▶ Details

СЕРИЯ УЧЕБНИКОВ
ДЛЯ ПРОГРАММЫ МВА
(Master of Business Administration)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ»

А.В. Райченко

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Допущено Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе *MBA* и другим программам подготовки управленческих кадров

znanium.com
электронно-библиотечная система

МОСКВА
ИНФРА-М
2024

0}

▶ Details

УДК 65.0(07)
ББК 65.290-2я7
Р18

Научный редакционный совет:
Видяпин В.И. (председатель), *Белянский В.П., Иоффе М.Я., Баринов В.А., Лукасевич И.Я., Соловьев Б.А.*

Райченко А.В.

Р18 Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Учебники для программы *MBA*).

ISBN 978-5-16-018919-2 (print)
ISBN 978-5-16-111759-0 (online)

Учебник представляет собой первое специализированное пособие по общему менеджменту для практикующих руководителей и специалистов, обучающихся по программам *MBA*. В нем адаптируются классические концепции менеджмента к уровню и специфике подготовки и работы мастера бизнес-администрирования. Многие положения, и прежде всего иллюстративное сопровождение, учебника основаны на опыте практического применения административных ресурсов современного менеджмента в организации процессов и систем управления ряда ведущих отечественных корпораций и компаний.

УДК 65.0(07)
ББК 65.290-2я7

Материалы, отмеченные знаком ☁,
доступны в электронно-библиотечной системе Znanium

ISBN 978-5-16-018919-2 (print)
ISBN 978-5-16-111759-0 (online)

© Райченко А.В., 2005

▶ Details

Дорогие друзья!

Важнейшей задачей в рыночной экономике России является удовлетворение потребностей экономики и социально-трудовой сферы в высококвалифицированных кадрах, формирование корпуса компетентных государственных служащих и контингента цивилизованных собственников, предпринимателей и менеджеров.

Работа в сложных условиях нестабильности экономической ситуации предъявляет повышенные требования к квалификации руководителей, уровню их профессиональных знаний, обеспечивающих предприятию реальный переход к стратегическому управлению компанией в постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре.

В проблеме формирования корпуса профессионально подготовленных менеджеров программа *MBA* занимает особое место. По зарубежным и российским стандартам эта программа предназначена для подготовки управленцев высшего звена управления компаний. Особенностью управленческой деятельности данной категории менеджеров является решение задач стратегического управления компанией. Разработка и реализация стратегии предполагает не только владение современным инструментарием анализа отрасли и внутренних сильных сторон организации. Важной составляющей стратегического мышления является умение видеть общие тенденции развития рынка, возникающие возможности и новые ниши для деятельности компании. Подобным подходом к решению стратегических задач развития компании вооружает система знаний, реализуемых программой *MBA*.

Обучение слушателей, имеющих управленческий опыт, для которых предназначена программа *MBA*, предполагает высокие требования к качеству учебного материала, организации учебного процесса и преподавательского состава. Работа по постоянному повышению качества методического обеспечения учебного процесса привела нас к необходимости системного улучшения учебно-методических материалов.

Подобное издание серии учебных пособий для программы *MBA* в российских условиях является одним из первых. Состав серии определен в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового ад-

0}

министрирования — *Master of Busness Administration (MBA)*» (Приказ Минобразования РФ от 25.08.2003г. №3381).

Особенность содержания учебных материалов серии состоит в раскрытии теоретических вопросов управления на примерах реальных ситуаций, и прежде всего из российской практики, а также на зарубежном опыте. Здесь нашел отражение опыт преподавания программы *MBA*, наработанный в рамках совместной программы РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия», с самого начала эксперимента (1999), проводимого Министерством образования РФ по реализации данной программы.

Программа *MBA* РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия» — первая и единственная из российских программ подобной категории, аккредитованная Международной Ассоциацией программ *MBA* (*AMBA*). Помимо этого в учебных пособиях мы учитывали также общие требования к качеству, рекомендованные Европейским фондом развития менеджмента (*EFMD*), членами которого являются РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия».

В этой связи содержание и методы реализации программы осуществлены с учетом принятых в Европе стандартов качества, что соответствует духу и букве Болонской конвенции в области образования, к которой недавно присоединилась Россия.

Президент Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова
В.И. Видяпин

Ректор Института экономики и финансов «Синергия»
М.Я. Иоффе

▶ Details

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 9

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 11

Глава 1.1. Генезис менеджмента 12
1.1.1. Возникновение менеджмента 12
1.1.2. Становление менеджмента и администрирование 17
1.1.3. Совершенствование и развитие менеджмента 21

Глава 1.2. Управление и менеджмент 27
1.2.1. Природа менеджмента и управления 27
1.2.2. Сравнительный анализ понятий и их применения 31
1.2.3. Кооперация менеджмента и управления 36

Глава 1.3. Современная парадигма менеджмента 40
1.3.1. Место и роль парадигмы в теории и практике менеджмента 40
1.3.2. Структура парадигмы менеджмента 46
1.3.3. Тезаурус современной парадигмы менеджмента 48
1.3.4. Концепция постановки и достижения цели 55
1.3.5. Сравнение парадигм управления и менеджмента 58

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ДЕЛОВАЯ СРЕДА 62

Глава 2.1. Организация как объект воздействия 63
2.1.1. Природа социально-экономической организации 63
2.1.2. Состав и содержание организации 67
2.1.3. Концепция развития бизнес-организации 70
2.1.4. Свойства бизнес-организации 75

0}

▶ Details

2.1.5. Организация бизнеса как объект менеджмента 86
2.1.6. Профессиональное исследование организации 90

Глава 2.2. Деловая среда организации 96
2.2.1. Формы бизнес-организаций 96
2.2.2. Инфраструктура деловой среды 101
2.2.3. Моделирование деловой среды организации 104

Глава 2.3. Жизненный цикл бизнес-организации 107
2.3.1. Жизненные циклы организации 108
2.3.2. Единство и разнообразие организации 113
2.3.3. Ситуационный подход к менеджменту организации 117
2.3.4. Инновационный потенциал бизнес-организаций 121

РАЗДЕЛ 3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ 125

Глава 3.1. Природа миссии организации 126
3.1.1. Миссия организации в отечественной практике 126
3.1.2. Генезис миссии организации 131
3.1.3. Проявление миссии организации 134

Глава 3.2. Содержание миссии организации 138
3.2.1. Современные представления миссии 138
3.2.2. Конфигурация миссии бизнес-организации 142
3.2.3. Жизненный цикл миссии организации 145

Глава 3.3. Стратегия и миссия организации 149
3.3.1. Место и роль миссии в целеполагании организации 150
3.3.2. Дерево целей и миссия организации 153
3.3.3. Роль миссии в бизнес-планировании организации 158
3.3.4. Инновационная стратегия и миссия организации 163

РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ 168

Глава 4.1. Самоорганизация менеджера 169
4.1.1. Природа и сущность самоорганизации менеджера 169

▶ Details

4.1.2. Содержание самоорганизации менеджера 172
4.1.3. Лидерство менеджера в организации 176
4.1.4. Стили руководства и управления 179

Глава 4.2. Профессиональные знания менеджера 184
4.2.1. Формирование знаний менеджмента 184
4.2.2. Законы и закономерности менеджмента 190
4.2.3. Принципы менеджмента организации 201

Глава 4.3. Функциональная организация труда менеджера 218
4.3.1. Разделение и кооперация труда в организации 219
4.3.2. Функции менеджера в организации 222
4.3.3. Особенности организации труда менеджера 231

Глава 4.4. Мотивация, стимулирование и активизация менеджера 234
4.4.1. Сущность и содержание мотивации 234
4.4.2. Палитра мотивов менеджера в организации 238
4.4.3. Взаимодействие мотивации и стимулирования 242
4.4.4. Механизм активизации менеджера в организации 246

Глава 4.5. Карьера менеджера 250
4.4.1. Понятие и представление карьеры 251
4.5.2. Жизненный цикл менеджера как объект управления 255
4.5.3. Управление карьерой менеджера 260
4.5.4. Повышение эффективности работы менеджера в организации 262

РАЗДЕЛ 5. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: МЕТОДЫ И ПРОЦЕССЫ 267

Глава 5.1. Место и роль решения в менеджменте 268
5.1.1. Сущность решения в менеджменте 268
5.1.2. Типология решений менеджера 273
5.1.3. Эффективность решений в менеджменте 278

Глава 5.2. Методы постановки и достижения цели 284
5.2.1. Метод как способ действия 284

0}

▶ Details

5.2.2. Классификация методов менеджера 289
5.2.3. Организационно-методическое обеспечение менеджмента 298

Глава 5.3. Процессуальное построение менеджмента 302
5.3.1. Природа процесса постановки и достижения цели 303
5.3.2. Процедурный подход к администрированию менеджмента 308
5.3.3. Менеджмент как процесс постановки и достижения цели 315

РАЗДЕЛ 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ИЗМЕНЕНИЯ 321

Глава 6.1. Основы формирования структур организации 322
6.1.1. Структурные основы организации 322
6.1.2. Состав и содержание организационной структуры 327
6.1.3. Строение организационной структуры 331

Глава 6.2. Организационная структура управления 337
6.2.1. Позиционирование организационной структуры управления 337
6.2.2. Типология организационных структур управления 341
6.2.3. Проектирование организационных структур управления 345

Глава 6.3. Организационные изменения и менеджмент организации 349
6.3.1. Проявления и классификация организационных изменений 349
6.3.2. Состав и содержание организационных изменений 355
6.3.3. Административные ресурсы организационного развития 361

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 372
ТЕРМИНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 373
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА 378
МУЛЬТИМЕДИЙНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УЧЕБНИКА 383

▶ Details

ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие рыночных отношений в России обусловило формирование и освоение целого ряда новых социально-экономических дисциплин, раскрывающих основы и содержание организации бизнеса. Во многом они имеют основанием, используют, развивают уже сложившуюся систему профессиональных знаний, но ряд из них по-новому определяет основополагающие представления и практическое применение своего содержания. Одна из таких дисциплин, ведущих в сфере управления бизнесом, — общий менеджмент, включающий комплекс знаний по формированию, функционированию и развитию современной бизнес-организации.

С началом преподавания учебных дисциплин менеджмента комплекс управленческих знаний в системах профессионального образования и подготовки кадров получил новый уровень структуризации. В нем параллельно с общим менеджментом стали последовательно выделяться направления специализации по построению и осуществлению руководства конкретными социально-экономическими процессами, системами, задачами и т.д. Именно они становятся сегодня содержательной основой выделения и построения самостоятельных концепций менеджмента. И даже если какие-то из них не смогли сформироваться и закрепиться в этом качестве, их содержание определяет соответствующие разделы традиционных профессиональных дисциплин или их специализацию. В настоящем учебнике ставится и решается задача адаптации курса общего менеджмента к программе подготовки и специализации мастера бизнес-администрирования (*MBA*).

Учебник рассчитан на хорошо подготовленного практикующего менеджера, что обусловило проблемно-целевой подход к построению материала, развернутую структуризацию его представления и модульный характер изложения. Освоение разделов учебника предполагает предварительное овладение пользователем базовой программой социально-экономических дисциплин и основывается на классических концепциях экономики и управления. Издание ориентировано на получившего высшее образование и имеющего

0}

▶ Details

опыт работы менеджера, приступающего к профессиональной специализации по программе *MBA*. Все это обусловливает тезисный характер подачи материала, дискретность построения содержания и изложения основных подходов, концепций, моделей и процедур.

Процесс освоения программы курса общего менеджмента на основе настоящего учебника предполагает последовательное насыщение каждого из выделяемых модулей самым разнообразным теоретическим и практическим материалом. Его источником могут служить не только личные наблюдения пользователя или приводимые в материале учебника примеры, но и проецирование представленных в нем подходов на конкретные ситуации менеджмента организации.

В конце учебника приводятся глоссарий и список рекомендованной литературы.

На основе материала учебника, анализа опыта собственной работы, освоения содержания лекций и выработки практических навыков в ходе интерактивных занятий и самоподготовки слушатель *MBA* получает возможность сформировать целостное представление об общем менеджменте в качестве фундамента построения и применения всего комплекса профессиональных управленческих знаний.

Автор искренне благодарит ученых и преподавателей Государственного университета управления, Государственной экономической академии им. Г.В. Плеханова и других образовательных и научных организаций, руководителей и специалистов промышленных предприятий и коммерческих структур за активное участие в подготовке, обсуждении и адаптации материалов учебника.

▶ Details

Раздел 1
ВВЕДЕНИЕ В ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Целенаправленную деятельность от объективных природных явлений или случайных событий принципиально отличает способность человека осознанно ставить и достигать личные, корпоративные и общественные цели. Только он способен анализировать желаемое, оценивать его достижимость, ранжировать и выбирать из рассматриваемого множества необходимое, адаптировать и применять (на основе знаний и навыков) методы и средства формирования, функционирования и развития той или иной организации. Применительно к самому себе каждый из нас прежде всего самостоятельно планирует, разрабатывает и реализует программу собственных действий. Успех этого процесса во многом определяется окружающей средой и прежде всего обществом, в котором человек позиционирует и достигает большинство собственных целей. Здесь его действия в той или иной степени соответствуют или прямо подчиняются общепринятым правилам, нормам, ценностям, представленным государственными и общественными институтами и в конечном счете организацией, в которой человек функционирует. Именно цели, потенциал, статус и полномочия, структуры и процедуры, взаимосвязь и взаимодействия организации становятся определяющими факторами его участия в общем процессе функционирования и развития.

Собственно достижимость и необходимость целей, ставящихся человеком, во многом обусловливаются окружающей средой. Но ее воздействия представляются не только объективными факторами, например природными, но и субъективными и во все большей степени смешанными. К ним относятся:

- сложившаяся государственно-административная система общественно-политического устройства;
- все виды и формы самых разнообразных социальных организаций;
- инфраструктура взаимодействия организаций между собой;
- инфраструктура взаимодействия организаций с каждым из нас.

Важнейшей задачей организации становится исследование и учет влияния условий, ограничений, воздействий окружающего

▶ Details

мира на процесс постановки и достижения целей организации и каждого из ее участников. Эффективное решение такой задачи обеспечивает достижение запланированного результата.

В этих условиях целенаправленное осуществление процесса постановки и достижения всего многообразия собственных, корпоративных и общественных целей организации и ее участников требует применения профессионального подхода. Его основой становятся знания закономерностей и принципов формирования, функционирования и развития организации, соответствующие ей деловые качества и навыки персонала, четкая система и эффективно осуществляемые формирование, функционирование и развитие организации. Проводником такого профессионального подхода является руководитель организации и аппарат управления. Именно персонал призван планировать, разрабатывать и осуществлять программу деятельности организации на профессиональной основе, квалифицированно и ответственно обеспечивая функционирование всех ее систем путем освоения и применения эффективных методов и средств современного менеджмента.

ГЛАВА 1.1. ГЕНЕЗИС МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ содержания известных исторических документов свидетельствует о том, что элементы менеджмента в той или иной форме существуют с момента появления *homo sapiens* — «человека мыслящего». Вместе с тем самые смелые исследователи выделяют некоторые признаки возникновения и становления аналогичных систем и процессов в животном мире: «иерархия прайда», «вожак стаи», что обусловливает необходимость серьезного изучения возникновения, становления и развития менеджмента. Это важно также и потому, что наиболее ярко и многогранно место и роль менеджмента раскрываются именно в процессе зарождения и формирования его основных составляющих, сущности и содержания как в историческом развитии, так и в современном мире.

1.1.1. Возникновение менеджмента

Появление человека, формирование общественных отношений, развитие цивилизации объективно обусловили создание первых социальных организаций. Они во многом определялись складывавшейся в них структурой, основой построения которой в том или ином виде неизбежно становилась иерархия в форме подчинения одних участников другим. Вначале такое разделение лишь

▶ Details

закрепляло физическое неравенство или физиологически распределенные в общине роли, но со временем оно все чаще приводило к разграничению участия в выполнении материальных и интеллектуальных функций, становясь основой формирования статуса лидера, определения его полномочий, обеспечения подчинения ему окружающих.

Первые лидеры формировались, выдвигались и закреплялись в борьбе за выживание сначала их самих и их сторонников, а в последующем и организации в целом. Их полномочия определялись общими принципами конкуренции, сложившимися отношениями, конкретными условиями и предполагали весьма ограниченное участие в жизни организации. В этих условиях постепенно выделилось два основных вида лидерства — политическое и организационное, которые в той или иной форме сохранились до настоящего времени. Они обусловили формирование и развитие соответственно публичного и административного направлений специализации деятельности лидера, что во многом определило построение действующей в обществе системы управления.

В качестве публичного лидера, как правило, выделялась харизматическая личность, обладавшая от природы искусством психологического воздействия на людей (или осваивавшая это искусство целенаправленно). Чаще всего такими лидерами становились влиятельные религиозные деятели, талантливые военачальники, умудренные опытом и потому уважаемые главы различных социальных групп. Им были присущи дальновидность, политическое чутье, психологическая интуиция, позволявшие эффективно влиять на окружающих силой собственного авторитета или силой ранее подчиненных соратников. Главной задачей политического лидерства всегда было и остается создание и укрепление иерархии власти, обеспечивающей осуществление любых задуманных действий.

Но вместе с политическими власть неизбежно принимала на себя целый комплекс самых разнообразных обязательств по достижению условий и целей функционирования организации. Обеспечение их выполнения требовало не только привлечения ресурсов, чем отчасти занимались и занимаются сегодня политические руководители, но и решения все более усложнявшихся задач по их воспроизводству и обращению. Причем реализация подобных решений требовала уже таких принципиально новых качеств знаний и навыков, как:

- создание и регистрация организации;
- комплектование и руководство командой;
- заключение договоров, контрактов, соглашений и сделок;

0}

- распределение прав, обязанностей и ответственности подчиненных;
- обеспечение структурных взаимосвязей и процедурных взаимодействий;
- планирование, координация и оценка деятельности исполнителей;
- осуществление выработки, принятия и реализации решений;
- организация документооборота и делопроизводства;

То есть основ проектирования, разработки, построения и осуществления процесса, называемого сегодня деловым администрированием.

Объединение людей в первые организации, выдвижение лидеров, разделение их на «идеологов» и «практиков», осуществление последними на постоянной основе программ целенаправленных и последовательных действий характеризуют основные условия появления менеджмента. Лидеры не только обеспечивали, но и практически реализовывали естественные тенденции формирования социальной иерархии, линейного распределения по ней прав, обязанностей и ответственности. При этом не только окончательно разграничились и сформировались статусы руководителя и подчиненного в рамках одной организации, но и четко определились характер и содержание их возможного взаимодействия в ней.

Исторически здесь также складывались и развивались две основные модели формирования и осуществления взаимодействия как руководителя с подчиненными, так и собственно между самими подчиненными. Первоначально превалировала тоталитарная модель, предполагающая полное и всестороннее подчинение руководителю. Она исключала не только сотрудничество, но порой и простое общение между подчиненными. Обеспечивая беспрекословное подчинение, такая модель не была рассчитана ни на инициативу, ни на предприимчивость исполнителей, что существенно снижало эффективность работы организации. Причем тоталитарной моделью исключались условия для становления и поддержания в организации конкурентной среды как формы конструктивной активизации действий исполнителей.

Такие и многие другие ресурсы мобилизовала либеральная модель, формировавшаяся и развивавшаяся в качестве альтернативы тоталитарной организации. Ее возможности разносторонне раскрывались и многократно расширялись за счет стимулирования руководством творческого подхода к осуществлению взаимодействия подчиненных в организации. Вместе с тем в таких организациях, как правило, снижались оперативность руководства, уровни исполнительской дисциплины и корпоративной ответ-

ственности. Все это привело к тому, что большинство организаций сформировалось на основе объединения этих двух подходов, различающихся соотношением их удельного веса. Причем это соотношение может существенно меняться руководителем организации в зависимости от множества условий и факторов.

Обретя статус, оценивая реальный объем, специализацию, трудоемкость предстоящих работ, необходимость адаптации решений к конкретным условиям, руководители начинают формировать и готовить состав своих ближайших помощников, команду профессионалов, аппарат управленцев. Действуя на основе принципа разделения и кооперации труда, они разделяют, распределяют, обеспечивают выполнение определенных ими работ силами своих подчиненных. При этом руководитель не только рассчитывает на интеллектуальный потенциал подчиненных, пополняет свои ресурсы их профессиональными знаниями и навыками, но и кооперирует их деятельность между собой, собственно и создавая тем самым организацию как основное условие достижения синергетического эффекта.

Именно этой целью было обусловлено создание в организациях первых рабочих групп, комиссий, постоянно действующих формирований и, наконец, специализированных на различных видах деятельности управленческих подразделений, объединившихся в конечном счете в управляющую систему. Причем вне зависимости от того, как называлось это формирование (аппарат, управление или администрация), фактически оно уже позиционировало новый, функциональный тип подчиненных, интегрально обеспечивающих разработку и осуществление содержания линейных воздействий руководителя. Такая функциональная основа разделения и специализации труда подчиненных со временем обусловила объединение их в соответствующие подразделения под общим линейным руководством.

Разделение и распределение труда между подчиненными изначально функционально по своей природе, даже тогда, когда вышестоящий руководитель назначает из них заместителей, возглавляющих соответствующие группы, или ответственных. При этом они воспринимаются руководителем как представители исполнителей тех или иных функций, что (в случае подчинения им специализирующихся работников) обусловливает выделение статуса функционального руководителя. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей исторически формировалось и развивалось в качестве основного направления специализации труда менеджера, оно представляет собой достаточно утвердившуюся систему. Показательно в этой связи

сравнение наименований должностей линейных и функциональных руководителей (табл. 1.1.1).

Таблица 1.1.1

Наименования должностей руководителей

Должность линейного руководителя	**Должность функционального руководителя**
Председатель	Главный…
Управляющий	Заместитель
Директор	Заведующий
Начальник	Ведущий
Распорядитель	Ответственный
…	…

Анализ материалов таблицы и ее вероятного продолжения позволяет сделать вывод о том, что на практике исторически сложилась и адекватно воспринимается устоявшаяся система линейного и функционального руководства, во многом определяющая сегодняшний менеджмент.

Ниже мы еще не раз и с самых различных позиций будем более подробно рассматривать место и роль руководителя и его подчиненных в процессах менеджмента и системах управления. Вместе с тем из уже проведенного анализа следует, что возникновение менеджмента обусловливается появлением руководителя и становлением системы линейного и функционального руководства. Понятно, что все это стало возможным только в условиях формирования и функционирования иерархических организаций, разделения их состава на подчиненных и руководителей, закрепляемого соответствующей структурой. Наконец, все участники этих организаций сознательно объединились в них для совместной, целенаправленной деятельности, обеспечивающей постановку и достижение личных, корпоративных и общественных целей.

Возникновение менеджмента, в этом смысле, стало необходимой формой обеспечения организации, основой осуществления ее построения и функционирования, этапом общественного развития, отражающим как объективные, так субъективные и смешанные начала. Такое положение прямо указывает на смешанную, субъективно-объективную природу менеджмента, очевидную необходимость и осознанный характер его становления, социальные условия и иерархические формы его представления. Все это позволяет точнее определить феномен возникновения менеджмента, связав его с формированием первых социальных

организаций, построением их иерархии, разделением управленческого труда и утверждением в них профессионально действующих руководителей.

1.1.2. Становление менеджмента и администрирование

Разделение лидеров организации на «идеологов» и «практиков» не только заложило основы разграничения законодательной и исполнительной власти, но и обусловило наполнение содержания последней совокупностью разнообразных функций. Первоначально «практики» только поддерживали и обеспечивали власть «идеологов». Со временем они стали самостоятельно осуществлять все бóльшую часть реальных полномочий, практически реализуя становление института современного менеджмента. Причем значительная часть политических лидеров не только с этим согласилась, но и последовательно делегировала все больше юридических прав, а главное — административных полномочий, обязанностей и ответственности, непосредственно профессиональному менеджеру.

Комплекс наиболее эффективных правил и норм административного руководства складывался и вырабатывался на протяжении многих веков. Это обусловило необходимость и возможность формализации и закрепления универсальных основ становления, функционирования и развития самых разнообразных организаций. Их определение и формулирование, последовательное совершенствование и прикладная модификация обеспечивали решение постоянно расширявшегося круга все новых и новых задач, раскрывая и конкретизируя содержание современного менеджмента. Формирование и развитие основных этапов процесса административного становления, сопровождения и развития современного менеджмента можно проследить по анализу материалов литературных источников, частично представленных в табл. 1.1.2.

Таблица 1.1.2

Генезис административных начал менеджмента

Время и место	Источник и автор	Нововведения и основные положения
XXI в. до н.э., Вавилон	«Кодекс Хаммурапи»	282 закона о власти, полномочиях, регистрации, минимальной оплате труда, контроле исполнения
XVIII в. до н.э., Египет	«Предложения Ипусера»	Положения о власти первых профессиональных менеджеров — визиря, десятников, сотников и т.д.

