Виды коммуникаций . . . . .	89
10.3.	Модели и функции коммуникации . . . . .	92

<b>Глава 11. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>95</b>
11.1. Субъект управленческих решений и действий . . . .	95
11.2. Основные теории руководства. ....	96
11.3. Модель эффективного управленца . . . . .	101
<b>Глава 12. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА</b> .....	<b>103</b>
12.1. Государственное управление: сущность, специфика, функции . . . . .	103
12.2. Государственная служба . . . . .	108
12.3. Этика государственного управления, специфические требования к государственному аппарату и его работникам . . . . .	113
<b>Глоссарий</b> .....	<b>116</b>
<b>Персоналии</b> .....	<b>138</b>
<b>Литература</b> .....	<b>142</b>



*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*

**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212  
E-mail: books@infra-m.ru

**Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):**  
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

**Центр комплектования библиотек:**  
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)  
тел. (495) 202-9315

---

Учебное издание

**Бурганова Лариса Агдасовна**

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен в ИД «РИОР»

Подписано в печать 25.06.2008.  
Формат 60×88/16. Гарнитура Newton.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 9,8. Уч.-изд. л. 8,9.  
Тираж 2500. Заказ №  
Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М».  
127282, Москва, Полярная, 31в.  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43; Факс: (495) 363-92-12.  
E-mail: books@infra-m.ru; <http://www.infra-m.ru>