Окончание табл. 1.1.2

Время и место	Источник и автор	Нововведения и основные положения
XII в. до н.э., Китай	«Конституция Чоу»	Выделение функций организации, специализации, кооперации, контроля, оценка эффективности
V в. до н.э., Греция	«Домострой», Сократ, Ксенофонт	Экономика, хозяйствование, рационализация, потребление и накопление, подчинение хозяину
IV в. до н.э., Индия	«Артхашастра», Каутилья	Установление порядка, основы администрации, структуризация общества, привилегии и санкции
II в. до н.э., Рим	«Земледелие», Катон	Приоритет рабочей силы, интенсивность труда, задание, нормирование, дисциплина, принуждение
Около 1015 г., Русь	«Правда Ярослава», «Устав Мостников»	Основы феодального права пользования, владения, распоряжения, судебные решения и штрафы
Около 1122 г., Киев	«Поучение», Владимир Мономах	Свод требований по руководству подчиненными, профессиональной подготовке и ответственности
Около 1377 г., Суздаль	«Лаврентьевский кодекс»	Договорное право, причинно-следственный учет и анализ выработки, принятия и реализации решений
1426 г., Генуя–Венеция	«Книги учета семьи Соранцо»	Информационное обеспечение менеджмента, двойная запись, система балансов, ревизия, оценка
1513 г., Флоренция	«Государь», Макиавелли	Государственное устройство, обеспечение власти, принципы вертикально интегрированных структур
1767 г., Англия	«Принципы политической науки», Д.Стюарт	Обоснование административного выделения управленческого персонала организации
1801 г., Россия	«Александру I», В.Н. Каразин	Целевая программа реформ системы управления экономикой по принципу «сверху вниз»
1850 г., Англия	«Опыт фабричного управления», Р. Оуэн	Основы современного менеджмента, руководство персоналом, единоначалие, администрирование
1903 г., США	«Цеховой менеджмент», Ф. Тейлор	Концепция, принципы, философия менеджмента, универсальность функционального начальника
1916 г., Франция	«Общая промышленная администрация», А. Файоль	Административная установка менеджмента, распоряжение, функционально-операционный подход

Анализ материалов, приведенных в табл. 1.1.2, и других источников позволяет сделать вывод о необходимости и естественности возникновения и становления административных начал менеджмента как профессионального института государственной и коммерческой организации. Прежде всего существованием таких начал обосновывается выделение функций управления из общего трудового процесса и специализация выдвинувшихся руководителей на исполнении этих функций. Увеличение числа объектов, рассредоточение месторасположения, закрепление объектов и предметов труда привели к разделению подчиненных руководителя на подразделения, во главе которых он ставит своих (линейных) представителей. Увеличивающийся объем и усложняющееся содержание исполнения этих функций обусловили необходимость формирования группы помощников руководителя, постепенно специализирующихся на исполнении определенных (функциональных) обязанностей.

Именно руководитель, делегируя обязанности своим линейным и функциональным представителям, определял правила, формировал структуры, устанавливал процедуры прообраза современного администрирования. На практике это проявлялось в определении состава и освоении содержания делегируемых руководителем функций, установлении взаимосвязи и обеспечении взаимодействия между теми или иными формированиями его подчиненных. Со специализацией и закреплением выполнения этих обязанностей за определенными исполнителями на постоянной основе при руководителе формировалась администрация. Она представляла собой функционально специализирующийся аппарат разработчиков и исполнителей строго определенного и делегированного руководителем состава управленческих функций.

Администрирование не только являлось конструктивной основой, но и стало совершенно необходимым условием выделения менеджмента из всей совокупности систем и процессов управления. По сути, становление руководителя стало возможным постольку, поскольку те или иные формы его администрации необходимо обеспечивали постановку и достижение им целей организации. Они выполняли совершенно необходимые для осуществления эффективного руководства организацией административные задачи:

- реализации статуса руководителя;
- стабилизации структур организации;
- кооперации труда персонала управления;
- сопровождения процессов функционирования;
- обеспечения исполнительской дисциплины;

▶ Details

- осуществления документооборота;
- регистрации и оформления отчетности.

Представленные задачи укрупненно характеризуют состав и содержание деятельности администрации по практическому обеспечению руководства организацией. Они формируют основные направления администрирования и определяют его палитру самыми разнообразными составляющими обеспечения деятельности руководителя. Формы и содержание практической реализации этого процесса исторически складывались, развивались и адаптировались применительно к конкретным организациям и условиям их администрирования исключительно разнообразно. *При этом сердцевина административного подхода к обеспечению менеджмента оставалась постоянной — осуществление менеджером постановки и достижения целей организации.*

Вместе с тем администрирование самым непосредственным образом обеспечило становление менеджмента как самостоятельного вида деятельности в организации. В свою очередь, становление менеджмента выделило руководителя-менеджера из управленческого персонала организации, определило иерархию его отношений с ним, установило и закрепило распределение полномочий. Именно администрирование структурно, процессуально, организационно обеспечило формирование и становление менеджера, определило и закрепило его руководящий статус в организации. Установив иерархию системы управления, закрепив полномочия и ответственность, регламентировав содержание деятельности аппарата, администрирование фактически определило самого менеджера как профессионально действующего руководителя организации.

Все это позволяет сделать ряд существенных выводов, характеризующих основное содержание и результаты становления менеджмента:

- формирование института менеджмента обусловлено выделением комплекса управленческих функций из общего трудового процесса, осуществляемого в организации;
- сущность менеджмента заключается в разработке и реализации профессионального подхода к руководству подчиненными и управлению организацией;
- становление менеджмента в организации осуществляется выдвижением руководителя, формированием аппарата управления и обеспечивается профессиональным обучением;
- место и роль менеджера соответствуют статусу руководителя, разрабатывающего и осуществляющего процесс постановки и достижения целей организации путем руководства деятельностью своих подчиненных;

- содержание менеджмента организации определяется совокупностью профессиональных знаний и навыков персонала и эффективностью ее практической реализации;
- эффективность менеджмента, наряду с приведенными составляющими, обусловливается культурой корпоративного взаимодействия и искусством руководства.

Эти и сопутствующие им выводы будут подробно анализироваться и использоваться в последующих главах раздела в ходе определения понятия и содержания менеджмента. Здесь же необходимо отметить, что становление менеджмента как области научных знаний, системы прикладных навыков и сферы профессиональной практической деятельности в различных социально-экономических условиях осуществлялось по-разному, что обусловило и разные результаты. Переход к рыночным отношениям существенно интенсифицировал эти процессы в отечественных условиях, но далеко не все вопросы здесь успешно и полностью разрешены. Так, значительная часть ученых и практиков, как правило, идентифицирует понятия менеджмента и управления, объясняя использование термина «менеджмент» модным иностранным веянием. Выяснение обоснованности такого подхода проведено в следующей главе настоящего раздела учебника.

1.1.3. Совершенствование и развитие менеджмента

Исторически сформировавшиеся, целенаправленно и последовательно совершенствовавшиеся основы менеджмента получили исключительно богатое и разнообразное развитие в теоретических исследованиях и практической деятельности. В научной и учебной литературе представлен достаточно широкий круг авторитетных исследователей и разработчиков актуальных сегодня идей и концепций менеджмента, оказавших существенное влияние на его историческое позиционирование и современное представление. Не повторяя состава и содержания предложенных теорий, обратим внимание только на самые значимые имена и осуществленные ими инновации, определившие основные направления и содержание развития менеджмента.

Прежде всего необходимо выделить практические эксперименты утопического социалиста (но весьма успешного фабричного менеджера) Роберта Оуэна по организации труда и восстановлению трудового потенциала работников путем мобилизации ресурсов человеческого фактора. Им впервые были разработаны, адаптированы и практически применены инструменты мотивации и

▶ Details

стимулирования труда подчиненных, повышения его производительности и качества. По словам Питера Друкера, именно с помощью Р. Оуэна уже в начале XIX в. менеджер становится реальной фигурой на исторической сцене. Самым серьезным образом Р. Оуэн исследовал взаимоотношения работника и работодателя, экспериментировал в построении взаимодействий в малых группах, внедрял новые подходы к развитию социальных отношений в организации. Не случайно все эти проблемы сегодня стали актуальными направлениями специализации и совершенствования современного менеджмента.

Личный карьерный путь акционера ряда крупных компаний, выпускника Стивенсовского института Фредерика Тейлора (от рабочего до топ-менеджера), показал самые серьезные перспективы развития научно обоснованного, профессионально подготовленного подхода к менеджменту. Такой подход позволил ему успешно решать проблемы корпоративной динамики и взаимодействия, стимулирования оптимизации нагрузки, производительности и организации труда подчиненных, преодоления группового эгоизма. Ф. Тейлор явился непосредственным родоначальником научного направления и практической системы действий по обеспечению рациональной (позднее «научной») организации труда. Им были разработаны и успешно применялись методика распределения работ, комплекс инструкционных карт, система функционального обогащения труда, механизм оценки и дифференцирования оплаты работника, программа «достигающего исполнителя».

Ф. Тейлор на практике разработал, адаптировал и реализовал систему функционального администрирования в качестве организационно обеспечивающей основы менеджмента. Она предполагала подготовку, расстановку и кооперацию деятельности компетентных специалистов руководителем соответствующего функционального подразделения, поставленным над ними. В непосредственные обязанности менеджера были официально включены подбор, подготовка и расстановка персонала, формирование стиля взаимоотношений руководителя и его подчиненных, конструктивного морально-психологического климата в организации. В последующем ряд этих функций Ф. Тейлор закрепляет и за специально создаваемым в качестве подразделения администрации «отделением личного состава» организации — прообразом современной службы персонала.

Именно руководство подчиненными Ф. Тейлор и выделил в качестве основы всей организации, определяя его, с одной стороны, как общественную науку, а с другой — как личное искусство,

▶ Details

выражающееся в сущности и содержании труда менеджера. Такие важные составляющие обеспечения успеха руководства подчиненными, как законы, принципы, методы организации и управления, определялись Ф. Тейлором в качестве основ построения администрирования. В последующих разделах настоящего учебника будут подробно исследованы и представлены современные примеры реализации такого подхода к построению и применению состава и содержания менеджмента организации.

Фундаментальный вклад в формирование и развитие социальных, психологических, организационных основ построения и применения инструментария современного менеджмента внес представитель европейской классической научной школы Макс Вебер. Исследуя социальные основы организации, ее иерархию, структуризацию и управление, разрабатывая теорию бюрократии, он существенным образом повлиял на определение нового отношения общества в целом и формирующегося менеджмента в частности к бюрократической организации. М. Вебер предложил «идеальный тип» административной бюрократии, основанный на пяти составляющих: разделение труда, иерархия власти, правила организации, формализация и стандартизация, профессиональная компетентность. Им впервые были четко сформулированы и такие основополагающие принципы бюрократической организации управления, как должностное закрепление, номенклатурное продвижение, корпоративная дисциплина, исполнительский педантизм, личная аккуратность.

Многие из этих принципов не только (как это совершенно необоснованно принято считать в бытовом отношении к бюрократии) не являются излишними сегодня, но в значительной степени обусловливают и определяют эффективность формирования и функционирования административного механизма организации. М. Вебер однозначно квалифицировал бюрократию организации как идеальный тип обеспечения легитимного господства и достижения формальной рациональности. Его механистический подход к осуществлению четкого и безошибочного функционирования составляющих организации лег в основу разработки, построения и применения многих современных систем и процессов администрирования. При этом М. Вебер как профессиональный социолог и последовательный сторонник классического менеджмента всегда проецировал администрирование на собственную модель трех идеальных видов власти: традиционную, рациональную и харизматическую.

Основоположником всеобъемлющей классической административной теории стал генеральный менеджер крупной и процве-

▶ Details

тавшей французской горно-металлургической компании, удачливый предприниматель и серьезный исследователь Анри Файоль. Он сознательно, последовательно и настойчиво вводит терминологию администрирования в исследование и представление систем и процессов управления, подчеркивая фундаментальность его организационных основ. В этом плане А. Файоль конструктивно объединяет бюрократию и администрирование на общей организационной основе.

Предложенная А. Файолем структуризация функционального содержания менеджмента стала основой построения и осуществления деятельности подавляющего большинства администраций самых разнообразных организаций. Им впервые обосновывается обязательный статус функции как целенаправленно выделяемого, органично необходимого, последовательно осуществляемого и неотъемлемого вида управленческой деятельности. Функциональные основы построения структур и осуществления процедур в организации со времени опубликования концепций А. Файоля уже никем больше не ставятся под сомнение. И сегодня в самых разнообразных, специализированных и даже эксклюзивных классификациях функций менеджмента ясно выделяется и используется функциональный подход к структуризации, разработанный этим великим ученым и практиком.

Содержательный аспект администрирования А. Файоль раскрывал и представлял развернутой, лаконичной и исключительно своеобразной системой 14 основополагающих принципов менеджмента. На самом деле они представляли собой некий адаптированный симбиоз, с одной стороны, принципов как правил, с другой стороны, методов как способов действий менеджера. От такого (пусть и специфического, но содержательно обоснованного) сочетания или даже соединения их значение ни в коем случае не снижается. Более того, позднее подобная интеграция обусловила универсальное и органичное представление всей системы понятий и категорий менеджмента, их причинно-следственной зависимости и конструктивной взаимосвязи в рамках общей и всесторонней концепции.

Теоретической основой ее построения стал фундаментальный двухтомный научный труд российского ученого А. Богданова «Тектология. Всеобщая организационная наука», изданный в 1912 г. и в последующем переведенный на многие языки. Заложив основы классической теории организации, он впервые определил организационные проявления и составляющие, обосновал законы организации, раскрыл фундаментальные организационные принципы, вскрыл и показал наиболее существен-

▶ Details

ные свойства, представил место и роль социальной организации в жизни общества. Фундаментальная теория А. Богданова и дальнейшие исследования его многочисленных последователей стали необходимой основой формирования, развития, адаптации и применения большинства современных моделей администрирования.

В отечественной практике совершенствования и развития менеджмента изучению, адаптации и применению важнейших положений администрирования уделили особое внимание крупные ученые Алексей Гастев и Платон Керженцев. Возглавляя в Москве Центральный институт труда (ЦИТ) в 1921–1938 гг., А. Гастев последовательно пропагандировал и распространял инновационные принципы и методы организации труда, разработанные на основе последних достижений таких наук, как общая теория систем, эргономика, социология и психология. Обращая особое внимание на обеспечение исполнительской культуры, умение подчиняться, строгое соблюдение должностных обязанностей, он внес существенный вклад в адаптацию и развитие административного подхода в условиях управления реальной российской организацией. Четкие, содержательно емкие и хорошо запоминающиеся слоганы ЦИТ (например, «Кто хочет работать ищет средства, кто не хочет работать — причины») можно и сегодня встретить в кабинетах различных администраций.

Коллега А. Гастева, первоначально оппонировавший административному подходу, руководитель РОСТА П. Керженцев отстаивал концепцию широкого вовлечения персонала в разработку и реализацию практических мер по научной организации труда. Основывая свои предложения на всестороннем развитии инициативы работника, он предлагал использовать его индивидуальность, развивать предприимчивость, что нашло удивительно точное воплощение много позже, в конце XX в., при переходе отечественной экономики к рыночным отношениям. Работы П. Керженцева «Борьба за время», «НОТ», «Памятка организатора», «Принципы организации» внесли большой вклад в разработку и адаптацию основ администрирования. В них он, уже соглашаясь с А. Гастевым, обосновывает и приводит широкий комплекс целей, задач, подходов, правил, норм, типов, схем организационно-методического и административного сопровождения и обеспечения менеджмента.

Совершенно особое, практическое влияние на развитие менеджмента оказали так называемые великие организаторы, чьи действия были прежде всего направлены на совершенствование и администрирование организации. К их числу относят директоров

▶ Details

крупных предприятий, президентов компаний, исследователей прикладной организации, которые описали, систематизировали и представили обоснованную, стройную и адаптированную концепцию эффективного менеджмента. В США среди них выделяют Генри Форда, Эндрю Карнеги, Джеймса Муни и других преуспевших топ-менеджеров, обобщивших свой собственный опыт и наблюдения за коллегами в целостную систему взглядов на администрирование. Наиболее полно и обоснованно она изложена в изданном Д. Муни и А. Рейли в 1939 г. в Нью-Йорке труде «Принципы организации». В нем предлагается система строго формализованных принципов менеджмента, предметно адаптируемая и адекватно применяемая модель непротиворечащих правил и положений администрирования.

Отечественный менеджмент в 1930–40-е гг. выдвигает большую плеяду деятельных руководителей, чей практический опыт, его распространение и обобщение соратниками и учениками во многом определили экономические основы разгрома фашистской Германии, восстановления хозяйственного комплекса страны, подъема стратегических отраслей производства, прорыва в освоении космоса. Среди них необходимо выделить Б. Ванникова, П. Дементьева, И. Лихачева, С. Королева, А. Косыгина и многих других. Их исключительно высокий авторитет и основывавшийся на нем авторитарный (в отличие от автократического, см. раздел 4 настоящего учебника) стиль руководства обеспечивали четкую и совершенную работу административного аппарата. Используя единоначалие, требовательность, дисциплину, ответственность в качестве принципов администрирования, эти менеджеры четко уловили специфику профессионального руководства подчиненными в условиях сложной и противоречивой социально-экономической модели хозяйствования.

Необходимость и конструктивность организации согласования, обеспечивающей не только устранение, но, что особенно важно, недопущение большинства возможных административных противоречий, являлись одними из важнейших требований «великих организаторов», активно подхваченных европейским менеджментом. Развивая эти требования, директор Женевского международного института управления Линделл Урвик выпускает научный труд «Элементы администрации», объединивший классические подходы и практические рекомендации своих предшественников. Основные результаты своих многолетних и плодотворных исследований он представляет в 1955 г. в совместном с Л. Гьюликом докладе: «Менеджмент как система мышления». Именно в нем администрирование окончательно предстает в виде совершенно необходимой

▶ Details

основы, конкретного инструментария и практического механизма построения и осуществления эффективного менеджмента.

Современные сторонники этого подхода последовательно совершенствуют и развивают его содержание. Их стараниями общий менеджмент, его административная специализация и организационно-методическое обеспечение последовательно утверждают свое основополагающее место в системе профессиональных знаний и практических навыков современного менеджера. Его предметному исследованию, обоснованию, представлению, адаптации и обеспечению применения в сфере управления организацией и посвящен настоящий учебник.

ГЛАВА 1.2. УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

Введение в употребление и широкое распространение термина «менеджмент» в управленческой и деловой среде нашего общества (которые пришлись на 1980-е гг.) первоначально почти повсеместно заместили применение понятия «управление». Со временем возвращение к основам формирования и использования этих понятий стало все чаще обнажать различия в их восприятии, расхождения в определениях, разнообразие их практического проявления. Все это требует обоснованного и всестороннего изучения и представления, что и является целью настоящей главы учебника.

1.2.1. Природа менеджмента и управления

Проведенный в предыдущей главе анализ показал общие в своей основе и близкие в значительной степени по форме и содержанию условия, проявления и реализацию менеджмента и управления. Их возникновение, становление и развитие во многом определяются появлением цивилизации, формированием основ социально-экономической организации общества, структуризацией состава и содержания, возникновением и развитием иерархических отношений, разделением и специализацией деятельности человека. Вместе с тем уже на стадии появления менеджмент *как руководство подчиненными* и управление *как деятельность персонала по обеспечению целенаправленного воздействия обозначили определенные различия между этими понятиями.*

Прежде всего справедливо возникает логический вопрос о первичности и производности появления менеджмента и управления. Постановка и разрешение этого вопроса во многом определяют не только их позиционирование, но и всю последующую

▶ Details

логику построения и развития взаимоотношений руководства и управления. В поисках ответа на этот вопрос мы обращаемся к истории формирования общественных отношений, становления социальной иерархии, выделения института лидерства, рассмотренной в предыдущей главе. Проведенные в ней сравнения формализовали и выделили не только определения этих понятий, но и основные характеристики, существенные особенности, формы и содержание их взаимодействия.

На основании этого анализа можно определенно утверждать, что в большинстве организаций первым выделяется руководитель, который со временем подбирает и закрепляет персонал управления на выполнении специализированных функций. Вместе с тем в ряде ситуаций руководитель только со временем избирался или выдвигался в уже сформировавшейся и функционирующей организации. В этом случае взаимодействие персонала требовало централизации как необходимой формы реорганизации системы управления путем выделения функции руководства. Это доказывает, что в зависимости от превалировавшей модели социальной организации приоритет руководства или управления позиционировался различно и мог даже меняться в процессе функционирования и развития отдельно взятой организации или сообщества.

Такие ротации, изначально обусловленные сложносочиненной природой руководства и управления, особым характером их становления и развития в организации, со временем в значительной степени и определили выделение менеджмента в самостоятельную область научных знаний и сферу практической деятельности. Дело в том, что выделение руководителя в организации навсегда противопоставило его подчиненному, что во многом и обусловило формирование и развитие самостоятельных потенциалов руководства и управления. Происхождение феномена ротации этих проявлений объясняется стремлением организации к максимальной мобилизации и использованию специализирующихся ресурсов, количественных пропорций, качественного разнообразия В реальных организациях ротация приоритетов менеджмента и управления является не только естественной, но и совершенно необходимой, поскольку именно она обеспечивает цикличность активизации взаимодействия руководителя и команды его подчиненных. На практике это проявляется в периодическом переносе активизации деятельности, напряженности анализа, центра тяжести ответственности с руководителя на подчиненных и обратно. В первую очередь это зависит от содержания участия руководителя и подчиненных в фазах, этапах и стадиях постановки или достижения цели, выработки, принятия или реализации решения, регла-

▶ Details

ментируемого администрированием и осуществляемого на конкретный момент времени.

Понимание этой зависимости, ее природы и характера, форм проявлений, направлений и тенденций развития исключительно важно для разработки и осуществления эффективных процедур администрирования. Такое понимание позволяет четко определить место и роль каждого в процессе формирования, функционирования и развития организации в целом. Вместе с тем это понимание обеспечивает решение ряда таких конкретных задач, как детализация процессов и структуризация систем руководства и управления организацией. На этой основе в условиях каждой конкретной организации:

- формируются структуры;
- распределяются полномочия;
- закрепляется ответственность;
- устанавливаются взаимосвязи;
- оцениваются взаимодействия;
- совершенствуются процессы.

В исследовании природы менеджмента и управления первоначально выделяются их однородность, основополагающее единство, определяемые их ролью в процессе функционирования организации. Вместе с тем в их единстве и взаимосвязи контрастно выделяется логика преемственности и развития организации, в рамках которой формируется и осуществляется конкретный механизм взаимодействия менеджмента и управления. На практике это проявляется в зарождении начал одного внутри другого, последующем выделении и разделении их между собой, дополнении и развитии их содержания составляющими и связями друг друга. Такая эволюция формирует методические основы построения и осуществления администрирования организации.

И действительно, если целенаправленное воздействие одного человека на другого, причем последний изначально признает необходимость и выполняет содержание этого воздействия, можно одинаково обоснованно квалифицировать и как руководство, и как управление, то назначение первым второго своим советником уже формирует структуру управления и выделяет в этой структуре руководство. При этом сразу разделяется деятельность руководителя и подчиненного, устанавливается иерархия и субординация их отношений между собой и процедур воздействия на исполнителей. Таким образом, практически обозначаются самостоятельные сегменты сферы осуществления менеджмента и управления. Со временем состав, содержание, сложность управления развиваются более высокими темпами, чем аналогичные характеристики ру-

▶ Details

ководства. Но это лишь еще раз подчеркивает отличие руководства от менеджмента, закрепляет сложившееся соотношение между ними.

Природа такого соотношения обусловлена причинно-следственным характером возникновения руководства и управления, двойственностью их конструктивного начала, становлением на основе этой двойственности централизованной и децентрализованной конфигураций их взаимодействия. На их представлении и исследовании мы более подробно остановимся в третьем параграфе настоящей главы. Здесь же следует отметить собственно феномен единства и разнообразия природы менеджмента и управления. Именно он становится важнейшим фактором формирования их самостоятельности, наполнения и развития содержания менеджмента и управления, определения необходимости их взаимодействия.

Это особенно важно понимать в связи с исследованием и сопоставлением природы, условий и факторов возникновения менеджмента и управления. Предполагая под первым профессиональное руководство подчиненными, мы уже во многом обозначаем приоритет реализации централизованного подхода, определяющего первичность менеджмента как такового. Вместе с тем даже абсолютно регламентированное и дисциплинированное исполнение решений менеджера в той или иной степени основывается на индивидуальных качествах и навыках персонала. Их изучение, совершенствование и применение так или иначе увеличивают децентрализацию, что рано или поздно переносит центр тяжести постановки и достижения цели непосредственно в процессы и системы управления. Именно в таком соотношении (перманентно и преемственно развивающемся) и разграничении, а порой даже противоречиях реализации данных процессов наиболее ярко проявляется природа менеджмента и управления. Она не только характеризует многофакторность соотношения этих понятий, но и во многом определяет характер их взаимодействия, обусловливаемый и раскрываемый сравнением их понимания.

Конкретное наполнение содержания деятельности по руководству и управлению, его специализация и совершенствование раскрывают существенные различия, во многом обусловленные природой менеджмента. Обусловленные ею различия в содержании проявляются в их отношении к стратегии и тактике, целям и решениям, методам и средствам формирования функционирования и развития организации. Все это вновь возвращает нас к необходимости анализа практического применения понятий менеджмента и управления.

▶ Details

1.2.2. Сравнительный анализ понятий и их применения

Понятия «управление» и «менеджмент» традиционно воспринимаются как синонимы, что отражает общую природу, субъектно-объектное единство, однородность сущности и содержания подразумеваемого воздействия. В широком смысле такой подход не только возможен, но и необходим, поскольку обеспечивает простоту обозначения и единую основу восприятия социально-экономических процессов. Но профессиональное применение этих терминов обусловливает необходимость четкого обоснования и уточнения как их научных дефиниций, так и конкретного применения, контекста и специализации их практического использования. Особое, прикладное значение это приобретает в такой конкретной сфере деятельности, как администрирование, предметно раскрывающей и детально конкретизирующей состав и содержание структур и процедур современных социально-экономических организаций и их систем управления.

Однородность первичного восприятия их понимания и содержания основывается на универсальном переводе англоязычного термина *«to manage»* как «управлять». Более тщательный, контекстно ориентированный, развернуто-инвариантный перевод конкретизирует значение этого термина такими дополнительными определениями, как «уметь», «добиваться», «ухитряться», «искусно управлять». Итальянское понятие *«managgiare»* дословно означает «править лошадью», но ассоциативно применяется при обозначении любых форм жесткого господства, правления, основанного на овладении искусством достижения цели. Смысловое понимание французского термина *«menager»* раскрывается значениями «беречь», «устраивать», «хозяйствовать». При этом его практическое применение традиционно наполняется содержанием франкоязычного термина *«gestion»*, как правило, раскрывающего, детализирующего и в конечном счете заменяющего в прикладном употреблении термин «управление» понятием «администрирование». Продолжая лингвистический анализ, мы, рано или поздно приходим к латинским корням понятия «менеджмент», основанного на термине *«manus»*, дословно означающем руку, но широко применявшемся в обиходе для обозначения насилия, господства, власти, активного действия. Общая для всех этих понятий составляющая, определяющая значение, очищенное от древневековой жесткости его применения, позволяет сегодня достаточно обоснованно определить менеджмент прежде всего как руководство.

Подобное определение возвращает нас к сопоставлению профессионального применения таких привычно близких в русском языке понятий, как «руководство» и «управление». Их также объединяет уже рассматривавшееся понятие «править», подразумевающее деятельность руководителя по организации и осуществлению управления подчиненными. С развитием отечественных исследований теории и практики управления эти понятия все больше уточнялись, получая не только конкретное, смысловое различие, но и четко дифференцированное применение. В результате этого сегодня мы привычно и однозначно разделяем руководителя и аппарат управления, руководство и процесс управления, стили руководства и управления и т.д. Вместе с тем руководство нередко воспринимается как составляющая управления, а прикладное понимание термина «менеджмент» выходит за рамки этого значения. Все это требует детального и предметного анализа различий в их понимании и применении.

С одной стороны, в сегодняшнем русскоязычном прикладном употреблении термин «менеджмент» обозначает не только вид профессиональной деятельности, но и непосредственно осуществляющего ее субъекта. В обиходе его нередко определяют и как «руководство», что еще раз прямо указывает на однозначность практического употребления его значения с применением понятия «менеджмент». Такая однозначность основывается на едином, официально и профессионально закрепляемом статусе группы первых лиц организации, одинаково привычно и адекватно называемых сегодня как ее руководством, так и менеджментом. При этом необходимо четко понимать, что собственно к составу менеджмента организации относятся далеко не все участники такой деятельности, а только те, у кого есть подчиненные им специалисты или исполнители, и те, кто наделен правом постановки цели их деятельности, т.е. статусом руководителя.

Такое понимание исключительно важно сегодня, когда (как это традиционно происходит у нас в период перемен) новым модным термином называют слишком широкий круг субъектов. Сегодня не только в бытовом употреблении, но и в официальных документах организаций часто можно встретить такие наименования должностей, как «менеджер по продажам», «менеджер по снабжению», «менеджер расчетно-кассового узла». В большинстве случаев эти работники не имеют собственных подчиненных, хотя в той или иной степени управляют или могут управлять предметами или процессами. Их деятельность полностью соответствует рассмотренному выше управлению первого рода, но они сами ни в коем случае не являются руководителями. Вот почему наиболее убеди-

▶ Details

тельным в отличие от термина «руководитель» представляется употребление термина «менеджер» или «менеджмент». Такое употребление слов происходит при обозначении субъектов или собственно процессов руководства, что достаточно полно обосновывается проведенными выше сравнениями.

С другой стороны, одна из наиболее образных, распространенных, классических дефиниций понятия «менеджмент» определяет его сущность как «искусство постановки и достижения цели». Сравнение этого определения с общепринятым пониманием термина «управление» (обозначаемого как «процесс выработки, принятия и реализации решения») указывает на содержательный акцент различий в представлении и применении этих понятий. Если в менеджменте ключевым звеном позиционируется цель, прямо указывающая на его приоритетно-стратегическую ориентацию, то в управлении во главу угла ставится решение, подчеркивающее актуальность, адаптивность и адекватность для объекта. Такое различие обусловливает самостоятельную ориентацию менеджмента и управления, не разделяя внутреннего содержания осуществляемых процессов.

Место и роль решения в управлении обусловливает прежде всего его прикладной, практический и только (в конечном счете) теоретический, интеллектуальный аспект в обычном для большинства из нас представлении. Такое положение особенно характерно для «ситуационного подхода», традиционно широко и разнообразно применяемого в отечественной практике управления. К сожалению, частым проявлением такого подхода становится волюнтаризм решений руководителя при обязательности их исполнения персоналом управления. Этот негативный пример очень образно подчеркивает, что правом принятия решения обладает далеко не каждый участвующий в нем управленец, а только руководитель, наделенный соответствующими полномочиями.

Собственно, само понятие «управление» классически определяется как «целенаправленное воздействие», что прямо указывает на уже имеющуюся или ставящуюся «сверху» цель, достигаемую в процессе выработки и осуществления решения. Это достаточно четко отражает сложившееся соотношение, определяющее первичность менеджмента и производность управления, реализуемое в рамках одной организации. Они проявляются в единстве цели, общности организации, преемственности менеджмента и управления, их последовательности, кооперации и взаимодействии. Все это позволяет сделать вывод о том, что основное содержание менеджмента и управления представляет собой в значительной степени общую совокупность деятельности руко-

водителей, специалистов и исполнителей организации по постановке и достижению ее целей путем выработки, принятия и реализации решения.

Особое значение приобретает анализ прикладной ориентации применения рассматриваемых понятий, выделяющий значительно большее разнообразие объектов управления, чем субъектов. И действительно, управлять мы можем или пытаемся исключительно широким спектром реальных объектов, например: автомобилем, ростом растений, человеком. Это послужило основанием для выделения в классической теории понятий процессов управления неживой природой (первого рода), живой природой (второго рода) и человеческим обществом (третьего рода) соответственно. И хотя в социально-экономических системах рассматривается прежде всего управление третьего рода, технические, эргономические, селекционные и многие другие осуществляемые ими процессы также в той или иной степени нуждаются в управлении.

В отличие от такого универсального подхода понятие «менеджмент» как руководство наиболее обоснованно употребляется применительно к подчиненному работнику, группе работников, организации. В этой связи необходимо понимать, что обязательным условием менеджмента становится создание определенной организации, распределение полномочий, построение конкретной иерархии, что не всегда необходимо в управлении, например, первого и второго рода. Соответственно, менеджмент обязательно включает в себя решение организационных, структурных, иерархических задач путем осуществления программы комплексного администрирования. В менеджменте, как и в управлении организацией, конструктивная административная составляющая является не только ведущей, но и обязательной, в отличие от всех других родов и видов управления, где ее место может занимать технология, селекция и пр.

Административный подход строго определяет профессиональную природу и официальный статус менеджмента в отличие от универсального спектра проявления управления, которое, наряду с такими составляющими, допускает и более свободные сочетания и вариации, например «общественное самоуправление» или «управление качеством». Особенно часто это проявляется на нижних уровнях структуры организации, где значительное число обязанностей, функций, видов деятельности специалистов и исполнителей может осуществляться неформально или даже на общественных началах. Впрочем, вся совокупность таких действий в организации вне зависимости от официального или общественного характера осуществления выходит за рамки непосредственно-

▶ Details

го понятия менеджмента, оставаясь по существу тем или иным формированием управления.

Проведенный в настоящем параграфе сравнительный анализ позволяет представить достаточно широкий спектр различий понятий управления и менеджмента (табл. 1.2.1). Сопоставление их наиболее контрастных проявлений, раскрывающих весь спектр возможного разнообразия, представляется следующим образом:

Таблица 1.2.1

Сравнительный анализ управления и менеджмента

Критерий	Управление	Менеджмент
Субъект	Персонал управления	Руководитель
Объект	Составляющие организации	Подчиненный
Ориентация	Актуальная	Перспективная
Приоритет	Задача	Стратегия
Доминанта	Решение	Цель
Подход	Объектный	Процедурный
Ресурсы	Комплексные	Социально-экономические
Основа	Универсальная	Профессиональная

Приведенные в табл. 1.2.1 различия относительны и в различных организациях проявляются по-разному в зависимости от конкретных условий. Вместе с тем такое сравнение позволяет достаточно четко определить природу и понимание современного менеджмента, основной состав и содержание его отличий и связей с управлением. Наиболее полно и всесторонне они раскрываются в процессе и результатах анализа формирования и развития взаимодействий менеджмента и управления, представленных в следующем параграфе настоящего учебника.

Здесь же следует отметить, что проведенные в настоящем разделе учебника исследования и обоснования, представленные результаты сравнительного факторного анализа позволяют дать следующее определение: *менеджмент — профессиональное руководство деятельностью подчиненных в организации.*

Оно предполагает, что профессиональное содержание менеджмента, основанное на официальном администрировании, представляет постановку и достижение целей организации посредством воздействия на подчиненных. Вместе с приведенными выше определениями такая формулировка в комплексе представляет сущность и содержание менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности, тесно переплетающегося и непосредственно взаимодействующего с комплексом мер по управлению организацией.

▶ Details

1.2.3. Кооперация менеджмента и управления

Единство природы менеджмента и управления, общие подходы, содержание и особенности постановки и применения этих понятий в организации обусловили их изначальную взаимосвязь и целенаправленную профессиональную кооперацию. Причем приведенные в предыдущем параграфе различия в понимании и применении терминов «менеджмент» и «управление» не только не исключают такого целенаправленного и конструктивного сочетания, но, напротив, во многом его обусловливают.

Единство объекта, представляемого социально-экономической организацией, общность цели ее формирования, функционирования и развития, однозначность условий осуществления этих процессов обусловливают широкую базу кооперации менеджмента и управления. На ее основе эволюционно складывается и целенаправленно совершенствуется тесная взаимосвязь и конструктивное взаимное дополнение менеджмента и управления, которые используют широкую палитру единых и общих составляющих.

В этой палитре прежде всего необходимо выделить единство объекта, на который направлены все исследования и воздействия, осуществляемые в процессе руководства и управления организацией. Более того, подавляющая часть этих воздействий представляет собой общее и одновременное проявление в организации единого содержания менеджмента и управления. И это абсолютно закономерно, поскольку именно в организации, ее структурах и процедурах причинно-следственная взаимосвязь между ними реализуется не только самым непосредственным, но и общим, единым образом. В этом смысле менеджмент и управление в организации осуществляются в виде единого в своей основе и общего по содержанию процесса постановки цели и осуществления воздействия по ее достижению.

На такой единой или общей основе в последующем формируется и развивается самый широкий спектр различных проявлений конструктивной кооперации менеджмента и управления в организации. Данный спектр четко определяет, непосредственно включает в себя или опосредованно ассоциируется с постановкой и эффективным решением таких задач, как:

- обеспечение единства стратегии руководства и тактики управления;
- формирование и развитие общих ресурсов менеджмента и управления;
- использование менеджментом и управлением единых структур и процедур;

- информационное сопровождение менеджмента и управления;
- согласование стилей руководства и управления в организации;
- проведение программ реорганизации менеджмента и управления;
- совершенствование форм и методов менеджмента и управления.

Необходимость конструктивной кооперации менеджмента и управления обусловливается не только важностью решения этих и подобных им задач, но и определяемым ею уровнем развития организации. Объединяя руководителей, специалистов и исполнителей в едином процессе функционирования, организация необходимо основывается на кооперации состава и содержания их деятельности. Постановка и решение именно этой задачи последовательно осуществляются в процессе администрирования организации путем проведения разграничения, детерминирования, регламентирования, координации и в конечном счете кооперации деятельности менеджеров и персонала управления.

Вместе с тем именно целенаправленная и конструктивная кооперация подходов, систем, процессов и других составляющих менеджмента и управления во многом определяет эффективность организации. В этом случае она представляет построение единого процесса достижения цели организации на основе интеграции потенциалов менеджмента и управления. Именно интеграция ресурсов этих составляющих и всей организации в целом и обеспечивает соответствующий ее задачам уровень развития. В конечном счете можно утверждать, что чем выше уровень развития организации, тем такая кооперация становится не только более возможной, но и совершенно необходимой, поскольку напрямую его обусловливает.

В настоящее время сложилось достаточно обоснованное и устойчивое представление двух базовых конфигураций кооперации менеджмента и управления. В них формируются и проявляются принципиальные различия содержания руководства и управления как в альтернативных, противоположных крайностях общей палитры подходов. Разнообразие, представляемое этими конфигурациями и их возможным сочетанием, задает коридор формирования и трансформации способов кооперации, в котором позиционируются все реальные модели руководства и системы управления.

Первая конфигурация, в основе которой лежит стремление руководителя подобрать себе аппарат помощников, формируется им целенаправленно, централизованно, адекватно субъективным предпочтениям и складывающейся ситуации. В ней менеджмент

играет решающую роль, формируя и подстраивая систему управления и осуществляемый ею процесс в соответствии с собственными приоритетами и возможностями.

В ряде случаев эти действия менеджмента приводят к формированию настолько совершенной команды специалистов и исполнителей, что именно она воспринимается окружающими в качестве основного потенциала развития. Так, в профессиональной среде все чаще подчеркивается решающий вклад в успех организации деятельности так называемых белых воротничков, к которым как раз и относятся специалисты и исполнители аппарата управления. Это еще раз подчеркивает решающее значение централизованного административного обеспечения менеджмента организации.

Такую модель кооперации руководства и управления чаще всего и называют централизованной в соответствии с теми методами, которые используются при ее формировании, функционировании, совершенствовании. В ней руководитель жестко устанавливает и контролирует:

- цели организации и пути их достижения;
- принципы и нормы функционирования;
- организационную структуру управления;
- подбор и расстановку персонала;
- состав распределяемых полномочий;
- ответственность по ключевым вопросам;
- параметры материального стимулирования;
- направления совершенствования и развития.

На этой основе профессиональное, компетентное, оперативно-тактически ориентированное руководство действенно обеспечивает успешное решение большинства конкретных задач организации. Особенно результативно централизованное сочетание менеджмента и управления в организациях с превалированием типовых штатных, расчетных ситуаций, требующих обязательности достижения цели, гарантий надежности, высокого уровня исполнительской дисциплины.

Вместе с тем централизованная конфигурация обусловливает проявление и закрепление целого ряда тенденций, ограничений и особенностей, далеко не всегда повышающих потенциал организации. К первым относится устойчивый приоритет перераспределения полномочий в пользу руководства, а исполнения и ответственности — в сферу управления. Эти понятные по своей природе тенденции настолько значительны, что способны трансформировать разделение и распределение прав, обязанностей и ответственности. Рациональное администрирование, изначально

призванное им противодействовать, далеко не всегда успешно справляется с этим, что становится одной из хронических проблем такой конфигурации.

Излишнее давление менеджмента на управление ослабляет корпоративные начала творческих взаимоотношений персонала организации. В результате этого рано или поздно снижается активность работников системы управления. Необдуманно централизуя неформальную инициативу групп специалистов и исполнителей, менеджмент коренным образом разделяет, а со временем просто растворяет их творческий потенциал в формальных распределениях обязанностей и рутинных процессах их осуществления. Наконец, необоснованная централизация менеджментом функций управления радикально ограничивает самостоятельность персонала, сдерживает творческий подход, инициативу и предприимчивость. Более того, такой подход провоцирует формирование и развитие деструктивных тенденций выполнения персоналом штатных обязанностей. Со временем он может привести к частичной или полной утрате не только фактического исполнения функций, но и самих профессиональных навыков работников, за которыми закреплены данные функции.

Необходимо также отметить, что централизованное сочетание менеджмента и управления существенным образом интегрирует, обособляет и трансформирует потенциал организации, завязывая его мобилизацию исключительно на руководство. А ведь с позиций руководителя реальные возможности организации оцениваются далеко не всегда полностью. И крайне сложно оценить потенциал организации всесторонне (почти невозможно). На практике это не только ограничивает возможности мобилизации потенциала организации, но и приводит в конечном счете к их последовательному сокрытию, постепенному сокращению.

Эти ресурсы эффективно мобилизует, всесторонне раскрывает и широко использует децентрализованная модель сочетания менеджмента и управления. Она основывается на гармоничном развитии систем, процессов и персонала управления, формировании условий, раскрытии потенциала, выдвижении и становлении наиболее авторитетных, талантливых, корпоративно ориентированных руководителей. Разработка и построение децентрализованной конфигурации основываются на выдвижении корпорацией профессиональных лидеров, широко опирается на демократические процедуры, реализуется в форме представительства и делегирования.

Как уже отмечалось выше, две эти противоположные конфигурации определяют целый спектр построений моделей реальной

кооперации между руководством и управлением, в котором и позиционируется большинство действующих организаций. Соотношение менеджмента и управления, формируемое и трансформируемое в них, отражает реализацию наиболее востребованных в конкретных условиях приоритетов. На практике эти приоритеты последовательно и постепенно изменяются (от регламентации, закрепления, дисциплины, ответственности и стимулирования в организации, тяготеющей к централизованной конфигурации, до инициирования, самодеятельности, творчества, инновации и мотивации в организации, склоняющейся к децентрализованной конфигурации).

Вместе с тем в процессе становления и развития одной и той же организации такие приоритеты могут целенаправленно изменяться или эволюционировать, что отражает двойственность соотношения руководства и управления. Наиболее ярко это проявляется в периодической ротации приоритетов менеджмента и управления по принципу «маятника», характеризующей не только целенаправленные процессы, но и реально складывающиеся тенденции развития организационного поведения.

ГЛАВА 1.3. СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА

Парадигма как строгая, общепризнанная концепция, представленная системой понятий и категорий, лаконично отражает содержание и существенные черты конкретной области, а также является основой формирования и развития профессиональных знаний любого специалиста. Она используется учеными и практиками в качестве основы, концептуальной модели, квинтэссенции представления и применения профессиональных знаний. Системное значение парадигмы проявляется в том, что она становится совершенно необходимой основой профессионального общения, обсуждения и совершенствования актуальных направлений развития теории и практики. Все это обусловливает необходимость фундаментального представления и освоения современной парадигмы менеджмента.

1.3.1. Место и роль парадигмы в теории и практике менеджмента

Одной из главных проблем профессиональной подготовки и специализации менеджеров, как, впрочем, и других высококвалифицированных специалистов, является объединение теоретичес-

ких знаний и практических навыков в общую и органичную систему действий. Она должна обеспечивать кооперацию, прагматичную ориентацию и прикладную адаптацию всей совокупности теоретических взглядов и практических навыков современного профессионала. Основой такого объединения в любой области знаний и сфере деятельности является научно обоснованная, предметно адаптированная, общеизвестная, разделяемая и реализуемая практиками система актуальных профессиональных концепций и взглядов, получившая название «парадигма».

Постановочно-методическую, учебно-познавательную, инструментально- коммуникационную природу определения, введения и использования парадигмы в освоении и применении профессиональных знаний подчеркивал известный исследователь Томас Кун. Он предполагал, что вне зависимости от принятого в конкретной области знаний категорийно-понятийного аппарата, его индивидуального понимания или способа и сферы применения именно парадигма приобретает методические функции организации общепринятой и понятной системы профессиональных взглядов, исполняя роль ее концептуально образующего начала, структурно объединяющей основы.

Общепринятость является важнейшим признаком адекватности и действенности формирующейся парадигмы менеджмента, поскольку она подразумевает всеобщность не просто декларируемых, а реально действующих положений. Именно парадигма определяет фактическое признание и практическое использование большинством менеджеров декларированных положений в реально осуществляющихся процессах постановки и достижения целей их организаций. При этом, как правило, радикальная часть продвинутых исследователей и менеджеров дополняет и совершенствует ее содержание инновационными составляющими, а консервативно настроенные ученые и практики все еще отстаивают ряд предшествовавших положений. Эта ситуация отражает естественное развитие парадигмы менеджмента и является совершенно необходимым условием ее обоснования и развития.

На этом же основывается позиционирование такой существенной характеристики парадигмы менеджмента, как ее современность, в качестве определяющей характеристики. Данная характеристика определяет соответствие парадигмы уровню развития научных знаний и совершенству практического менеджмента. В результате она становится основой оценки организации и менеджеров. Современная парадигма естественным образом приходит на смену предшествовавшей, отжившей, опровергнутой, что, собственно, и отражает совершенствование и развитие менедж-

мента. При этом содержание, тенденции, темпы таких преобразований могут быть самыми различными, но всегда складывающимися, а не устанавливаемыми. Необходимо осознавать, что парадигму нельзя объявить, установить, назначить сверху, как бы ни были авторитетны субъекты или очевидны ее преимущества. На самом деле современная парадигма формируется и реально используется только тогда, когда ее сущность и содержание соответствуют социально-экономическому развитию и действительно разделяются большинством профессионалов.

Это особенно важно правильно понимать и применять потому, что в отечественной практике процессы становления парадигмы менеджмента нередко развиваются непоследовательно, искусственно, крайне противоречиво. Причины подобных противоречий в последнее время заключаются не столько в недостаточной разработке концепций или уровне профессиональной подготовки менеджеров, сколько в неразборчивом и неадаптируемом заимствовании зарубежного опыта. Активно и уже потому часто поверхностно переходя на терминологию западных концепций менеджмента, ряд ученых и практиков не только не разрабатывает, но даже не всегда адаптирует их содержание, понимание и применение. Между тем существенные политические, социально-экономические, ментальные особенности постановки и реализации положений современной парадигмы менеджмента обусловливают необходимость учета таких особенностей в ходе ее применения.

На практике это означает, что и форма представления, и содержание применения парадигмы менеджмента должны соответствовать реалиям и особенностям функционирования профессионального сообщества. Современную парадигму менеджмента, как бы совершенна ни была ее теоретическая концепция, невозможно внедрять, но следует взращивать и развивать путем «селекции», «прививок» и адаптации новых форм и методов к реальным социально-экономическим условиям организаций и потенциалу их систем управления. Все это предполагает углубление подготовки профессионалов, совершенствование систем, модернизацию процессов постановки и достижения целей организации на основе принятия, овладения и применения современных подходов большинством действующих менеджеров.

При этом администрированию отводится особая роль в становлении современной парадигмы организации. Это естественно, поскольку именно административные методы обеспечивают стабильность, предсказуемость, определенность организации, реализуя консервативные подходы к содержанию менеджмента и управления. Изначально ограничивая и сдерживая ее развитие жесткими

регламентами, традиционными нормами, типовыми инструкциями, администрация должна вместе с тем вовремя оценить соответствие действующих положений практике и эффективно адаптировать их содержание к новым условиям. В этом смысле адекватность понимания и своевременность реакции на реальные изменения парадигмы менеджмента становятся прямыми обязанностями администрации.

Современная парадигма менеджмента, совершенство ее методической разработки, убедительность логического построения, комплексность представления и универсальность применения должны обеспечивать мобилизацию не только сторонников, но большинства сомневающихся и даже определенной части изначальных противников ее практического внедрения и использования. Это накладывает определенные требования на соответствие формы и содержания представления парадигмы менеджмента реально сложившемуся уровню профессионализма и квалификации большинства руководителей и специалистов. На самом деле, именно от них во многом зависит отношение практиков к нововведениям, их реакция, равнодушие или даже обструкция.

В успешном решении задач практической адаптации нововведений исключительно велико значение их поддержки профессиональным сообществом. При этом чем выше статус, положение, авторитет конкретных категорий менеджеров, тем в большей степени необходимо учитывать фактический уровень их квалификации и компетенции в вопросах разработки и продвижения инновационных положений парадигмы. В этом смысле успешное решение тактических проблем своевременного обновления взглядов и модернизации подходов управленческого персонала организации во многом определяет общий успех становления в ней новых отношений руководства и управления.

Одно из важнейших качеств современной парадигмы менеджмента — универсальность, обеспечивающая возможность ее понимания каждым профессионалом и реализации в любой организации сообщества. Вместе с тем универсальность парадигмы менеджмента должна позволять четко выделять не только присущее всем организациям единое, общее, аналогичное, но и обеспечивать представление широкого спектра различий менеджмента, методик его прикладного применения, дифференцировать на этой основе практическое использование. Это особенно важно для обеспечения жизненности парадигмы, конструктивности ее положений, реальности ресурса адаптации, действенности результатов, во многом определяющих ее актуальность и адекватность составу и содержанию задач, решаемых каждой конкретной организацией.

Исключительно велика коммуникационная роль общепринятой парадигмы менеджмента, поскольку позиционированные в ней понятия и категории на практике должны однозначно квалифицироваться, применяться и восприниматься каждым пользователем в любом профессиональном контексте. Это обусловливает методическое значение современной парадигмы менеджмента, закладывающей основы разработки, построения и применения правил, норм, условий, среды адекватного взаимодействия участвующих в нем сторон. В силу этого по своей конструкции она становится универсальной базой, типовой моделью построения и применения общего профессионального языка, однозначно описывающего организацию, совокупность ее отношений, руководство и управление ими. Собственно профессиональный язык в виде системы взаимоувязанных определений основных понятий, в науке называемый тезаурусом, необходимо становится определяющей составляющей парадигмы менеджмента. Более того, он во многом закладывает основы постановки и применения соответствующих понятий менеджмента и управления в большинстве других областей знаний и сфер практической деятельности.

Конкретную, прагматическую роль современная парадигма менеджмента призвана исполнять в качестве универсального инструмента обоснования, представления и адаптации инновационных идей и подходов к реформированию процессов, систем и условий постановки и достижения целей организации. В этом смысле она способна существенно унифицировать, адаптировать и в конечном счете облегчить трудоемкую и болезненную стадию внедрения нововведений. Убедительно, обоснованно и достоверно обеспечивая раскрытие и изложение существа предлагаемого на понятных и общепризнанных примерах и аналогиях, парадигма менеджмента не должна консервировать сложившиеся представления. Более того, она изначально ориентируется на восприимчивость к необходимым и естественным инновациям, совершенствованиям и изменениям.

Все это достаточно четко определяет место современной парадигмы менеджмента в системе взаимодействия руководства и управления реально действующей организации следующим образом (рис. 1.3.1).

Проведенный в предыдущей главе анализ и представленная модель позволяют сделать еще один очень важный вывод о том, что именно парадигма менеджмента самым тесным и непосредственным образом объединяет менеджмент с управлением, закладывая основы их взаимодействия. Это позволяет рассматривать современную парадигму менеджмента в качестве единой основы

построения и применения реально действующих систем и процессов управления.

Несмотря на то что определяющим условием становления современной парадигмы менеджмента является всеобщность ее представления, можно предполагать необходимость обеспечения той или иной степени ее адекватности каждой конкретной организации. Это означает, что в продвинутых структурах лучшие топ-менеджеры будут ее раскрывать и совершенствовать, а в запаздывающих в своем развитии — напротив, ограничивать и сдерживать. Такая ситуация не только возможна, но и совершенно естественна и даже полезна, поскольку отражает реалии процесса становления и освоения профессиональным сообществом содержания современной парадигмы менеджмента. Главное — адекватно оценивать уровень развития каждой конкретной организации и учитывать его применительно к становлению и использованию в конкретной организации и реальных условиях актуальных подходов и концепций.



Рис. 1.3.1. Современная парадигма менеджмента в управлении

Общепризнанность современной парадигмы менеджмента приобретает особое значение в качестве основы обеспечения конструктивной взаимосвязи между государственной властью, рыночной инфраструктурой и профессиональным сообществом. В этом смысле она должна представлять собой не просто ту или иную фазу компромисса, но обеспечивать строгое и полное соответствие основополагающих законодательных, исполнительных и профессиональных требований, норм, положений. Такое соответствие может разрабатываться и достигаться только путем последовательного и эффективного сотрудничества всех заинтересованных сторон в сложном и многогранном процессе становления современной парадигмы менеджмента.

▶ Details

Обоснование и исследование (в настоящем параграфе учебника) места и роли современной парадигмы менеджмента в теории и практике искусства постановки и достижения цели обеспечивают возможность ее концептуального представления. В целом этому посвящен весь учебник, но самое четкое и лаконичное ее изложение на основе сравнения с классической парадигмой управления предлагается в следующем параграфе данной главы.

1.3.2. Структура парадигмы менеджмента

В каждой области знаний и сфере деятельности, отдаем мы себе в этом отчет или нет, на определенном этапе развития складывается система актуальных профессиональных подходов, взглядов, концепций, разделяемых и используемых большинством работающих в них специалистов. Состав и содержание таких систем в разных отраслях и сферах могут весьма существенно различаться. Это объясняется объектами и предметами их специализации, местом и ролью в общей системе знаний и навыков, состоянием развития, особенностями формирования и применения. Все это не только придает актуальное значение представлению содержания современной парадигмы менеджмента, но и ставит серьезный вопрос об обоснованности ее состава.

В поисках ответа на него мы невольно обращаемся к аналогичным категориям родственных менеджменту научных дисциплин и сфер деятельности, что позволяет сформировать представление о составе парадигмы на основе исторически устоявшихся и общепринятых применяемых прецедентов. Как правило, такие дисциплины (экономика, организация и т.д.) содержат фундаментальное положение (законы, принципы и т.п.) и практические правила (структуры, процедуры и т.д.), которые отражают сущность рассматриваемого объекта. Объединение их содержания в целостную, комплексную систему взаимоувязанных представлений и составляет собственно формируемую и применяемую парадигму менеджмента.

Приведенные обоснование и определение места и роли современной парадигмы менеджмента в системе научных знаний и профессиональной практической деятельности позволяют представить ее состав и содержание. Они определяются целым комплексом основополагающих подходов, взглядов, концепций построения систем и процессов руководства и управления, формирующихся и применяемых в реально действующих организациях. Наполнением этого комплекса становится содержание таких фундаментальных научных категорий и практически широко приме-

няемых правил и положений, как законы, принципы, методы, функции, структуры, процедуры менеджмента.

В основе такого комплекса, как уже отмечалось выше, позиционируются тезаурус и методология исследования и представления, а в практически ориентированной надстройке — наиболее актуальные и применяемые положения и концепции. Это построение наиболее полно отвечает сложившимся научным представлениям менеджмента и системе их применения на практике. Структура современной парадигмы менеджмента представляется следующей достаточно понятной конструкцией (рис. 1.3.2).

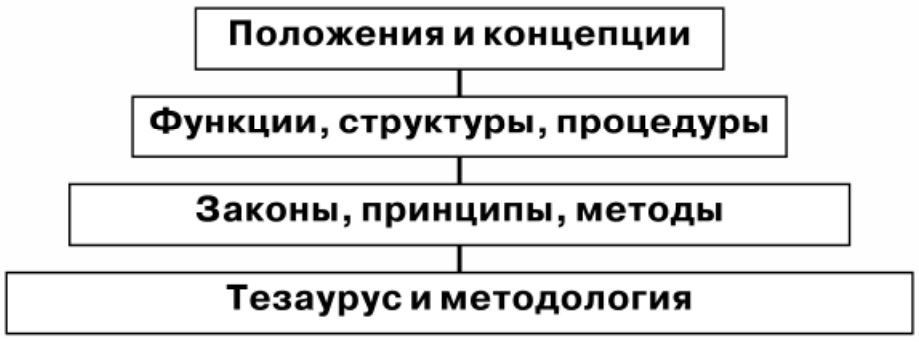

Рис. 1.3.2. Структура современной парадигмы менеджмента

Структура позволяет отразить важные особенности строения парадигмы менеджмента, на основе которых можно сделать следующие выводы:

1. Структуру современной парадигмы менеджмента можно представить тремя уровнями основополагающих понятий и категорий, которые последовательно складываются и преемственно развиваются.

2. Тезаурус современной парадигмы менеджмента формируется на базе категорийно-понятийного аппарата общей системы знаний и становится основой специализации профессионального языка управления.

3. Методология парадигмы менеджмента опирается на общенаучные и практические подходы, становясь фундаментом их адаптации и применения в комплексе экономических и управленческих дисциплин.

4. Основные категории современной парадигмы менеджмента соответствуют классической структуризации устоявшейся системы знаний и сферы деятельности.

5. Положения и концепции современной парадигмы менеджмента опираются на предыдущие уровни, развиваясь и реализуясь далеко за ее рамками в различных областях знаний и сферах деятельности.

Структура формирования и развития современной парадигмы менеджмента во многом определяется составом и содержанием всей палитры дисциплин его предметной специализации. Это обусловлено тем, что каждая из них раскрывает, детализирует и представляет одну из наиболее значимых и разработанных на сегодняшний день концепций или составляющих общей системы профессиональных знаний. Комплексное отражение спектра этих проблем и рассматривающих их дисциплин позволяет менеджеру четко ориентироваться в широком круге разнообразных публикаций и источников профессиональных знаний. Система предметной специализации, сформированная на основе структуризации современной парадигмы менеджмента, всесторонне и комплексно представлена в табл. 1.3.1.

Проведенная структуризация предполагает обоснование содержания выделенных составляющих, чему, собственно, и посвящен весь настоящий учебник. В связи с этим здесь мы только обозначили ее конкретное наполнение, ориентируя пользователя на освоение соответствующих глав и параграфов данного учебника. Вместе с тем необходимо отметить, что данное издание не претендует на всеобъемлющее представление состава, содержания и развития современной парадигмы менеджмента и его специализаций, что обусловливает необходимость использования в этих целях широкого спектра профессиональной литературы по отдельным дисциплинам.

1.3.3. Тезаурус современной парадигмы менеджмента

Основой построения и применения профессионального языка, как уже отмечалось выше, является совокупность дефиниций категорийно-понятийного аппарата, представленных в их предметно-содержательной взаимосвязи и зависимости. Естественно, что в этом комплексе используется ряд основополагающих научных понятий, общих для всей системы знаний. Вместе с тем определения большинства конкретных терминов требуют содержательной адаптации и специализации к реальным проблемам менеджмента. Особое значение при этом имеет функциональная адаптация применяемых понятий и их определений к целям, условиям и объектам руководства и управления.

Открывает тезаурус приоритетное понятие современной парадигмы менеджмента — цель. *Цель — субъективное, желаемое, достижимое, необходимое состояние процесса или системы.* Субъективная по своей природе, она разрабатывается и принимается на

Таблица 1.3.1

Предметная структуризация специализации менеджмента

№ п/п	Подход	Содержание	Дисциплины
1	Концептуально-содержательный	Парадигма, тезаурус, генезис, концепции современного менеджмента как искусства постановки и достижения цели	Теория управления Общий менеджмент Стратегический менеджмент
2	Технико-технологический	Проектирование и построение процессов разработки и создания продукта, функции, услуги и системы управления ими	Организация производства Производственный менеджмент Инновационный менеджмент
3	Объектно-системный	Организация предприятия, производства продукта, построения процесса и системы как объекта менеджмента и управления	Управление предприятием Управление организацией Антикризисный менеджмент
4	Субъектно-трудовой	Отношения работодателя и работника, организация труда и функционирования системы управление персоналом	Научная организация труда Административный менеджмент Управление персоналом
5	Социально-психологический	Человек как главный объект и субъект управления в рыночной системе социально-экономических отношений	Психология управления Социология управления Организационное поведение
6	Функционально-целевой	Дифференцирование, специализация и адаптация процессов постановки и достижения конкретных целей организации	Функциональный менеджмент Финансовый менеджмент Кадровый менеджмент
7	Структурно-процедурный	Структуризация, детализация, оптимизация формирования и функционирования конкретных систем и процессов управления	Организация управления Корпоративный менеджмент Организационные изменения
8	Проектно-прикладной	Разработка, построение, совершенствование подразделений, связей, организаций, объединений и систем управления ими	Организационное проектирование Прикладной менеджмент Организационное развитие

▶ Details

основе необходимости и возможности ее достижения. Два этих начала, их соотношение, сопоставление и взаимодействие обусловливают руководство организацией, в силу чего именно они определяют природу и реализацию менеджмента во всех его формах и проявлениях.

Следующий уровень тезауруса представляет наиболее широко и разнообразно применяемые понятия процесса и системы, отражающие динамику и статику происходящего. *Процесс — последовательность изменений. Система — совокупность взаимосвязанных и соподчиненных элементов.* При этом если в понимании термина «процесс» определяющими положениями являются последовательности и изменения, то в определении, представлении, восприятии, понимании и применении термина «система» наиболее существенное, решающее значение имеют элементы и связи.

При этом необходимо еще раз отметить, что все известные или представляемые нами процессы или системы по природе их возникновения, становления и развития можно рассматривать в качестве соотношения случайного и целенаправленного начала организационных отношений.

Определение процесса как последовательности изменений отражает его общее, универсальное, начальное представление. Оно описывает любые процессы, и прежде всего объективные. Если же попытаться сформулировать дефиницию понятия «процесс» с позиции осуществляющего его субъекта, т.е. менеджера, он определяется как последовательность субъективных действий. *Субъективный процесс — последовательность действий.* Именно это понимание дефиниции будет рассматриваться и применяться ниже для выделения и представления понятий процесса руководства, управления, менеджмента.

В менеджменте все планируемые и осуществляющиеся действия отражаются двумя основными формами: исследованием и воздействием. *Исследование — определение состояния. Воздействие — изменение состояния.* При этом исследование ставит своей единственной целью формирование в той или иной степени исчерпывающего представления об организации, а воздействие отражает всю совокупность и разнообразие действий, планируемых, разрабатываемых и осуществляемых менеджментом, с целью определенного изменения состояния организации или тенденций ее становления, функционирования или развития.

Естественно, что как те, так и другие действия направлены прежде всего на построение и осуществление процессов или систем в качестве представления сущности и содержания формирующих их отношений.

Сущность, содержание и основные качества (как процесса, так и системы) наиболее точно отражаются не только, а в ряде случаев и не столько составом элементов, сколько характером и конфигурацией устанавливающихся и развивающихся в них связей. Достаточно провести самый поверхностный анализ любых процессов или систем, чтобы убедиться в том, что именно связи, их наиболее полное и всестороннее проявление играют определяющую роль в построении реальных организационных отношений. В менеджменте роль связей проявляется в понятии структуры, которая характеризует модель построения системы, и формы исследуемой или изменяемой организации, которая отражает внешний вид, образное представление, основу идентификации, определенное восприятие системы или процесса. *Структура — отражение внутреннего строения организации. Форма — внешнее строение организации.* Структура, отражающая внутреннее, и форма, представляющая внешнее строение организации, формируются, определяются и обусловливаются прежде всего конфигурацией построения и содержанием связей между составляющими их элементами. В этом еще раз проявляется основополагающее, методическое, конструктивное значение связей в построении и представлении любой организации в целом и административных отношений в частности.

Форма и структура определяют строение организации в общем, что во многом (или даже в основном) и раскрывает ее сущность и содержание с позиций менеджмента. Именно это положение послужило причиной всестороннего исследования внутреннего и внешнего строения организации, которому уделяется особое внимание в целом ряде его прикладных специализаций.

Форма, как правило, выделяет и подчеркивает особенности построения и непосредственно не отражает такую организующую характеристику процесса, как последовательность. Между тем именно последовательность является основополагающей характеристикой построения и осуществления процесса постановки и достижения цели, что обусловливает необходимость ее использования в определении процессуального представления менеджмента. Гораздо более точно и определенно разработка и построение процессов менеджмента и управления могут быть представлены понятием «процедура». *Процедура — формализованная последовательность действий.* Причем понимание формализации в этом случае включает в себя не только четкое определение этапов, но и конкретное представление условий перехода от одного действия к другому. Это отражает такую определяющую процесс характеристику, как временна́я последовательность. В адми-

▶ Details

нистративном обеспечении менеджмента эта характеристика и процедурное построение в целом становятся предметом специального исследования и моделирования.

Определение понятия «порядок», имеющего особое значение в администрировании как процессе организации, основывается на том, что ряд менеджеров вообще проводит достаточно жесткую аналогию между понятиями «организация» и «порядок». Данное явление обусловливает необходимость их более предметного сопоставления. Форма, структура, процедура, их построение и функционирование как реальные проявления менеджмента и управления традиционно отражают установившиеся представления об организации, закрепляют и описывают сложившийся или установленный порядок в организации. *Порядок — складывающееся или устанавливаемое и поддерживаемое соотношение составляющих.* Им определяются и регламентируются общепринятые в организации требования, их соответствия, действующие, рекомендуемые и возможные связи и последовательности, формы их осуществления, отражения и признания. Установленный порядок всеми своими проявлениями представляет и обеспечивает стабильность организации, понятность и предсказуемость функционирования и развития составляющих ее процессов и систем, т.е. ее административное обеспечение.

Для эффективного достижения поставленных целей необходима реализация достаточно строгого порядка построения процесса. В этом плане определение места и роли каждого элемента, установление зависимости и последовательности проектирования и осуществления процесса представляют сложнейшую многофакторную задачу. Ее практическое решение, при необходимости точный формализованный расчет могут обеспечиваться или отражаться построением четкого алгоритма, представляющего математическое отражение формализованного способа решения, технологии, процедуры, выполняемых в соответствии с принятым порядком. *Алгоритм — математически формализованная процедура.*

Разработка, принятие и реализация определенного порядка предполагают установление строгой соподчиненности как между элементами процессов и систем, так и непосредственно между ними в целом. Такая соподчиненность представляется иерархией. *Иерархия — соподчиненность по властной вертикали.* Определяя, устанавливая и обеспечивая стабильный порядок взаимодействия руководителей и подчиненных, она выступает также в роли вертикальной доминанты представлений организационных конструкций, определяя архитектонику ориентации и схематическое вза-

имодействие элементов любого построения, например самого тезауруса.

Уже определенные выше понятия тезауруса современной парадигмы менеджмента, установленные и проявленные связи между ними позволяют представить состав и структуру его базового эшелона в следующем виде (рис. 1.3.3).

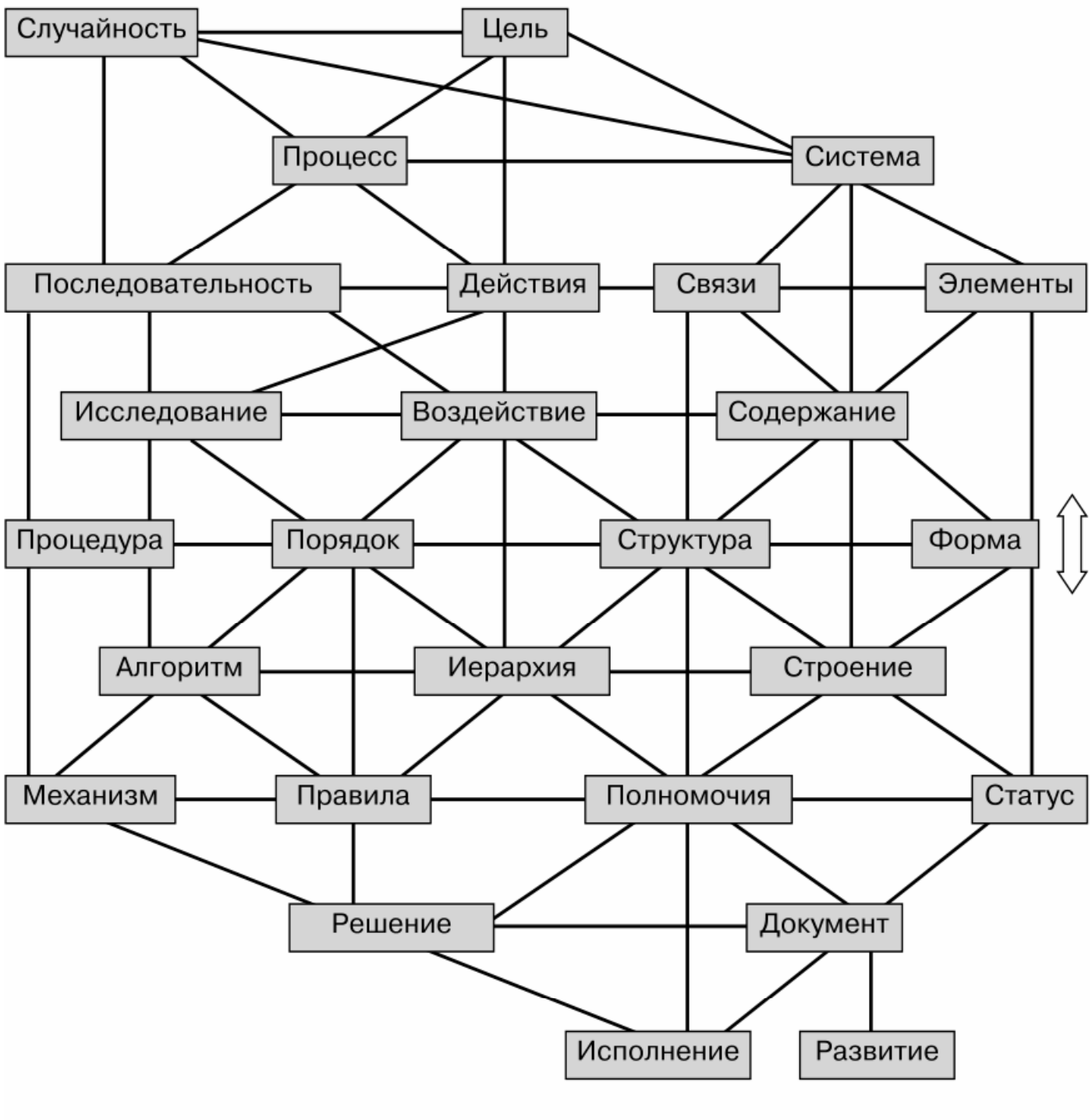

Рис. 1.3.3. Структура тезауруса современной парадигмы менеджмента

Структура тезауруса парадигмы менеджмента завершается группой терминов, определяющих формы и содержание деятельности менеджера. Многие из них хорошо знакомы, но все же требуют профессионального определения и позиционирования в тезаурусе.

Практическое применение установленного порядка осуществляется в форме принятия и реализации свода конкретных правил как совокупности выработанных и утвержденных принципов, рекомендаций, требований и норм организации, процессов построения функционирования и совершенствования организаций. *Правила — устанавливаемые, ожидаемые в выполнении и контролируемые требования, положения, рекомендации.*

С одной стороны, устанавливая, регламентируя и расписывая разработку и осуществление программ, процедур и алгоритмов, построение и представление систем, правила обеспечивают формирование и применение конкретного механизма. *Механизм — целенаправленно функционирующая система.* Именно механизм наиболее точно отражает и представляет собой организационное объединение процессов и систем в ходе их формирования, функционирования и развития.

С другой стороны, детализируя обязанности и требования к участникам или элементам на основании положений иерархии, распределения ответственности, построения процессов и систем права, именно правила наиболее полно раскрывают, представляют и закрепляют их реальные полномочия. *Полномочия — свод прав по исполнению обязанностей.*

Форма, строение, состав и содержание полномочий утверждаются и закрепляются присваиваемым статусом. Статус регистрируется или подтверждается положением, отражающим официальное или общественное признание прав, состояния, отношений и ответственности. *Статус — официально или иначе признаваемое положение.* Статусом устанавливается состав признаваемых полномочий каждого элемента, всей организации в целом или ее подразделений, который совокупно представляет потенциал организации. Формирование и закрепление статуса может носить неформальный характер, что не исключает (а в ряде случаев даже активизирует) построение и реализацию посредством его конструктивных отношений в малых социальных группах или общественных формациях. Собственно, любая организация с этих позиций может быть представлена как соотношение и взаимодействие статусов, ее составляющих.

Грамотные управленческие решения всегда содержат в себе программу организации в виде процедуры действий и представление ожидаемого результата ее осуществления в виде состояния, к которому необходимо привести систему. Управленческое решение, опираясь на уже имеющуюся в момент его принятия организацию, разрабатывает процесс ее преобразования в некое новое, более совершенное и эффективное состояние.

▶ Details

Принятое, но еще не реализованное решение представляет собой субъективную модель, отражаемую в соответствующих документах. *Документ — официально оформленное свидетельство.* В частном случае документ может содержать программу действий менеджера, используемую для организации и контроля исполнения. Приведенные в тезаурусе понятия ни в коем случае не исчерпывают, а только открывают и обозначают основные направления становления, специализации и применения профессионального языка менеджера.

1.3.4. Концепция постановки и достижения цели

Сущность современного менеджмента, как мы установили выше, заключается в разработке, построении и осуществлении процесса постановки и достижения цели организации. Причем особое значение уделяется совершенству выполнения программы, разработанной менеджером, что существенным образом выделяет качественную оценку осуществления такого процесса. Это предполагает необходимость обеспечения не только фундаментального научного обоснования, но и высококвалифицированного, профессионального практического исполнения разработанных менеджером действий. Успешное выполнение таких строгих условий необходимо основывается на четком понимании основополагающей концепции современного менеджмента как основы становления его парадигмы.

В ходе разработки и представления такой концепции неизбежно проведение не просто согласования, но фактического объединения менеджмента и управления организацией в общий процесс постановки и достижения цели. Понятно, что его состав, содержание, пропорции, приоритеты адаптируются преимущественно к парадигме менеджмента, но сущность происходящего и общие формы его представления отражаются и применяются достаточно универсально. Это позволяет рассматривать формируемую концепцию, с учетом приведенных здесь различий, в качестве единой основы как менеджмента, так и управления организацией.

Основой построения такой единой концепции становится общая логическая последовательность разработки, постановки, принятия и достижения целей функционирования и развития организации. Она прежде всего выделяет базовые этапы этого процесса, устанавливает их коммуникацию и обусловливает возможное взаимодействие в рамках данной организации. Понятно, что на ее конкретное представление оказывает влияние раз-

личие приоритетов тех или иных этапов в менеджменте и управлении, разная степень зависимости их осуществления от внешних факторов и т.д., но в данной концепции мы не будем учитывать эти особенности.

Такой подход позволяет сформировать универсальную концепцию, применяемую действительно в качестве единой основы менеджмента и управления. Возвращая нас к основам однородности восприятия этих понятий, универсальность концепции сохраняет возможность ее предметной адаптации к конкретным организациям, целям и условиям их постановки и достижения. Это позволит не разрабатывать с нуля новую или существенно трансформировать представленную в концепции модель всякий раз, когда меняется позиция и оценка ее использования, а лишь адаптировать в процессе администрирования ее конкретно применяемую вариацию.

Состав универсальной концепции определяет последовательность пяти основных этапов: цель, ситуация, проблема, решение и результат. Эти этапы получают свои названия по выделяемому в конце каждого из них промежуточному результату. Состав этапов и их взаимодействие будут рассмотрены в пятом разделе настоящего учебника всесторонне и комплексно. Здесь же мы только в целом представим модель основополагающей концепции современной парадигмы менеджмента следующим образом (рис. 1.3.4).

Модель отражает общую последовательность и возможности вариаций осуществления процесса постановки и достижения целей организации. Состав и содержание основных этапов последовательности представленной концепции достаточно хорошо обоснованы, устойчивы и не вызывают особых споров. Мы опираемся на понимание этапа отрезка процесса, который оканчивается получением промежуточного результата. Это позволяет не только четко определить его границы, но и (что особенно важно) оценить его промежуточный результат. Подобная оценка определяет отношение менеджера к проведенным операциям и устанавливает порядок осуществления последующих действий. Логически они могут развиваться по трем основным направлениям, определяющим решение менеджера:

- продолжить осуществление запланированной последовательности операций и действий;
- вернуться к повторению одного из предыдущих, ранее неэффективно осуществленных этапов;
- форсировать осуществление процесса, перейдя сразу к одному из следующих этапов.

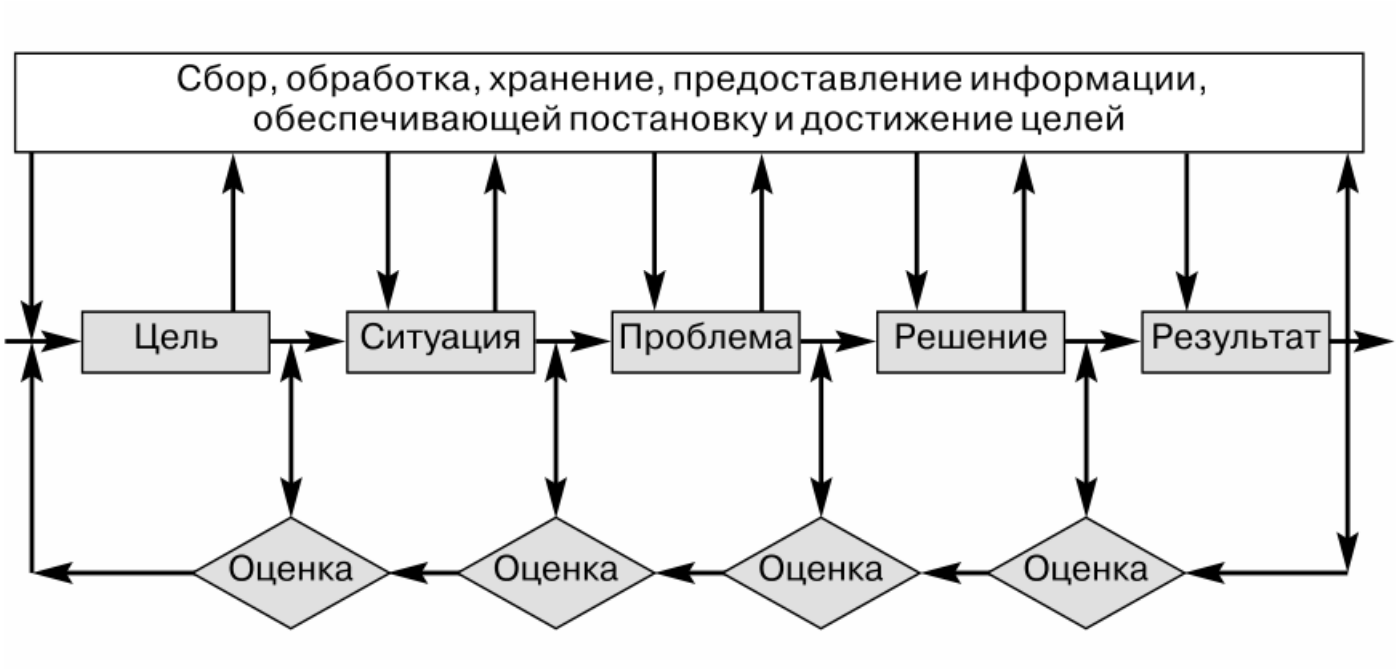

Рис. 1.3.4. Модель основополагающей процедуры менеджмента

В целом такой подход позволяет отразить все возможные варианты построения и развития процесса после оценки результата осуществления каждого этапа и представить поле построения возможных вариаций последовательностью осуществления всех этапов.

Общей основой построения и осуществления менеджмента и управления в представленной концепции является перманентно развивающееся информационное сопровождение и обеспечение. Оно не только их практически объединяет, но и отражает такие ключевые составляющие, как цель, решение, результат и т.д. Это определяет особую роль информационного обеспечения в построении и представлении универсальной концепции менеджмента, которую подробнее мы будем рассматривать в четвертом разделе настоящего учебника. Здесь лишь еще раз отметим, что информация практически обеспечивает непосредственное отражение предмета, средств и продукта труда руководителей, специалистов и исполнителей, корреспонденцию всех составляющих основополагающей концепции менеджмента в общей модели взаимодействия.

Особое значение в детальной разработке и успешном решении данной задачи приобретает администрирование как средство и механизм комплексного обоснования и осуществления информационного обеспечения процесса постановки и достижения цели. Соблюдение выполнения требований оперативности, достоверности, ответственности информационного обеспечения менеджмента предполагает разработку, реализацию и своевременную модернизацию адекватного уровню развития организации административного сопровождения информационного процесса.

▶ Details

Механизм администрирования, разрабатываемый и реализуемый на основе представленной модели основополагающей концепции современной парадигмы менеджмента, обеспечивает его информационное сопровождение специализированными системами документооборота, делопроизводства, контроля исполнения, персонификации ответственности. Их проектная разработка, объектная адаптация, организационное построение и конкретное применение в рамках организации будут представлены в следующем разделе настоящего учебника.

1.3.5. Сравнение парадигм управления и менеджмента

Содержание основополагающих концепций формирования, функционирования, развития организации, руководства и управления этим процессом не только объективно переплетаются, но и во многом представляют собой единую основу. И это естественно, поскольку едины здесь объект, предмет, содержание деятельности, тесно обусловлена взаимосвязь их составляющих, общим результатом выражаются последствия деятельности. Наиболее убедительным и четким выражением единой основы построения и осуществления этих процессов стала универсальная концепция менеджмента и управления, рассмотренная в предыдущем параграфе.

Вместе с тем подобное концептуальное единство обусловливает не только конструктивность и неизбежность использования общих подходов, концепций и представлений в построении и осуществлении менеджмента и управления. В соответствии с действием соответствующего философского закона единство определяет и раскрывает сущность и содержание противоположностей. В данном сравнении оно прямо указывает на необходимость, возможность и целесообразность четкого выделения различий в построении и применении современных моделей парадигмы управления и менеджмента.

Такие различия уже не раз выделялись в том или ином контексте настоящего учебника и будут выделяться в дальнейшем. Но систематизация устанавливаемых различий требует представления основы их формирования и выделения. В качестве таковой сегодня чаще всего используется концептуальное сравнение парадигм менеджмента и управления, раскрывающее ряд принципиальных различий в близких, похожих, формируемых и применяемых на единой основе моделях. Оно позволяет, сохраняя и даже в чем-то укрепляя эту универсальную основу, четко вы-

делить и ранжировать такие отличия. Это существенно повышает эффективность взаимодействия менеджмента и управления в организации.

Собственно выделение, исследование и использование различий в парадигмах менеджмента и управления исторически необходимо осуществляются параллельно с их появлением. Это обусловлено уже рассматривавшейся выше преемственностью менеджмента и управления, конфигурациями их кооперации, противопоставлением руководителя и подчиненного в организации. Более того, подобные различия становятся одним из факторов зарождения и развития противоречий внутри организации, во многом обусловливающих те или иные трансформации на определенных этапах ее жизненного цикла. Вот почему в данном контексте выделению и исследованию таких различий уделяется особое внимание.

Основой становления как парадигмы менеджмента, так и парадигмы управления является (что было показано в предыдущем параграфе) общая универсальная концепция. Она позволяет привести формализацию деятельности руководителей и подчиненных к общему составу и адекватному содержанию, выстроить единую последовательность ее осуществления, максимально точно соотнести основные составляющие парадигм менеджмента и управления. Вместе с тем эта концепция предопределяет конструктивное сравнение, параллельное сопоставление и предметное противопоставление их отдельных составляющих, позволяющих четко установить и детально квалифицировать найденные различия.

Сравнение руководства и управления, обусловленное универсальной концепцией, целесообразнее всего начинать с цели, поскольку она является ключевым звеном построения и осуществления менеджмента. Именно цель в качестве отправного момента действия менеджера, необходимость ее постановки и достижения организацией в конкретной ситуации, собственно, и обусловливают начало соответствующего процесса. Кроме того, содержание процесса и все то, что составляет оценку, формирование отношения и выработку воздействия на ход его осуществления, также эталонно привязываются, ориентируются, сопоставляются с целью и степенью ее достижения.

Постановка цели, например, своим подчиненным является прерогативой каждого действующего руководителя. Он непосредственно и получает этот статус вместе с правом осуществления деятельности целеполагания. В отличие от этого подавляющему большинству представителей персонала управления цель делеги-

▶ Details

руется или ставится «сверху», что допускает только возможность участия в ее детализации, детерминировании и разъяснении. Таким образом, в управлении чаще всего получаются и реализуются цели, поставленные руководством. Именно в этом заключается первое коренное отличие менеджмента от управления. На этом основании в парадигме управления цель выделяется из последовательности цикла «субъект — команда — объект — информация», как это показано на рис. 1.3.5.

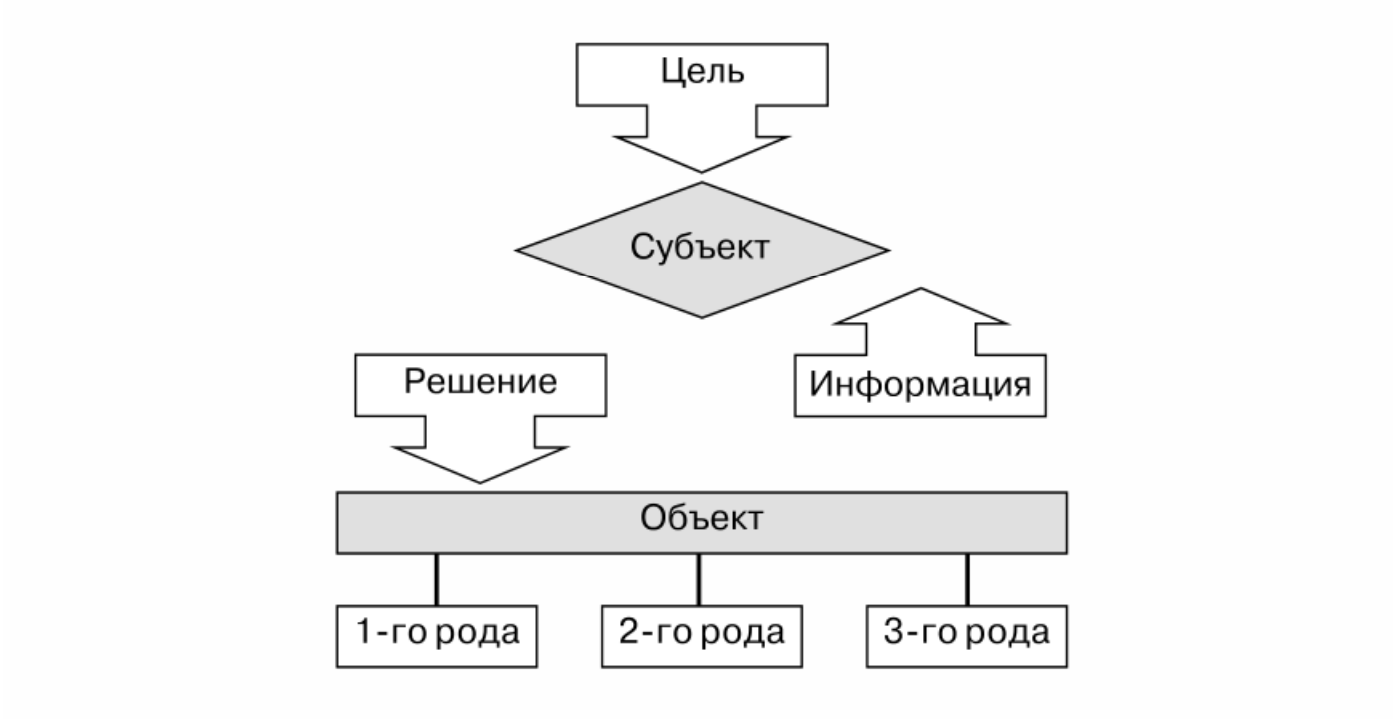

Рис. 1.3.5. Модель парадигмы управления

Позиционированный на представленном рисунке объект управления отличается от объекта менеджмента тем, что объект управления классифицируется на три различных рода: управление неживой природой, живой природой и человеческим обществом. Менеджмент в отличие от этого рассматривает в качестве объекта только человека, работника или подчиненного, обеспечивая осуществление необходимых воздействий на все другие объекты через него. В составе и содержании объекта воздействия и заключается второе принципиальное отличие парадигм менеджмента и управления.

Эффективного достижения цели, поставленной подчиненным, менеджер добивается, вырабатывая и обеспечивая выполнение ими соответствующих решений. Нередко конкретная ситуация диктует менеджеру необходимость делегировать право принятия решения конкретному исполнителю, например ориентируясь на обстановку. Системные исследования показывают конструктивность не только делегирования, но и последовательного целенаправленного сокращения количества решений, принимаемых про-

▶ Details

фессиональным и квалифицированным менеджером. Это определяется стратегической ориентацией, конструктивным подходом и социальной направленностью парадигмы менеджмента, представленной на рис. 1.3.6.

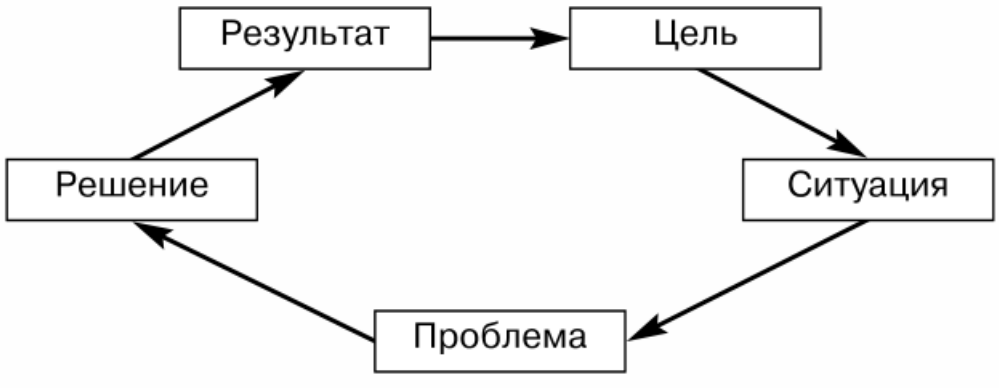

Рис. 1.3.6. Модель парадигмы менеджмента

Модель, условно разделяемая на три уровня составляющих, отражает приоритетно-целевую ориентацию менеджмента, делегирующего значительную часть тактических решений персоналу управления. В парадигме менеджмент позиционируется на верхнем уровне, обеспечивая составляющие нижних уровней ресурсами системы управления. Определяющим в ней является приближение результата к цели, которого добивается менеджер, в том числе путем делегирования принятия и реализации частных решений конкретному специалисту или исполнителю.

В управлении же как в процессе выработки, принятия и реализации необходимого в данной ситуации решения такое приближение результата к цели занимает ключевое место и представляет собой непосредственный продукт деятельности персонала. Собственно деятельность персонала и заключается в принятии и выполнении решений, обеспечивающих достижение целей, поставленных менеджером перед конкретным работником. В парадигме управления решение занимает определяющее место и играет ключевую роль в отличие от его позиционирования в парадигме менеджмента.

Выделенные в данном параграфе отличия и в целом проведенное в настоящей главе обоснование и представление парадигмы современного менеджмента позволяют перейти к исследованию и представлению организации в качестве его непосредственного объекта.

▶ Details

Раздел 2
ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

В качестве основополагающей категории менеджмента и управления выделяется организация. Понимаемая не только как социально-экономическая система (подведомственное учреждение), но в первую очередь как процесс целенаправленной деятельности (функционирования), организация представляет собой непосредственный объект исследования и воздействия менеджера. Это обусловливает необходимость всестороннего и комплексного исследования и представления проявлений организации в качестве непосредственного и опосредованного объекта профессионального менеджмента.

На основе этого подхода первая глава раздела раскрывает и представляет организацию в качестве объекта исследования и воздействия, предметно выделяя социально-экономическую природу организации, ее состав, содержание и конфигурации построения. Особое внимание уделяется разработке и представлению концепции формирования и развития современной бизнес-организации в рыночных условиях. На ее основе раскрываются характерные особенности и специфика отечественной практики становления бизнес-организации в качестве объекта профессионального менеджмента.

В соответствии с выделенным позиционированием процесса организации как важнейшего объекта профессионального воздействия менеджера отдельно рассматривается и представляется организация бизнеса как объекта менеджмента. Это обусловливает необходимость ее характеристики и сопоставления с традиционными представлениями процессов и процедур в качестве объекта воздействий. Все рассматриваемые проявления организации оцениваются с позиций их целенаправленного и комплексного исследования, необходимо обеспечивающего постановку и осуществление менеджмента организации.

В качестве комплекса условий и факторов, которые определяют формирование и функционирование организации, построение и осуществление менеджмента, во второй главе раздела представляется и рассматривается деловая среда организации. В ней осо-

▶ Details

бо выделяются и позиционируются основные организационно-правовые формы современных бизнес-организаций, представляющих палитру реальных статусов как собственно объекта менеджмента, так и его окружения. Они концептуально объединяются в комплексном представлении инфраструктуры деловой среды, моделируемой на основе проведенных классификаций ее составляющих и спектра осуществляемых ими функций.

Особо выделены в разделе такие актуальные направления современных научных исследований и практических разработок, как организационные изменения и развитие организации. Это позволяет реально представить динамический характер всего происходящего в организации, определить на его основе состав и содержание предъявляемых к менеджменту требований. Отдельно рассматриваются структуризация изменений организации и проявления организационных изменений с целью наиболее полного представления и разрешения спектра динамических проблем менеджмента. Раздел завершается представлением жизненного цикла организации в качестве формата, определяющего ее развитие, ситуационного подхода к организационным изменениям и инновационного потенциала бизнес-организаций как ресурса развития.

ГЛАВА 2.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Являясь основным источником создания и приумножения ресурсов функционирования и развития общества, социально-экономические организации играют ведущую роль в прогрессе цивилизации. В них создается, распределяется и потребляется основная часть самых разнообразных продуктов деятельности человека, что обусловливает саму возможность его существования и развития. Но эта фундаментальная роль и комплекс задач, обеспечивающих ее успешное решение, нуждаются в целенаправленном, постоянном и эффективном воздействии. Именно такая социально-экономическая организация и рассматривается в качестве объекта воздействия в настоящем разделе учебника.

2.1.1. Природа социально-экономической организации

Социально-экономическая организация как система в целом представляется одним из основных результатов субъективно-объективного процесса эволюции социума. Ее зарождение обусловлено социальной природой возникновения, становления и

развития человека, общественным характером его участия в широком спектре экономических отношений. Сегодня на земле нет человека, который (в той или иной мере) не зависел, не пользовался и не участвовал бы в деятельности таких образований. На этом основании можно утверждать, что создание, функционирование и развитие социально-экономических организаций стало совершенно необходимым этапом общественного прогресса.

Структуризация социально-экономической системы, ее представление в виде определенным образом построенной совокупности институтов, учреждений, предприятий и организаций выдвигают их в качестве непосредственных объектов исследования и воздействия. Вся система официальных, политических, юридических, трудовых, хозяйственных, административных и других отношений ориентирована и реализуется прежде всего в соответствии с формой, содержанием, статусом выделенных организаций. Их разграничение и классификация становятся необходимой основой построения системы государственного управления, формирования и осуществления процедур корреспонденции и взаимодействия с ними самостоятельных юридических и физических лиц.

Каждая из таких организаций сама по себе представляет достаточно сложное по составу и содержанию, структуре и форме образование, так или иначе функционирующее и постоянно развивающееся. Понятно, что все это обусловливает необходимость постановки целей, сбора и оценки информации, выработки и реализации решений по обеспечению эффективного осуществления ее функционирования и развития. Сущность социально-экономической организации выражается в создании, формировании, специализации, применении и развитии универсального потенциала постановки и достижения целей человека, группы, общества. Миссии, принципы, методы, функции, средства и многообразие этих организаций во многом определяют содержание деятельности социума, что обусловливает необходимость их постоянного совершенствования и развития. Решение всех этих задач и возлагается на менеджмент организации, который выступает профессионально подготовленной и целенаправленно действующей системой.

Социально-экономические организации складывались или создавались в соответствии с последовательно формирующимися и развивающимися целями человека. Именно они во многом определяли состав этих организаций, построение и совершенствование их структуры, характер и содержание осуществляемой ими деятельности. Причем если последовательность эволюции социальных организаций в значительной мере определялась объективными условиями и факторами, то их формы и структуры являлись

ассоциативными или инновационными разработками общества. Концептуальную модель формирования и эволюции социально-экономических организаций можно представить следующим образом (рис. 2.1.1).

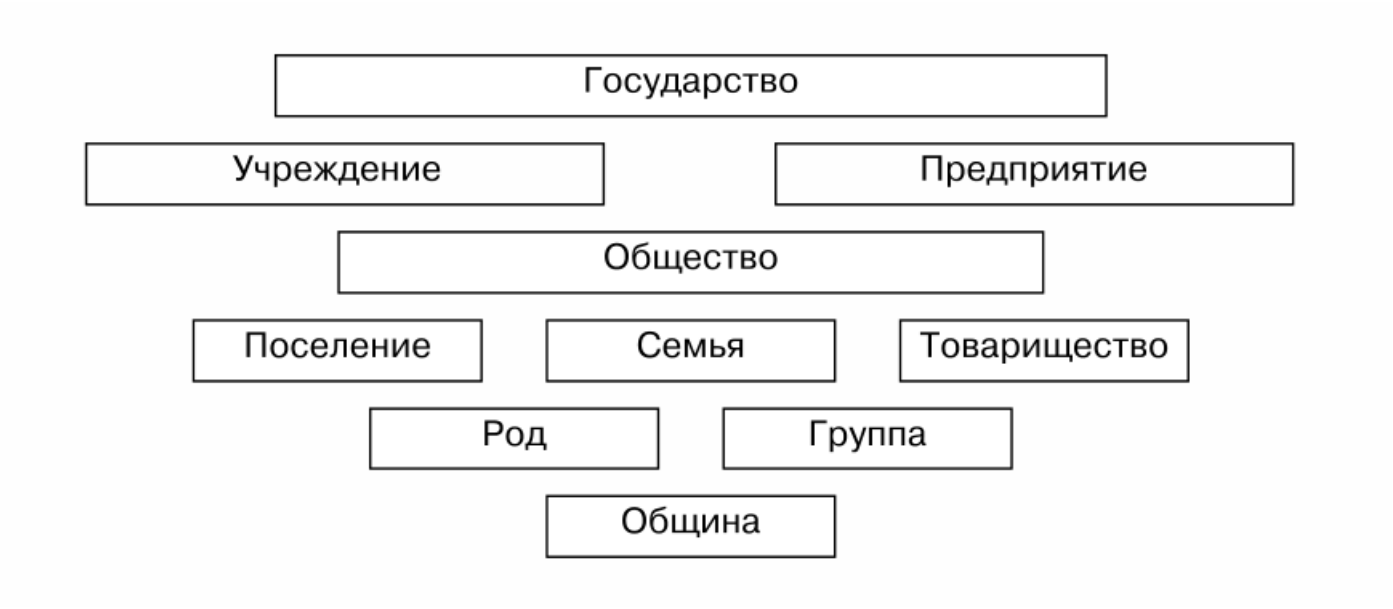

Рис. 2.1.1. Эволюция социально-экономических организаций

Модель отражает только несколько наиболее значимых форм социально-экономических организаций, последовательно позиционированных по уровням общественного развития. Как отмечалось выше, последовательность эволюции таких организаций определяется объективными условиями и субъективными требованиями, что в значительной степени ограничивает их разнообразие. Вместе с тем этими же началами обусловливается и необходимый для общественного развития состав социально-экономических организаций, который обеспечивает решение нарастающего комплекса задач развития цивилизации.

Эволюция форм социально-экономических организаций обеспечивала:

- продолжение и развитие рода — от общины к семье;
- безопасность и защиту населения — от общины через семью, род, поселение, учреждение к государству;
- совместное использование природных ресурсов — от общины через группу, товарищество, предприятие к государству;
- совершенствование условий хозяйственной деятельности — от общины, через группу и товарищество к предприятию и т.д.

Жизненные реалии существенно разнообразили палитру форм социально-экономических организаций, но их развитие происходило по данной траектории.

Синергетический эффект формирования социально-экономических организаций складывался эволюционно, а развивался и

▶ Details

совершенствовался целенаправленно, последовательно обеспечивая решение следующих важнейших задач:

- обеспечение выживания;
- увеличение народонаселения;
- получение профессий и квалификации;
- расширение, освоение и закрепление территорий;
- объединение, сохранение и использование ресурсов;
- разделение, специализация, распределение и кооперация труда;
- формирование необходимого разнообразия существования;
- осуществление гармоничного и комплексного развития.

При этом на каждом новом уровне развития формировались или приводились в соответствие этому уровню необходимые формы социально-экономических организаций.

Первоначально функционирование простейших социально-экономических организаций обеспечивалось естественными природными ресурсами в процессе их периодического (сезонного) сбора, натурального обмена и потребительского использования. Это заложило естественные, эволюционные основы формирования экономических отношений собирательства, накопления, распределения, потребления, что, в свою очередь, прямо обусловило становление первичной социальной иерархии, поскольку востребовало применение регуляторов таких отношений.

Темпы развития населения, необходимость, естественность и выгодность совершенствования и развития обмена накопленными ресурсами, произведенными продуктами и, наконец, непосредственно человеческим трудом поставили задачу воспроизводства этого потенциала. Именно ею было впервые обусловлено целенаправленное и последовательное выделение, становление и развитие экономических функций социальных организаций. Они, в свою очередь, востребовали выработку и проведение уже достаточно обоснованной и последовательной экономической политики социальной организации.

Со временем это обусловило выделение, становление и развитие исключительно широкого спектра самостоятельных социально-экономических организаций, которые стали необходимой основой соответствующего направления развития цивилизации. Понятно, что и все остальные социальные организации так или иначе участвуют в экономических процессах, но в миссии специализированных организаций такая составляющая доминирует. Именно такой широкий и универсальный подход позволяет определить социально-экономическую организацию следующим образом: *социально-экономическая организация — обособленное объединение людей с целью совместного решения экономических задач.*

Данное определение объединяет и представляет исключительно широкий и разнообразный (практически весь) спектр идентификации и классификации реально функционирующих социально-экономических организаций любой сферы и профиля деятельности. На такой общей палитре (методически обоснованной и административно детерминированной) выделяются, исследуются, квалифицируются, модернизируются, используются, совершенствуются, реорганизуются и ликвидируются сегодня все конкретные организации.

2.1.2. Состав и содержание организации

Ставящимися целями, внешними условиями и внутренними факторами предопределяется исключительное разнообразие организаций, специфика функционирования каждой конкретной из них. Вместе с тем у всех социально-экономических организаций складывается и развивается единая конфигурация взаимодействия составляющих, отличающая именно их внутреннее строение и модель функционирования. Данные составляющие так или иначе структурируют социально-экономическую организацию на управляющую и управляемую системы, корреспондирующие между собой целенаправленным воздействием и обратной связью. Это обусловило формирование и использование общепринятого, классического отражения модели взаимодействия в организации следующим образом (рис. 2.1.2).

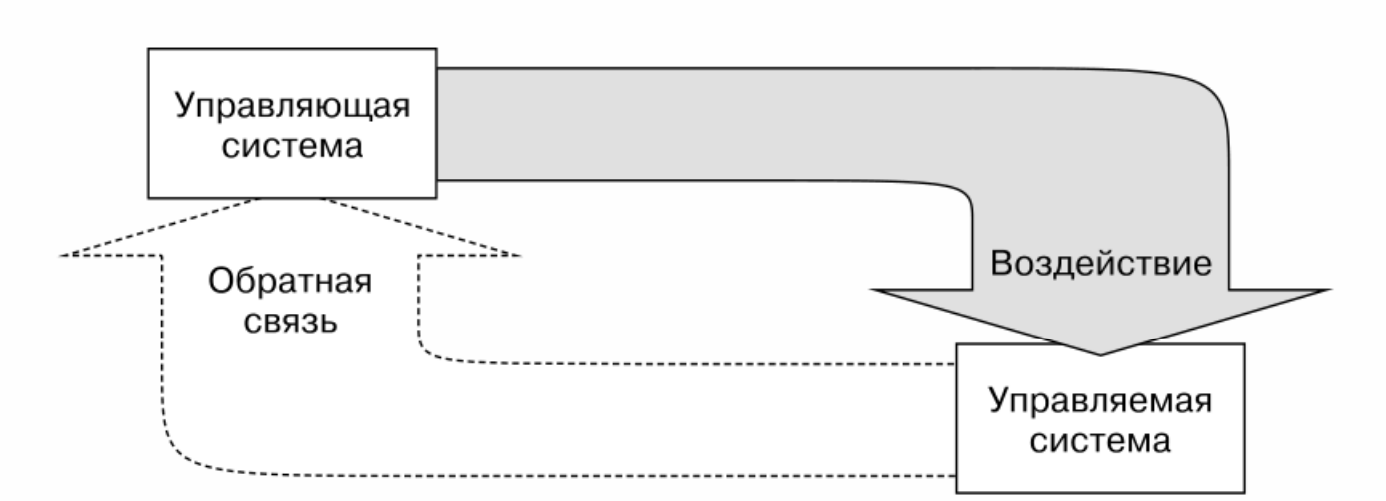

Рис. 2.1.2. Модель взаимодействия в организации

Собственно, эта модель впервые и выделила определяющий признак социально-экономической организации — формирование и осуществление целенаправленного воздействия субъекта на объект. Она же стала основой представления общей, производственной, органи-

зационной и других структур такой организации, детерминирования целым комплексом разнообразных элементов и связей, подробно рассматриваемым в шестом разделе настоящего учебника. Анализ строения современных социально-экономических организаций в полной мере соответствует именно такому отражению, восприятию и пониманию всего комплекса определяющих их структур.

Представленный подход обеспечивает единое восприятие отражения и использования результатов исследования строения социально-экономических организаций в самых разнообразных направлениях и учебных дисциплинах. Прежде всего он важен для комплекса управленческих знаний, целенаправленно разрабатываемых, накапливаемых и используемых в процессе формирования, функционирования и развития профессионального потенциала менеджера. Наиболее явно это следует из результатов применения функционально-структурного подхода к изучению становления и развития состава и содержания социально-экономических организаций.

Главным, конечным результатом функционирования социально-экономических организаций являются производство и реализация продукта или услуги, удовлетворяющих реальный потребительский спрос. Именно это обеспечивает им получение средств, необходимых для покрытия расходов, осуществления воспроизводства и развития организации. С этой целью формируется общая модель строения таких организаций (рис. 2.1.3).

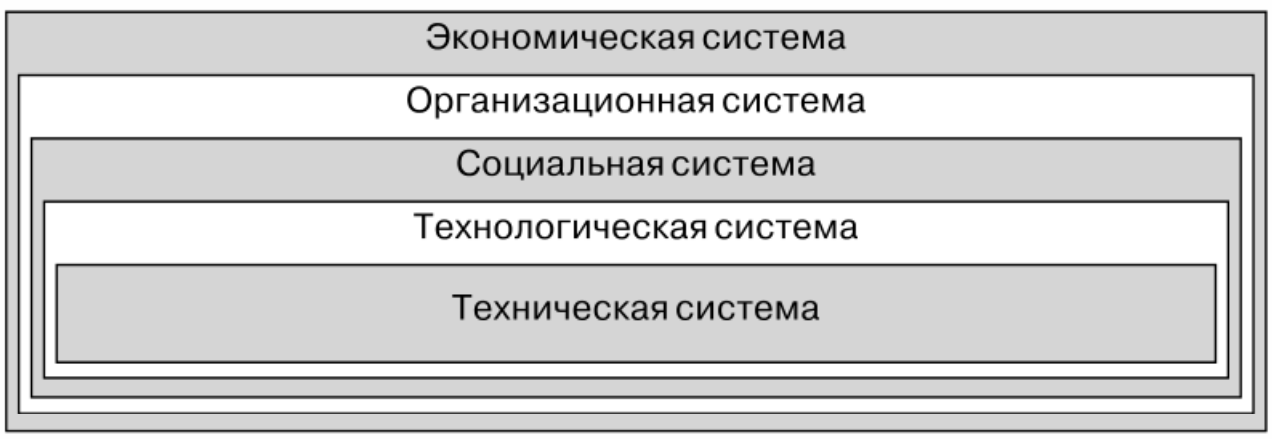

Рис. 2.1.3. Общее строение социально-экономической организации

Отражение общего строения организации позволяет достаточно четко определить цели, место и роль, состав, содержание, иерархию и взаимосвязь формирования, функционирования и развития основных образующих ее систем. Прежде всего в качестве основы социально-экономической организации формируется техническая система, объединяющая здания, сооружения и оборудование, размещенные в конкретном месте. Состав, содержание и соответствие

этой системы наследуются или определенным образом формируются (лизинг, рентинг, приобретение, новое строительство) в виде самостоятельного производственно-технического комплекса. При этом подобная система может либо предполагать только конкретно специализированное производство или вид деятельности, либо приспосабливаться к решению инновационных задач.

Содержание такой специализации, приспособления определяется принимаемой или разрабатываемой организацией технологией или пакетом технологий, ноу-хау, методов функционирования. По ним выстраиваются, модернизируются и развиваются конкретные технологические процессы, последовательности, процедуры, обеспечивающие производство продукта или разработку и оказание услуги. Именно они составляют основное содержание технологической системы социально-экономической организации.

Социальная система профессионально объединяет работников, способных производить необходимые продукты и услуги на имеющейся технике по принятой технологии. Такая способность и подготовленность работника может рассматриваться в качестве требования первичного отбора (профессия, опыт работы, квалификация, специализация) или формироваться и совершенствоваться в процессе профессионального обучения и производственного освоения уже после набора персонала в социальную систему организации.

Труд персонала определенным образом упорядочивается с целью обеспечения эффективности их функционирования и взаимодействия в рамках организации (структуризация, субординация, регламентация, инструкция). Это заключается в закреплении персонала за рабочим местом, подчинении своему руководителю, установлении определенных правил внутреннего распорядка, режима работы, формы контроля, механизма ответственности и т.д. Эти и другие методы, средства, инструменты установления в той или иной степени определенного порядка объединяет организационная система.

Четырех приведенных систем уже достаточно для того, чтобы произвести конкретный продукт или услугу на основе административно регулируемого труда работника. С одной стороны, эффективность такой социально-экономической организации никогда не достигнет уровня, обеспечивающего адекватное удовлетворение перманентно меняющегося рыночного спроса на ассортимент и качество предлагаемых товаров и услуг, их соответствие платежеспособным запросам потребителя. С другой стороны, социально-экономическая организация без формирования и развития соответствующего механизма корпоративной заинтересованности никогда не сможет обеспечить такой уровень эффективности труда работников, который позволит своевременно производить востре-

бованный товар. Здесь необходимы самофинансирование, хозяйственный расчет, экономическое регулирование и другие экономические методы. Решение этих задач обеспечивает формирование и адекватное воздействие экономической системы современной социально-экономической организации.

Все перечисленные выше системы как определенным образом упорядоченные организации призваны обеспечить единство и общность своего гармоничного и комплексного развития, придав ему конкретную направленность. Прежде всего экономическая система, а за ней последовательно и все четыре другие системы формируют общее строение социально-экономической организации, определяя ее содержание, взаимодействие составляющих и конечную ориентацию на рынок. Этим обусловливается не только внешняя ассоциация социально-экономической организации, но и концепция рыночного развития организации в целом, разрабатываемая и реализуемая на основе этой организации.

Концепция разрабатывается и выражается, собственно, в представлении бизнеса в виде определенным образом структурированной социально-экономической системы. В системе целенаправленно (непосредственно или опосредованно) выделяются следующие структуры: на начальном этапе — технические, технологические, социальные, организационные и экономические, затем — производственные, эксплуатационные, страховые, коммерческие и, наконец, информационные, финансовые, юридические, посреднические и др. Причем в таком контексте, употребление термина «структура» практически однозначно понятию «система», представляющему собственно организацию, а не отражение ее внутреннего строения.

Состав и содержание каждой из выделяемых организаций также определяется системой и закрепляется структурой в рамках административного обеспечения организации. Это позволяет представить типовую модель бизнес-организации в виде структуры, определенным образом формируемой и функционирующей. Причем каждый выделяемый в ней элемент в последующем может снова разворачиваться и представляться прежде всего структурой. Многоуровневая структуризация позволяет отражать состав, содержание и взаимосвязь сколь угодно сложной организации.

2.1.3. Концепция развития бизнес-организации

Современная концепция бизнес-организации основывается на централизации собственником пяти функций, которые определяют стратегические перспективы и приоритеты развития бизнеса как

организационного комплекса. Здесь среди них выделяются уже не внутренние системы организации, а ее подразделения, структурные составляющие, самостоятельные образования, обеспечивающие достижение общих целей эффективного функционирования и развития. Такие первичные организации позиционируются на внутреннем, среднем и внешнем уровнях комплекса, отражающих ту или иную степень взаимодействия. Так, на внутреннем уровне размещаются составляющие, обеспечивающие основной потенциал развития всего комплекса. Их деятельность ориентирована на перспективу и на данном этапе может не только не приносить реальной прибыли, но и в течение какого-то периода быть планово-убыточной. Это связано с необходимостью наработки технико-технологического задела функционирования комплекса и может компенсироваться за счет других уровней. Главное, что дает внутренний уровень, заключается в разработке и реализации конкретного предложения в ответ на прогнозируемые перемены конъюнктуры рынка.

Чаще всего этот подход применяется именно к бизнес-организациям, целенаправленно формирующим и активно эксплуатирующим сложно структурированные системы многоуровневого, инвариантно коммутированного и гибко трансформируемого строения. Общим и достаточно универсальным представлением такой структуры может служить базовая модель бизнес-организации (рис. 2.1.4). В соответствии с предложенным подходом она выделяет три основных уровня, на которых позиционируются:

- формирование исследовательских, конструкторских, опытных подразделений, основных и вспомогательных производств с ограниченно дифференцированной самостоятельностью;
- самостоятельные структурные единицы, обеспечивающие функционирование организации на основе коммерческого самофинансирования и эффективного использования ресурсов;
- дочерние и самостоятельные учреждения и предприятия различных форм, ориентированные на извлечение максимальной прибыли и ее реинвестиции в бизнес.

Причем каждая бизнес-организация, позиционированная на любом из уровней, проецируется как минимум еще на три структуры, определяющие ее стратегические связи: собственности, кооперации и коммерции. Эти различные виды взаимосвязи также отражены на рисунке. Понятно, что подобных структур может быть и больше, но главное — не их количество, а возможности построения различных конфигураций бизнес-организации, обеспеченные данными структурами.

Локомотивом базовой модели бизнес-организации становится официально или латентно действующий холдинг, контролиру-

▶ Details

ющий пять основных функций: стратегическую, финансовую, информационную, координирующую и маркетинговую. Используемые им отношения собственности допускают самые разнообразные формы взаимодействия, контроля, управления отдельными бизнес-организациями, дополняемые возможностями прямого или косвенного участия в них реальных владельцев. Самое общее представление построения и функционирования такой структуры бизнес-организации отражено на рис. 2.1.4.

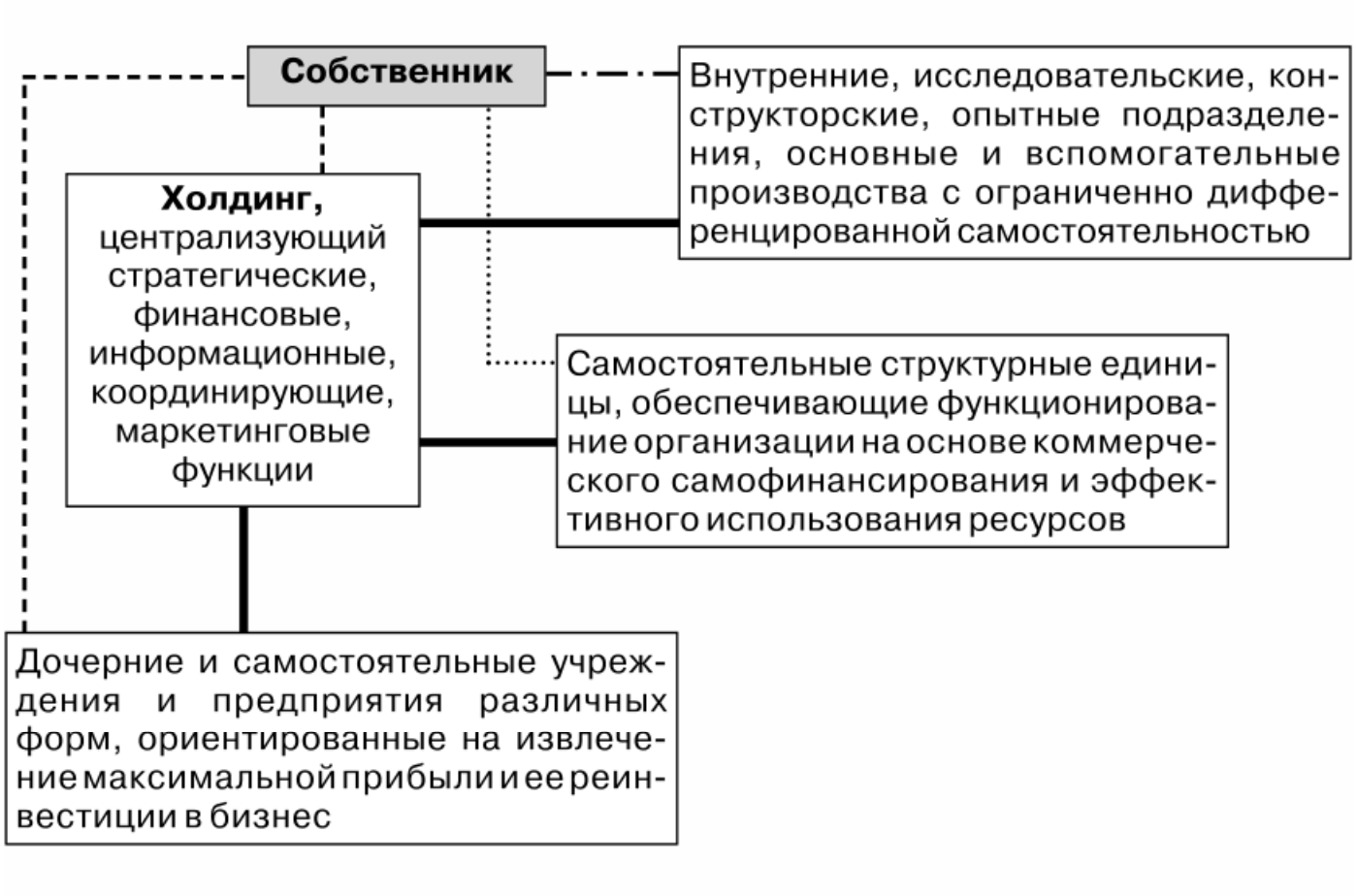

Рис. 2.1.4. Базовая модель развития бизнес-организации

Модель отражает не только развитие общей конфигурации бизнес-организации, но и во многом предопределяет каждую из объединяемых ею составляющих. Так, позиционирование на первом уровне исследовательских, конструкторских, экспериментальных, опытных подразделений организации (а также заготовительных, основных и вспомогательных производств с дифференцированно-ограниченной степенью хозяйственной самостоятельности) рассматривается в качестве технико-технологической платформы длительного производственного цикла, которая в частном случае может планироваться и функционировать на основе целенаправленных вложений. Эта стратегия принимается сознательно и рассчитывается на эффективное использование разработанных здесь ноу-хау на других уровнях данной структуры или в других бизнес-организациях.

Вторым уровнем рассматриваемой модели позиционируются самостоятельные структурные единицы организации, обеспечивающие функционирование организаций первого уровня на основе коммерческого самофинансирования и эффективного использования ресурсов. Здесь функционируют снабженческие, поставляющие, комплектующие, складские, транспортные, логистические, маркетинговые и другие специализированные организации. Они обеспечивают (по бизнес-плану менеджмента компании) эффективное взаимодействие принадлежащих ей предприятий первого уровня и взаимодействие всей инфраструктуры бизнеса в целом. Причем при условии эффективного выполнения этих задач такие организации получают право свободного участия в инициативном бизнесе, осуществляя за счет получаемой прибыли амортизацию и модернизацию своих основных фондов.

На третьем уровне модели, представленной на рис. 2.1.4, позиционируются дочерние предприятия собственника и самостоятельные организации инновационных, венчурных и малых форм бизнеса. Данные предприятия ориентированы на извлечение максимальной прибыли. Именно она становится основным источником запланированных реинвестиций в любые из предприятий всех уровней с той стратегической перспективой, которая соответствует миссии данного предприятия. Существенными (на этом уровне реализации концепции) являются ярко выраженные тенденции оперативности, гибкости, мобильности бизнеса, проявляющиеся в создании значительного числа новых организаций, которые результативно функционируют в течение ограниченного периода времени и в последующем оперативно ликвидируются. Такая ориентация позволяет использовать эффективные механизмы оперативного реагирования на изменения конъюнктуры рынка, обеспечения устойчивой прибыльности предприятия, комплексного использования всего спектра преференций малого бизнеса.

Представленная концепция создает условия для централизации функций менеджмента не только в таких жестко структурированных образованиях, как холдинг, но и в комплексном использовании бизнес-потенциала других, явных и скрытых связей бизнес-организации. Эти связи проявляются в перманентно формируемых, целенаправленно совершенствуемых и конъюнктурно трансформируемых конструкциях учредительных договоров, протоколов о намерениях, соглашений о стратегическом партнерстве бизнес-организаций. Они обеспечивают действенность рыночных рычагов корректировки конфигурации, обусловливаемой развитием конкурентной среды, расширением свободы предпринимательства, содействием гармонично-

му развитию бизнеса, формированием отношений социального партнерства.

Конструктивные ресурсы формирования, адаптации и совершенствования представленной концепции развития бизнеса в конкретной организации исключительно разнообразны. На основе реализации представленной концепции организация получает возможности последовательно продуцировать тенденции стабилизации и развития, вырабатывать принципы и механизмы обеспечения ответственности в развитии бизнеса, устанавливает определенные правила и формирует общественное мнение. Вместе с тем рыночные механизмы, заложенные в представленную концепцию, обеспечивают всемерную поддержку и расширение конкуренции, активно содействуют быстрому избавлению от неэффективных собственников и менеджеров, раскрывают потенциал совершенствования и развития предпринимательства.

В этом плане необходимо особо остановиться на роли среднего уровня комплексной модели развития бизнес-организации, ее структурных подразделений и самостоятельных образований. Они не только необходимо обеспечивают функционирование всех составляющих, но и (при соблюдении этого приоритета) получают возможность самостоятельной коммерческой деятельности. Такой подход к определению места и роли бизнес-организаций позволяет эффективно решать ряд таких важных задач, как:

- специализация функций стратегического менеджмента организации;
- обеспечение комплексной модернизации производственного потенциала;
- диверсификация технологической ориентации производства;
- оптимизация системы производственной кооперации;
- реструктуризация состава и содержания организации;
- совершенствование и развитие механизма самофинансирования;
- повышение материальной заинтересованности персонала организаций;
- привлечение в организации наиболее квалифицированных кадров.

Идеология формирования и использования внешнего уровня комплексной модели развития бизнес-организации направлена на расширение возможностей позиционирования вновь создаваемых или систематически обновляемых малых, инновационных, франчайзинговых, венчурных, сезонных и других высокоприбыльных организаций. Эксплуатируя производственно-технические наработки, доверие рынка к производственному потенциалу составляющих внутреннего уровня (и при этом имея обеспечение техни-

▶ Details

ко-технологическим и организационно-методическим сопровождением подразделений среднего уровня), они интенсивно отрабатывают прибыльные сегменты рынка с целью формирования и использования ресурсов реинвестиций в перспективное развитие всего комплекса.

Направления таких вложений, как и перспективы функционирования и развития комплекса в целом, определяются собственником и нанимаемым им менеджментом в ходе выделения, централизации и реализации пяти его стратегических функций. Именно они не только определяют реальные перспективы развития социально-экономической организации, но и во многом обусловливают содержание всего спектра воздействий, оказываемых на нее менеджментом. Целенаправленная постановка и реализация менеджментом организации прежде всего этих пяти функций объединяют все составляющие и подразделения трех уровней модели в единый комплекс. Естественно, что успешное решение этих задач во многом определяется не только собственно организацией, но и окружающей ее деловой средой, определяющей конкретные условия ведения бизнеса.

2.1.4. Свойства бизнес-организации

Современные бизнес-организации как процессы или системы определяются не столько формами их представления, сколько внутренним содержанием, отражающим возможности использования и развития потенциала. Основной характеристикой бизнес-организации являются ее свойства как совокупность устойчивых проявлений, отражающих общие, генетические, корпоративные и синергетические качества и ресурсы. Эти четыре группы критериев, отражающие состав, природу, содержание и значение бизнес-организации, обусловливают менеджмент классификации. Такая классификация максимально раскрывает потенциал бизнес-организации, обусловливая ее место и роль, статус, возможность функционирования и содержательного взаимодействия с другими процессами и системами.

Свойства организации выделяются, изучаются и классифицируются в соответствии с функциональной направленностью, целями ее создания, потенциалом развития, сферой их использования и т.д. Причем представление и исследование свойств организации осуществляются универсально вне зависимости от ее специфики, проявления, использования и взаимодействия. Это совершенно необходимо для того, чтобы выделить основополагающие, действительно организационные, присущие как процессам, так и системам

общие свойства, описывающие их реальные проявления и перспективный потенциал функционирования и развития.

Основные свойства проявляются уже в определении бизнес-организаций в качестве целенаправленных процессов и систем. Целенаправленность как ориентация организации на постановку и достижение желаемого, возможного и необходимого состояния определяющим образом характеризует подавляющее большинство ее свойств. Это обусловлено ролью субъекта и применением принципа примата цели, выделяющего целеполагание в качестве первого шага в организации любого, в той или иной степени субъективного процесса.

Целенаправленность бизнес-организации отражает целевую природу ее формирования и функционирования, структуру древа цели, заложенную в основе выделения и построения процессов, подпроцессов и циклов в соответствии со стратегическими, тактическими, оперативными, локальными и частными целями, их подчинение общей цели данного цикла, оценку эффективности его осуществления по степени ее достижения. В этой связи свойство целенаправленности обусловливает еще и свойство перманентности бизнес-организации, которая является одним из факторов ее формирования, становления, функционирования и развития. Перманентность как одна из определяющих характеристик бизнес-организации обусловливается уже самой процессуальной природой ее построения и функционирования, определяется местом и ролью составляющей развития в модели ее представления и закрепляется решающим значением в обеспечении конечной результативности.

Свойство перманентности указывает на необходимое наличие ряда составляющих, структурно формирующих и последовательно выражающих бизнес-организацию. Они обусловливают дискретность строения бизнес-организации, отражая поэлементный, поэтапный, конструкционно-кооперирующий подход к ее проектированию, формированию, функционированию, восприятию и представлению. Значение выделения и использования этого свойства особенно важно для эффективного построения и представления административных начал менеджмента современных бизнес-организаций.

Широко и разнообразно представленное в бизнес-организациях периодическое повторение установившейся или целенаправленно сформированной последовательности преобразований представляет такую ее конструкционную особенность, как цикличность. Этот композиционный ресурс, его разработка, применение и отражение позволяют четко представлять, конструктивно проектировать и эффективно осуществлять целенаправленные административные

действия. Основой такого подхода к администрированию является ожидание и расчет периодического повторения складывающейся или устанавливаемой последовательности, что позволяет ставить и решать задачи оптимизации, дублирования и тиражирования.

Цикличность предполагает, обусловливает и раскрывает свойство реверсивности бизнес-организации как процесса. Сущность его заключается в определяемой цикличностью модели возможности возврата к предыдущим действиям. При этом необходимо понимать, что речь идет не о возможности «...дважды войти в одну и ту же реку», а о необходимости и вероятности оптимизации и повторения пройденного на основе целенаправленного или случайного возврата к предыдущему. Здесь адекватное понимание свойства реверсивности открывает конструктивные возможности в повышении эффективности восприятия, оценки и управления процессом организации на основе повторения, адаптации и применения штатных, типовых, аналогичных решений, например по алгоритму «цикл в цикле». Реверсивность используется менеджером в процессе анализа произошедшего, исправления допущенного, корректировки происходящего, что сделало это свойство особенно важным в построении его исследовательских и оперативных действий.

Осуществляясь во времени, бизнес-организация как процесс прежде всего характеризуется таким его основным ресурсом, как оперативность. Причем под оперативностью как свойством бизнес-организации здесь понимается не столько быстрота, сколько адаптация, соответствие, синхронизация ритмов, темпов скорости осуществления процесса, динамическим характеристикам развития ситуации, оперативно необходимым условиям достижения запланированного результата. Оперативность процесса обусловливает необходимость своевременного и адекватного учета организационных изменений. Эту характеристику иначе часто называют мобильностью, реактивностью, но наиболее точно ее сущность раскрывает понятие «гибкость» как способность бизнес-организации к адаптации, модернизации, реформации.

Гибкость в значительной степени определяет или обусловливает потенциал приспособления, переориентации изменения. Она играет важную корректирующую роль в конкретной, прикладной адаптации как процессов, так и систем администрирования. Это обусловлено адекватным восприятием данного термина как в статических, так и в динамических ситуациях, определением с его помощью важнейшего ресурса формирования, развития и регулирования изменений, широким диапазоном его применения в связи с необходимостью проведения оперативной коррекции проходящего процесса.

Одним из важных конструктивных проявлений потенциала реверсивности и ресурса гибкости является такое свойство бизнес-организации, как ротационность, понимаемая как возможность взаимной перестановки, замены составляющих. Именно в нем заключается мощный ресурс регенерации, реорганизации, реформирования организационных отношений между составляющими на основе анализа их альтернативного функционирования после проведения взаимного, последовательного или встречного замещения.

Цели и условия формирования и мобилизации данного ресурса достаточно разнообразны — от необходимости сопоставления и проверки хода и результатов процесса до проведения эксперимента или инновации, но значение свойства ротационности в менеджменте организации неизменно велико. Именно это качество бизнес-организации, его всестороннее исследование и целенаправленное использование определяют потенциал саморегулирования процесса, его реорганизации, реверберации, регенерации. Ротационность обеспечивает широкие возможности поиска, апробации, модернизации и применения форм и методов инновационной организации по аналогии или на основе уже отработанных процедур, циклов, действий. Это проявляется в совершенствовании распределения, оценке модернизации и закрепления наработанных эффективных методов и средств ее построения.

Совокупность отношений и взаимодействий между работниками бизнес-организации обусловливает такую ее характеристику, как корпоративность, отражающую их социальную природу и характер. Свойство корпоративности находит широкое отражение в связях и зависимостях менеджмента организации, активно раскрывается и реализуется в процессах и системах бизнеса самым широким спектром неоднозначных тенденций и последствий, выражает сущность процессов и систем социального развития.

Бизнес-организация начинается прежде всего с установления связей между элементами и уже после этого развивается и закрепляется их содержанием. Конфигурация связей, потенциал ее формирования, становления, совершенствования и развития в конечном счете и определяют стратегию и тактику построения бизнеса. Прагматическое понимание и применение термина «организация» изначально соответствует установлению связей между элементами или системами в процессе их взаимодействия. В этом смысле коммуникационность как свойство бизнес-организации отражает ее структурно-процедурную основу, ресурс построения и развития необходимых возможностей реализации определенных схем, процедур, моделей конфигурации администрирования.

Отражая исключительное разнообразие окружающей реальности, коммуникационность обусловливает вариационно-вероятностный характер, сущность и содержание палитры развития связей бизнес-организации как широкое поле формирования возможных форм и процедур ее осуществления. В известной мере именно коммуникация, являясь основным ресурсом, проводником организации, обусловливает необходимое разнообразие ее формирования, функционирования и развития. Наглядным примером его проявления является сформировавшийся и активно развивающийся сетевой подход к построению коммерческих, инновационных бизнес-организаций, обеспечивающий исключительно высокий уровень их коммуникационности, гибкости, мобильности, способности к рыночной адаптации.

Потенциал разнообразия организации во многом предопределяет становление и развитие такого ее важнейшего свойства, как композиционность, означает возможность построения адекватной бизнес-организации. Композиционность обусловливает раскрытие и реализацию потенциала архитектоники построения и осуществления широкой и многообразной палитры моделей реализации связей составляющих бизнес-организации. Она позволяет непосредственно вносить и последовательно совершенствовать разнообразие в проектировании, построении и модернизации организационной структуры управления, обеспечивает эффективное отражение целенаправленности структуры, формирует ее концепцию, доминанту, иерархию построения конкретной композиции элементов и связей бизнес-организации.

Композиционность представляет собой важнейший структурный ресурс программного моделирования и прикладного функционирования бизнес-организации, применяемый на основе современных информационных технологий. Они становятся необходимым условием и определяющим фактором разработки и осуществления ее тиражирования, адаптации и распространения. Так, например, именно композиционность формирования, функционирования и развития бизнес-организации позволяет, предполагает и получает широкое методическое применение в процессе профессиональной подготовки и обучения менеджеров на базе универсальных или унифицированных модульных программ.

Изучение, тиражирование, распространение способов и моделей построения и осуществления бизнес-организаций предусматривает их предметную адаптацию к конкретным целям, ресурсам и условиям. Этот процесс опирается на такое характерное и существенное свойство бизнес-организации, как комбинаторность, отражающее потенциальные возможности разработки и примене-

▶ Details

ния различных вариантов сочетания составляющих построения и осуществления процессов и систем бизнес-организации из уже известных и используемых модулей. Вместе с тем оно определяет устойчивую способность составляющих эффективной организации формировать разнообразные комбинации взаимосвязей в зависимости от реально складывающихся условий и учитываемых факторов.

В менеджменте организации свойства коммуникационности, композиционности, конструктивности и комбинаторности чаще всего рассматриваются и реализуются в тесной взаимосвязи основных составляющих единого и комплексного инновационного подхода и ресурса формирования, функционирования и развития новых бизнес-организаций как процессов и систем. Именно ими определяется перспектива организационных преобразований, их содержание, направленность, результативность и в конечном счете реальная эффективность.

Формирующаяся на основе интеграции этих свойств, в качестве определяющего инновационного ресурса бизнес-организации выступает ее селективность, определяемая как способность к совершенствованию путем отбора закрепления и развития необходимых характеристик. Селективность бизнес-организации представляет процесс, последовательно объединяющий исследование, выбор, освоение, закрепление, совершенствование и развитие позитивного потенциала, обеспечивающего достижение желаемого синергетического эффекта. При этом реализация потенциала селекции во многом опирается на административные принципы функционирования и развития бизнес-организации, что отражает прикладной характер формирования и использования этого свойства.

Раскрывающее и развивающее селективность свойство организации постепенно формировать и закреплять новые качества становится ресурсом самосовершенствования, определяемым как ингрессивность. Обеспечивая постепенное формирование организацией принципиально новых качеств ее составляющих, ингрессивность во многом определяет перспективы развития бизнес-организации. Этот потенциал не просто расширяет, но существенно, качественно развивает базовую селективность, поскольку основывается не только на отборе, но и в первую очередь на целевом синтезе принципиально новых востребованных рынком способностей составляющих бизнес-организации, обусловленных изменениями внешних и внутренних условий ее формирования, функционирования и развития.

Способность к внутреннему объединению и приумножению качеств элементов в процессе самоорганизации является не толь-

ко изначально необходимым, но и последовательно развиваемым и используемым потенциалом. Он определяется конъюгированностью как способностью к внутреннему обмену, объединению и приумножению качеств бизнес-организации. Это свойство раскрывает исключительно широкие, перспективные ресурсы внутреннего совершенствования и развития бизнес-организаций. На его основе формируются, функционируют и развиваются все современные системы и процессы самоорганизации, кооперации, самоуправления, самосовершенствования и свободного развития бизнес-организаций в рыночных условиях. Оно же становится основным конструктивным ресурсом построения и осуществления оригинальных моделей эволюционных преобразований социально-экономических систем.

Нарастающая способность организаций к активной, непосредственной и опосредованной, взаимной коммутации, адаптации и приспособляемости элементов и систем в рамках самоорганизации определяется как корреляционность, способность к активизации взаимосвязи. Это свойство отражает как истинно административную, совершенно необходимую для объединения и взаимоувязки составляющих природу, так и специфически развивающееся проявление модернизации коммутационных тенденций в качествах соответствующих элементов. Оно становится совершенно необходимой основой формирования широкой производственной кооперации, интерактивного рыночного взаимодействия, свободного создания и развития взаимодействия в рамках общей конкурентной среды.

В реальных бизнес-организациях широко востребована способность элементов к активизации, адаптации и мобилизации максимального функционального потенциала в условиях самоорганизации, обеспечивающая достижение оперативных и локальных целей, понимаемая как эгрессивность. Она подразумевает достижение максимального уровня реализации качеств бизнес-организации в необходимые моменты функционирования. Обеспечиваемая этим свойством максимальная отдача каждого элемента и бизнес-организации в целом является не только ведущим оперативно востребованным и направленно используемым ресурсом, но и стратегическим ориентиром, определяющим возможности ее целенаправленного и последовательного совершенствования и развития.

Эффект молниеносного заимствования, мобилизации или формирования и применения принципиально новых качеств бизнес-организации, являющийся основным оперативно-инновационным ресурсом менеджера, определяется как эмерджентность. Это свой-

ство, как и эгрессивность, прежде всего востребовано активно конкурирующими на рынке бизнес-организациями, значительно чаще, неожиданнее и острее сталкивающимися с разнообразными кризисными ситуациями. На его использовании основывается большинство программ позиционирования, продвижения или вывода бизнес-организаций из кризиса путем диверсификации, конверсии, освоения новых сегментов рынка и т.д.

Не раз выделявшиеся выше связи между качествами бизнес-организации не только обеспечивают их идентификацию, но и непосредственно обусловливают структуру самой классификации. Основой ее, как уже отмечалось, становятся четыре группы критериев, определяющих конфигурацию свойств бизнес-организации и раскрывающих ее системный потенциал. Наиболее полно состав и структуризация такой конфигурации могут быть представлены следующим образом (рис. 2.1.5).

Представленная классификация свойств бизнес-организации позиционирует открытую, развернутую систему, ориентированную на преемственность формирования качеств, совершенствование, детализацию и развитие их содержания по створам, ступеням и уровням. Это позволяет интерполировать и прогнозировать новые свойства на стыках сложившихся последовательностей. Более того, такая конфигурация конструктивно провоцирует обоснование и выделение этих качеств, построение оригинальных моделей, раскрывающих и уточняющих сущность, характер и особенности конкретных бизнес-организаций.

Последовательность становления и развития этих специфических свойств отражается вариантами возможных цепочек формирования и закрепления инновационного потенциала организации и отражает логику построения конкретно проведенного анализа. Вместе с тем она позволяет определить взаимосвязь и зависимость специфических свойств организации по логике их выделения, реализации и преемственности, определить и сформулировать их дефиниции, что в последнее время особенно активно и разнообразно осуществляют ученые и практики. Именно поэтому такая модель становится непосредственной основой разработки и применения систем администрирования конкретных бизнес-организаций.

В представленной классификации наряду с рассмотренными выше свойствами отражены пусть более понятные, но все же требующие определенного пояснения традиционно позиционируемые характеристики. Прежде всего среди них выделяется группа общих качеств, непосредственно определяющих организационный характер любого бизнеса. К ним относятся: целостность, комплексность, конструктивность, устойчивость, обособленность, опреде-



Рис. 2.1.5. Классификация свойств бизнес-организации

▶ Details

ляющие основополагающие свойства организации и обусловливающие формирование и развитие потенциала функционирования бизнес-организации.

Генетическим подходом к характеристике бизнес-организации выделяются:

- репродуктивность, обусловливающая эффект воспроизводства потенциала;
- инвариантность, раскрывающая палитру разнообразия бизнес-организаций;
- адаптивность, обеспечивающая возможность приспособления содержания;
- инновационность, формирующая многообразие форм бизнес-организаций;
- унифицированность, обеспечивающая единство менеджмента организации.

Группа этих общих для всех бизнес-организаций свойств обусловливает ресурсы функционирования, определяет возможности совершенствования.

Предметно выделяемые створом корпоративных характеристик качества:

- концептуальность, отражающая ноу-хау конкретной бизнес-организации;
- иерархичность, устанавливающая соподчиненность внутреннего строения;
- консервативность, выражающая неизменность или предсказуемость;
- проблемность, реализующая сопоставительный инструмент бизнеса;
- мотивированность, вскрывающая побудительную природу менеджмента;
- интегративность, отражающая принадлежность к макроорганизациям;
- конкурентность, обусловливающая развитие перспективных форм бизнеса.

Створ синергетических свойств организации, казалось бы, совершенно неожиданно обозначает миссия, а не синергия бизнес-организации. Между тем в широком смысле слова под миссией, так или иначе, понимаются не столько целенаправленно закладываемые и эволюционно формирующиеся свойства, сколько ее реальная способность осуществлять свое рыночное предназначение. В этом смысле исполнение миссии организации во многом основывается на развитии такого ее важнейшего синергетического свойства, как архитектоника.

Именно архитектоника стратегическими возможностями развития, ресурсами разнообразия построения и преобразования конфигураций бизнес-организации обусловливает потенциал ее функционирования, ресурсы самовыражения и перспективы совершенствования. Вместе с тем архитектоника бизнес-организации становится совершенно необходимой основой разработки и построения системы администрирования, что будет подробно представлено в пятом разделе настоящего учебника.

Особое значение приобретает такое важнейшее синергетическое свойство организации, как саморегулирование. Его роль в обеспечении устойчивого функционирования и развития бизнес-организации трудно переоценить, поскольку действие закона самосохранения во многом основывается именно на этом качестве. Собственно саморегулирование отражает, с одной стороны, абсолютно необходимый ресурс стабилизации, а с другой стороны, важнейший потенциал совершенствования каждой бизнес-организации.

Приведенная классификация выделяет конструктивную взаимосвязь между общими, генетическими, корпоративными и синергетическими свойствами проявления бизнес-организации как процесса и системы, обеспечивающую структуризацию административного потенциала ее функционирования и совершенствования. Эта взаимосвязь проявляется и реализуется в самых разнообразных формах бизнес-организации, содержание которых детализируется представленными в классификации последовательностями. Так, выделение створа синергетических свойств не только акцентирует внимание на целевых качествах бизнес-организации, но и выстраивает их причинно-следственную иерархию, во многом аналогичную строению ее древа цели. И действительно, если миссия идентифицируется на уровне глобальной цели бизнес-организации, то синергия, эмерджентность и эгрессивность обусловливают ее стратегическую стабильность, а свойства комбинаторности, композиционности, коммуникативности и т.д. — соответствующие тактические, оперативные, локальные и частные уровни целей ее функционирования и развития.

Такая диспозиция неизбежно предопределяет дискретизацию приведенных свойств, выделение и развитие их частных и специфических проявлений на каждом из уровней, построение сложных конфигураций взаимодействия развиваемых качеств, обусловливающие в конечном счете появление принципиально новых бизнес-организаций. Именно этим путем формировался, эволюционировал и отрабатывался сетевой подход к построению взаимодействия коммерческих структур на основе свойств саморегулирования, эмерджентности, эгрессивности и корреллянционности в условиях интенсивного развития рыночных отношений.

Понятно, что состав приведенных свойств бизнес-организации, их содержание и проявление носят открытый характер. Они скорее первично обозначены, чем окончательно сформулированы, что обусловливает необходимость их дальнейшего уточнения, детерминирования и развития. Главная задача данного параграфа состояла в том, чтобы всю совокупность качеств организации свести в единую систему характеристик. Это позволяет в целом представить их состав и содержание и оценить на такой комплексной основе конкретную бизнес-организацию для последующего изучения ее динамического и статического выражения, совершенствования и развития.

2.1.5. Организация бизнеса как объект менеджмента

Самое распространенное восприятие социально-экономической организации как системы традиционно представляет ее в качестве непосредственного, структурно выделенного объекта исследования и воздействия. Действующая в настоящее время система официальных, юридических, статистических, трудовых, хозяйственных, административных и других отношений ориентирована и реализуется прежде всего в соответствии с формой, содержанием, статусом предприятий и учреждений, выделенных в качестве организаций. Их разграничение и классификация стали необходимой основой построения системы государственного управления, структуры и полномочий их официальных органов, администрирования процедур взаимодействия юридических и физических лиц с данными организациями. Естественно, что воздействия, разрабатываемые и реализуемые государственными субъектами, прежде всего ориентированы на такую первичную организацию, как учреждение.

Подобное положение отражает традиционный, объектно обобщающий, внешний подход к организации менеджмента и управления конкретным, выделенным объектом. Представление организации в качестве объекта менеджмента является обоснованным, совершенно необходимым и наиболее распространенным. Организация состоит из совокупности элементов, организованных определенным образом, эти составляющие организации позиционируются, в свою очередь, как непосредственные объекты воздействия. Естественно, что в настоящем учебнике этому уделяется первостепенное внимание на стадиях выделения и исследования проявлений организации, обоснования и представления инструментария организации.

Между тем в социально-экономической организации (в конкретной деятельности менеджмента) в качестве непосредственного

объекта или предмета исследования и воздействия рассматриваются не только отдельные формирования, структурные единицы или их подразделения как составляющие системы. В экономической практике реальных рыночных отношений объектом менеджмента ничуть не реже становится организация того или иного (общего или конкретного) процесса. Менеджмент, воздействуя *на организацию процесса* в целом, так или иначе выделяет конкретные системные или процессуальные составляющие именно самого процесса и использует эти элементы в качестве непосредственных объектов и предметов исследований и изменений. Такое систематизированное *выделение элементов процесса организации* позиционирует в качестве объектов исследования и воздействия (наряду с уже привычными бизнес-организациями) самые разнообразные, порой неожиданные проявления организации и как процесса, и как системы.

Более того, в непосредственной деятельности менеджера именно процесс организации становится основным уровнем разработки, построения, функционирования и развития реально действующей модели исследования и воздействия. Именно она, в свою очередь, закладывается в основу формирования и использования всех последующих внутриорганизационных, кооперативных, отраслевых, инфраструктурных, государственных, международных и других социально-экономических процессов. Как практики, так и исследователи теории менеджмента очень часто не уделяют должного внимания разработке, осмыслению и применению этого аспекта организации как объекта менеджмента.

Вместе с тем процессуальный подход к выделению и исследованию объекта менеджмента достаточно полно приводится и раскрывается в ряде научных публикаций. Он обоснованно и убедительно обусловливает выделение и исследование зарождения, формирования, развития и использования различных процессов организации в качестве самостоятельных научных дисциплин. Так, операционный, логистический, антикризисный менеджмент широко и разнообразно, специализированно и адекватно отражает современные взгляды на формирование частных целей, ориентацию и решение прикладных задач и конкретные объекты приложения практической деятельности менеджеров.

Отдавая себе каждый раз в этом отчет или нет, менеджмент рассматривает организацию снабжения, производства, труда, сбыта, вспомогательного обеспечения, корпоративных отношений в качестве самостоятельных объектов воздействия. Но внутри этих и других подобных объектов могут также выделяться достаточно самостоятельные организации контроля, оценки, регулирования и т.д. Иными словами, административно выделенная организация

как комплексный объект менеджмента последовательно раскрывается и представляется многоуровневым комплексом внутренних организаций процессов и систем в их самом разнообразном, явном и латентном выражении.

Вместе с тем структурный анализ науки как интеллектуальной организации показывает, что в ней значительно эффективнее разрабатывается и осуществляется управление системой целей, задач, ситуаций, проблем, функций, процессом и конкретными процедурами разработки, принятия и реализации того или иного решения, отражающими основное содержание научно-исследовательской деятельности. Более того, практически к каждому разделу, главе или параграфу любого научного труда можно смело и безошибочно применять организационный подход, что наиболее точно определяется разнообразием использования термина «организация» в их наименованиях.

Последовательная разработка и применение организационного подхода в менеджменте позволяют четко определить, а в ряде случаев формализовать и представить управленческие процессы и процедуры в виде эффективных, достаточно строгих конфигураций. Здесь такой прикладной подход к управленческому решению имеет особое значение, поскольку от него может зависеть в конечном счете все развитие общества. Не случайно в президентском послании Федеральному Собранию 18 апреля 2002 г. было обращено особое внимание на организацию процесса администрирования: «Нам нужна эффективная и четкая технология разработки, принятия и исполнения решения».

Именно на этой задаче и ее решении мы остановимся более подробно в ходе целенаправленной структуризации выделения и проявления процесса организации как объекта менеджмента. При этом необходимо отметить, что далеко не всегда организация разработки, принятия и исполнения решения выделяется учеными и практиками в качестве важнейшего звена, ключевого элемента современных концепций реального менеджмента. Между тем наиболее сложной, многофакторной и вероятностной проблемой современного менеджмента является именно организация как технология разработки, принятия и исполнения решения.

Менеджмент организации представляет собой прежде всего постановочную деятельность. Ее содержание направлено на формирование и построение взаимодействия основных составляющих этого процесса, сопровождение его осуществления, обеспечивающее эффективное достижение поставленных целей. В этом аспекте менеджмент органично взаимодействует с управлением, формируя структуру задач, как модель разработки и реализации определен-

ного сценария развития организации. Этот подход будет рассмотрен в пятом разделе настоящего учебника, здесь же мы приведем классификацию возможных конфигураций задач формирования, функционирования и развития организации (табл. 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Конфигурации задач управления организацией

Задача	Объекты воздействия	Формы организации
1. Создание организации	Идеи, кадры, ресурсы, инфраструктура, клиенты	Формирование, информация регистрация, кооперация
2. Становление организации	Бизнес-планы, технологии, коммуникации, оргструктура	Освоение, закрепление, позиционирование, ускорение
3. Работа организации	Функции, процедуры, персонал, результат	Функционирование, оценка, стимулирование, анализ
4. Развитие организации	Программа, инвестиции, конъюнктура, перспектива	Разработка, распределение, мобилизация, координация
5. Конверсия организации	Расчет, анализ, проект, статус, структура, процесс	Реорганизация, санация, ограничения, исключения
6. Ликвидация организации	Учредители, собственность, ответственность, персонал	Объявление, согласование, реструктуризация, закрытие

Функциональные и процедурные проявления организации как объекта менеджмента ни в коем случае не претендуют на полноту и не исчерпывают всех возможных модификаций. Вместе с тем они создают детализированное и образное представление общей структуризации палитры процессуальных задач менеджмента организации на соответствующих стадиях ее жизненного цикла. Это позволяет позиционировать и соотнести задачи организации и содержание их разрешения путем разработки программы осуществления целенаправленного воздействия на те или иные их составляющие.

Вместе с тем выделение и детерминирование (в рамках представленной конфигурации) функционального наполнения состава и содержания задач менеджмента организации становятся одними из практических, прикладных выражений применения процессуального подхода. Они самым непосредственным образом обеспечивают выделение и ранжирование соответствующего объекта, его адаптацию к подходам, системам и инструментам исследования и воздействия современного менеджмента. Это позволяет убедительно обосновать и позиционировать те или иные конкретные проявления процедурной организации в качестве объекта современного менеджмента.

Одним из важнейших для менеджмента подобных проявлений становится жизненный цикл организации как объект разработки и осуществления сложного, многофакторного процесса целенаправленного управления административной организацией или бизнес-единицей. В этом плане организация как объект управления позиционируется в шести основных стадиях в соответствии с действием закона онтогенеза.

2.1.6. Профессиональное исследование организации

Анализ социально-экономических процессов и систем отличается ограниченной степенью формализации, приоритетом экспертных оценок его представления, построения, использования и развития. Этим обусловлено то, что состав и содержание традиционно применяемых методов анализа и оценки организации целенаправленно адаптируются, дополняются и детализируются специальными подходами, методиками и инструментами. В соответствии с обстоятельствами и условиями исследования организации как объекта менеджмента осуществляются как с помощью общепринятых подходов, так и достаточно индивидуально. Информационной основой реализации этого исследования становятся открытые официальные данные биржевых котировок, экономических показателей и т.д., оцениваемые независимыми экспертами и аудиторами. Они могут быть представлены либо традиционно применяемыми формами, либо значительно более сложными, инновационными форматами, уже доказавшими эффективность своего применения.

Вместе с тем в каждой организации эволюционно сформировались и устойчиво развиваются существенные различия, а иногда даже противоречия между формальной и неформальной оценками результатов ее деятельности, реального состояния и перспектив развития. Прежде всего эти различия и противоречия проявляются в оценках собственника, менеджмента, контрагентов и конкурентов, придерживающихся в значительной мере не официальных правил, а «неписаных законов» и сложившихся корпоративных норм, существенно отличающихся от декларируемых положений. Достаточно обратить внимание на удивительный «разброс» в оценках ведущих компаний не только между различными аналитическими агентствами, но и у одного и того же ангажированного эксперта в течение короткого промежутка времени.

Естественно, что такое положение востребовало обоснование, разработку и представление комплексного подхода к исследованию бизнес-организации как объекта менеджмента. На его понят-

ной и прозрачной основе могут адаптироваться и применяться уже любые детальные, специфические, широко и разнообразно дифференцированные оценки. Такой подход в каждом конкретном случае может адаптироваться к составу и содержанию ставящихся и решаемых организацией комплексных задач. Здесь в качестве конкретных методов исследования и воздействия должны вырабатываться и применяться частные меры, приемы и способы, состав и содержание которых включают достаточно разнообразные формы.

Конкретные методы исследований организации определяются и рассматриваются соответствующими разделами разных наук и представляют собой давно сложившийся, специализированный инструментарий. Вместе с тем исследование структурных, процедурных и других специфических отношений организации потребовало адаптации и применения системного подхода к исследованию происходящих в организации процессов и участвующих в них составляющих. Основной особенностью, обеспечивающей такую систему, является высокий уровень формализации процедур, структур и отношений при существенной латентности их неформальных проявлений и вероятностном характере функционирования и развития. Многие подходы таких исследований основываются на имеющемся опыте, но их объединение имеет важное координационное значение. В целом модель структуризации характеристик и показателей рассматриваемой системы исследования организации представлена на рис. 2.1.6.

На основе получаемой с помощью представленной системы информации разрабатывается и применяется широкий спектр конкретных методов и средств исследования и оценки организации. Понятно, что цели их применения ориентированы не только на выявление и изучение реальных форм, структур, процедур, процессов и систем функционирования и развития организации. Все чаще они представляют собой достаточно специфический инструментарий социально-психологических исследований, но (в рамках данного рассмотрения) нас в них интересует возможность изучения именно организационной составляющей официальных и неформальных социальных процессов и систем. Наиболее ярким проявлением подобного подхода являются такие современные приемы системного анализа, как позиционирование и ранжирование организации в различных системах, реестрах, сводах.

Универсальным примером разработки и применения специфического инструментария в конкретных исследованиях организации является использование программного потенциала и всего спектра ресурсов современных информационных технологий. Перманентный рейтинг организации, менеджмента и продукта,

а также виртуальные торги, аукционы, сопоставления и оценки существенно ускорили и упростили решение задач позиционирования и ранжирования. Открытые принципиально новые возможности применения математического аппарата, достаточно свободный и мобильный доступ к нему ученых и практиков, точность и быстродействие применяемого инструментария изменили характер теоретических исследований, прикладных разработок и их практического использования в реально функционирующих социально-экономических организациях.

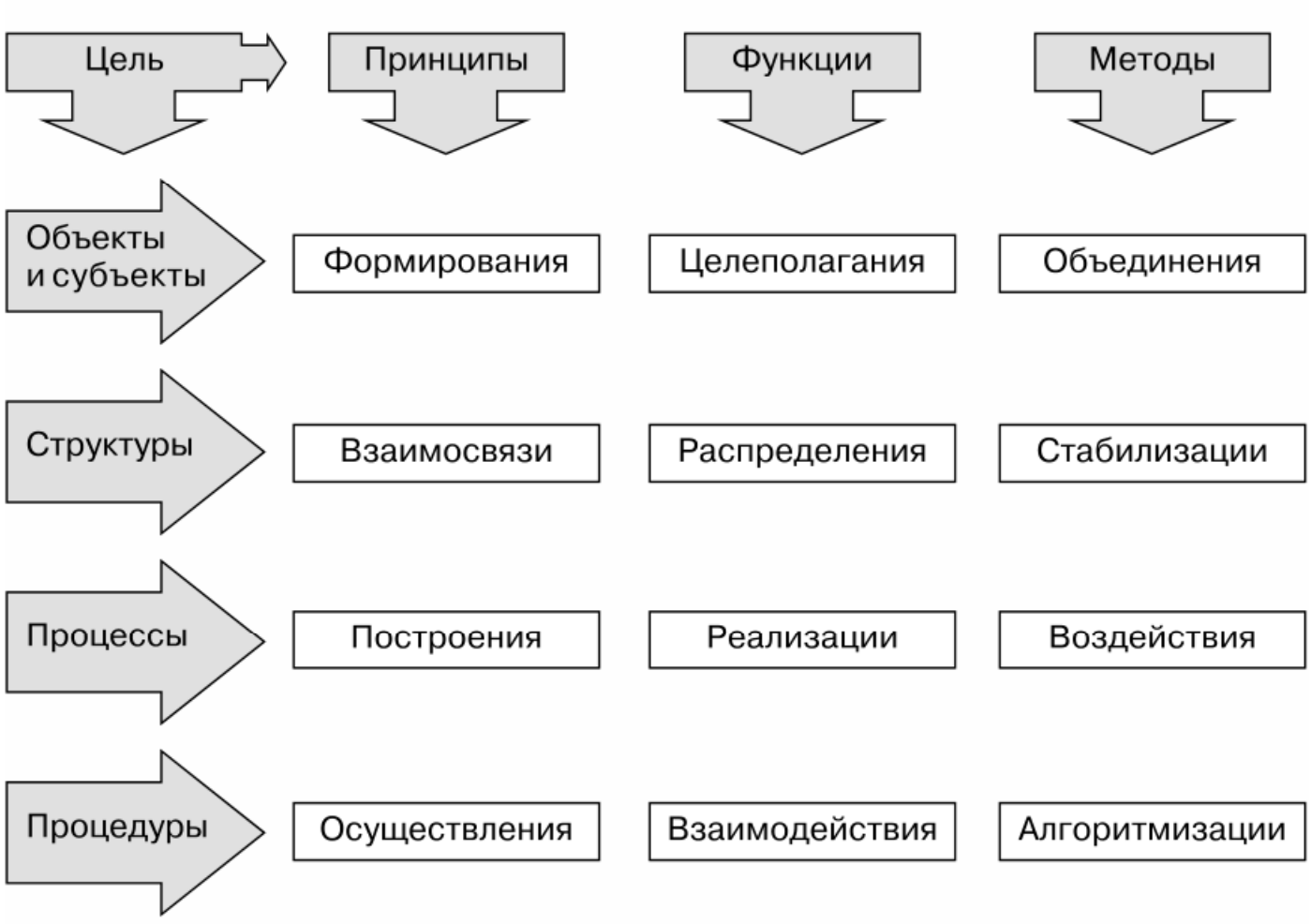

Рис. 2.1.6. Структуризация исследований менеджмента организации

Особую роль в обеспечении высокой эффективности применения инновационного инструментария исследований на базе современных информационных технологий сыграли возможности четкой формализации систем и процессов, коммуникационной вариации, последовательно-реверсивного анализа связей и процедур. Реальный потенциал применения этого инструментария исследования выходит далеко за рамки наших сегодняшних представлений и нуждается в последовательном изучении, адаптации и апробации широким кругом профессионального сообщества.

Между тем уже сегодня элементы этого инновационного инструментария широко применяются при анализе, разработке и

проектировании организационных структур и обеспечивающих их информационных систем. Особенно высокую эффективность он показал в программах разработки, построения и применения сложнейших общественно-политических, социально-экономических, производственно-технических и других моделей, программировании и прогнозировании на их основе вариантов развития процессов и систем менеджмента организации.

Развитие состава методов и средств социальных исследований организации исключительно разнообразно, что обусловлено постоянной специализацией человеческой деятельности в экономических процессах и системах. Сегодня наряду с такими традиционными формами, как регистрация, хронометраж, самофотография и самооценка, широко используют новые процедуры. Среди них можно выделить групповую оценку личности, мониторинг организационного поведения, психодиагностику и т.д., обеспечивающие возможность констатации, анализа, оценки и последовательного совершенствования социальной организации на основе постоянно накапливаемых и разнообразно используемых неформальных материалов, положений и выводов.

Главное, что позволяет проявить сущность взаимосвязей в организации, заключается в применении конкретных форм и методов исследования ее административных основ, функциональных построений, процедурных реализаций. Именно в них отражается соответствие организации составу и содержанию стоящих перед ней задач, адекватность сложности ее построения, реальный уровень ее развития. Иными словами, специализированное направление анализа и оценки административных основ организации представляет собой конкретно адаптируемый инструмент комплексного исследования и разрешения проблем функционирования и развития самых разнообразных составляющих организации в различных формах и содержании их проявлений. Понятно, что они раскрываются и оснащаются специфическим для исследуемых объектов предметным содержанием, но в своей основе опираются именно на организационно-административные начала и развивают организационно-методические подходы к постановке, изучению и решению задач менеджмента организации.

В реально существующих и идеально представляемых нами процессах и системах встречаются самые разнообразные проявления организационных отношений. Это не позволяет на сегодняшнем уровне исследования данного вопроса предложить их исчерпывающую классификацию, но концептуально уже сейчас можно выделить следующие основные группы характеристик (табл. 2.1.2).

Спектр характеристик анализа и оценки особенно ярко раскрывает административные основы организации. В менеджменте организации, в исследованиях и воздействиях на современные экономические процессы и системы проявление администрирования выражается в структурах, конфигурациях, построениях иерархии, распределении состава полномочий, формировании системы ответственности, последовательностях разработки и осуществления целенаправленного воздействия. Они представляются в линейных, разветвленных, многоступенчатых и разнообразно обусловленных процедурах анализа, разработки, принятия и реализации содержания конкретного решения как целенаправленно организуемого воздействия субъекта на объект.

Таблица 2.1.2

Спектр характеристик исследования организации

Критерии	**Статические**	**Динамические**
Количественные	Пропорции	Прогрессии
Качественные	Зависимости	Последствия
Конструктивные	Структуры	Графики
Корпоративные	Формы	Программы
Коммутационные	Классификации	Процедуры
Иерархические	Полномочия	Исполнение
Временны́е	Сроки	Расписания
Координационные	Порядки	Последовательности
Ориентационные	Цели	Направления
Конструкционные	Состав	Механизм
Сущностные	Свойства	Действия
Содержательные	Потенциал	Тенденции
...	...	...
Комплексные	Системы	Процессы

Наконец, в наиболее сложном, комплексном представлении и исследовании целенаправленное функционирование и развитие социальных систем обеспечиваются механизмами администрирования горизонтального и вертикального взаимодействия ветвей законодательной, исполнительной и судебной власти. Оно осуществляется в соответствии с иерархией процессов принятия и исполнения полномочий в определенные сроки и в соответствии с установленными организационно-методическими положениями. Эти и другие организационные отношения формируются, проявляются и представляются в составе и содержании каждой кон-

▶ Details

кретной системы или в механизме каждого процесса организации формирования, функционирования и развития.

Основные элементы администрирования систем и процессов универсально разрабатываются и представляются формами, структурами и процедурами, а взаимосвязи внутри них — последовательностями, классификациями, регламентами, режимами и т.д. Такие наиболее часто применяемые инструменты позволяют достаточно адекватно и универсально представить организацию как объект менеджмента. Именно эта универсальность и унификация позволяют выделять, идентифицировать и классифицировать все многообразие инструментария администрирования.

Системный, структурный и конструкционный инструментарии анализа организации целенаправленно ориентированы на определение архитектоники и конфигурации внутреннего строения процессов и систем, внешних форм их выделения, представления и реализации. Ими прежде всего развиваются и применяются приемы выявления, изучения и построения последовательностей и содержания связей, конфигураций, коммуникаций, кооперации, их место и роль в организации внутренних строений и внешних форм организации. Особое развитие здесь получают специфические приемы иерархической архитектоники, структурной субординации, процедурного детерминирования, позволяющие эффективно организовать социальные процессы и системы.

Процедурный и коммуникационный инструментарии более четко ориентированы на выяснение процессуального проявления, структурного выражения, логики и последовательности построения и представления организационных отношений. Здесь вскрываются, исследуются и определяются причинно-следственные зависимости, логические последовательности, режимы и способы построения и осуществления конкретной деятельности, процедуры и механизм функционирования и развития, этапы и условия достижения и поддержания необходимого уровня организации. Специализация и применение целевого, содержательного, функционального инструментария анализа приоритетно направлены на выявление сущности процесса, системы и, главное, результата организации. Ими раскрывается, устанавливается и закрепляется содержательное выражение организационных отношений и практическое представление процессов и систем, отражающие сущность и содержание организации.

Наряду с традиционными подходами палитра современных методов исследования все шире, разнообразнее и универсальнее используется применительно к администрированию. Это обусловливается широким полем трансформации сущности и характера

▶ Details

процессов и систем, в которых объединяются объекты и действия практически всех известных сфер исследований и воздействий самых разнообразных субъектов и явлений. Такое положение делает систему методов администрирования содержательной основой разработки и построения разнообразного инструментария прикладных исследований и воздействий.

ГЛАВА 2.2. ДЕЛОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективность работы бизнес-организации зависит не только от ее собственных ресурсов, но и в значительной степени от состава, конфигурации, уровня развития внешней среды. В ней прежде всего позиционируются контрагенты по бизнесу: поставщики, подрядчики, заказчики, конкуренты. Эти организации так или иначе взаимодействуют со специализирующимися на различных услугах посредниками, работающими на той же организационной и коммерческой основе. Все они функционируют, взаимодействуют, развиваются в едином правовом, административном, лицензионном, налоговом или другом пространстве, которое обслуживается рыночной инфраструктурой. Обеспечиваемая государством система взаимодействия этих организаций и определяет в конечном счете деловую среду современного бизнеса.

2.2.1. Формы бизнес-организаций

Для профессионального менеджмента в общей палитре форм социально-экономических организаций основными, как по числу, так и по значимости, являются хозяйственные. Это символическое определение они получили не в связи с указанием принадлежности права собственности или выделением в организационной структуре должности хозяина, как считают некоторые исследователи истории экономического развития, а прежде всего в соответствии с их внутренним содержанием, осуществляемыми в них процессами, ставящимися и достигаемыми целями.

С одной стороны, эти социально-экономические образования изначально нуждались в решении задач хозяйственного регулирования, определявшегося как обособленный объект деятельности организации. Они управлялись специально выделенным для этого хозяйствующим субъектом, после чего за ними и закрепилось со временем соответствующее название. Такое первоначально осуществленное закрепление разделения организации на субъект и объект послужило основанием для отражения их внутреннего строения взаимосвязью управляющей и управляемой систем.

С другой стороны, содержание их формирования, функционирования и развития определяет, несет и последовательно расширяет ярко выраженную хозяйственную ориентацию, обусловленную разработкой, постановкой и достижением соответствующих целей. Они определяются конкретным содержанием объекта воздействия, содержанием осуществляющихся в нем процессов, необходимых для этого составляющих, конечных результатов деятельности, сфер и форм их использования.

Хозяйственные цели необходимо выделяются внутри любой социальной группы как комплекс мероприятий по ее материально-техническому обеспечению. В специально создаваемых хозяйствующих организациях такие цели становятся основным содержанием их целенаправленного функционирования и развития. Именно эти составляющие являются определяющими ориентирами формирования хозяйственных организаций. Все это позволяет определить, что хозяйственная организация создается и функционирует с целью эффективного управления совместной эксплуатацией имущества, находящегося в ее ведении.

Применение структурно-функционального подхода к представлению инфраструктуры бизнес-организаций, вариации их построения и использования достаточно полно, всесторонне и комплексно отражают логику и последовательность становления и развития форм хозяйственных организаций, эволюционную преемственность формирования, функционирования и отражения их сущности, состава и содержания. Вместе с тем официально-статусный аспект представления требует обоснования и четкого определения правовых основ формирования социально-экономических организаций. Юридически формирование и функционирование бизнес-организаций регламентируется Гражданским кодексом РФ, который предусматривает следующие статусные категории организационно-правовых форм (табл. 2.2.1).

При соблюдении общих и ряда частных законодательных положений учредительные документы, состав, содержание, наименование социально-экономических организаций могут формироваться достаточно разнообразно. Это обусловливается уже сущностью осуществляемых ими процессов и отражается в принимаемых формах и названиях. Такой подход позволяет устанавливать их сегментно-рыночную ориентацию, адекватнее идентифицировать содержание деятельности, проводить более четкое позиционирование на рынке, обусловливать возможные модели коммуникации, формировать и поддерживать имидж.

Представленные в табл. 2.2.1 организационно-правовые формы социально-экономических организаций призваны, с одной

стороны, обеспечить четкую идентификацию и позиционирование бизнеса в едином правовом пространстве. На этой основе осуществляется предоставление права предпринимательской деятельности, контроль соблюдения действующего законодательства, защита интересов собственников, инвесторов, кредиторов, контрагентов и участников формирования, функционирования и развития всех современных бизнес-организаций.

Таблица 2.2.1

Организационно-правовые формы

№ п/п	Форма	Содержание
1	Производственный кооператив	Добровольное объединение средств и труда граждан для совместной деятельности на основе членства, непосредственного участия в работе, имущественных или паевых взносов и субсидиарной ответственности
2	Полное товарищество	Договорное участие граждан в предпринимательской деятельности от имени товарищества с отнесением ответственности на принадлежащее им имущество
3	Коммандитное товарищество (на вере)	Объединение участников предпринимательской деятельности (товарищей) с вкладчиками, несущими ответственность в пределах внесенных ими сумм
4	Общество с ограниченной ответственностью	Объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное долевым капиталом одного или нескольких лиц
5	Закрытое акционерное общество	Объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное акционерным капиталом строго ограниченного участием круга лиц
6	Открытое акционерное общество	Объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное свободно вносимым и обращающимся акционерным капиталом
7	Унитарное предприятие (государственное)	Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепляемое за ней собственником и используемое для предпринимательства имущество
8	Некоммерческая организация (общественная)	Добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства и участия в корпоративном процессе удовлетворения уставных потребностей

С другой стороны, организационно-правовая регламентация открывает перспективы совершенствования и развития механизма функционирования единого рыночного пространства, обеспечивающего действительно свободную конкуренцию, эффективное движение и использование капитала, равенство условий реализации возможностей и расширения предпринимательской инициативы.

Все это позволяет сделать важный для менеджмента вывод: придание социально-экономическим организациям установленных организационно-правовых форм является необходимым условием становления и развития современных рыночных отношений.

Становление деловой среды начинается с классификации всего состава и содержания форм современных бизнес-организаций. Она основывается на последовательном выделении шести ступеней развития форм организации предпринимательской деятельности — от простейшей (индивидуальной) до наиболее сложной (групповой). Причем если под индивидуальной формой может пониматься исключительно инициативная деятельность личности, то группа объединяет уже определенным образом сформированную совокупность организаций. В представляемой классификации реализуется традиционный подход к последовательной группировке однородных форм на основе таких признаков, как индивидуальность, самодеятельность, производственность, цикличность, корпоративность и комплексность.

Под индивидуально-трудовой деятельностью подразумевается форма первичной, натуральной самоорганизации, приобретающая исключительное разнообразие за счет самовыражения индивидуума. Самодеятельные формы объединяют индивидуумов на инициативной основе в паритетные и паевые конфигурации. Производственные формирования образуются, функционируют и развиваются на технологической основе. Дальнейшая интеграция производителей осуществляется в рамках жизненных циклов продукта, товара, услуги. Освоение параллельных и независимых циклов формирует корпоративные образования. Реализация комплексного подхода, всесторонне и гармонично объединяющего последовательные и параллельные циклы в разнообразные формы, обусловливает высший уровень их развития.

Внутри выделяемых данной классификацией створов и ступеней между ними складываются, развиваются и совершенствуются самостоятельные связи и формы взаимодействия. Например, в комплексной ступени такие процессы приводят к формированию финансово-промышленной группы, под которой понимается сложнейшим образом организованное стратегическое взаимодействие малых, средних, больших, профилированных производственных, финансовых, коммерческих, страховых, юридических и других самых разнообразных корпораций, сохраняющих свою самостоятельность, относительную обособленность, форму и прочие ведущие признаки организации.

В целом такая модель классификации организационных форм бизнес-организаций может быть представлена следующим образом (рис. 2.2.1).

Наряду с группировкой конкретных проявлений бизнес-организаций данная классификация предопределяет формы построения и реализации процессов, систем и механизмов организации, играющих роль главного потенциалообразующего ресурса развития. Такое значение классификации обусловливается важностью самостоятельного становления и развития организации, обеспечивая для выбранной формы оптимальный состав и эффективно используемое содержание со степенями экономической и хозяйственной свободы.

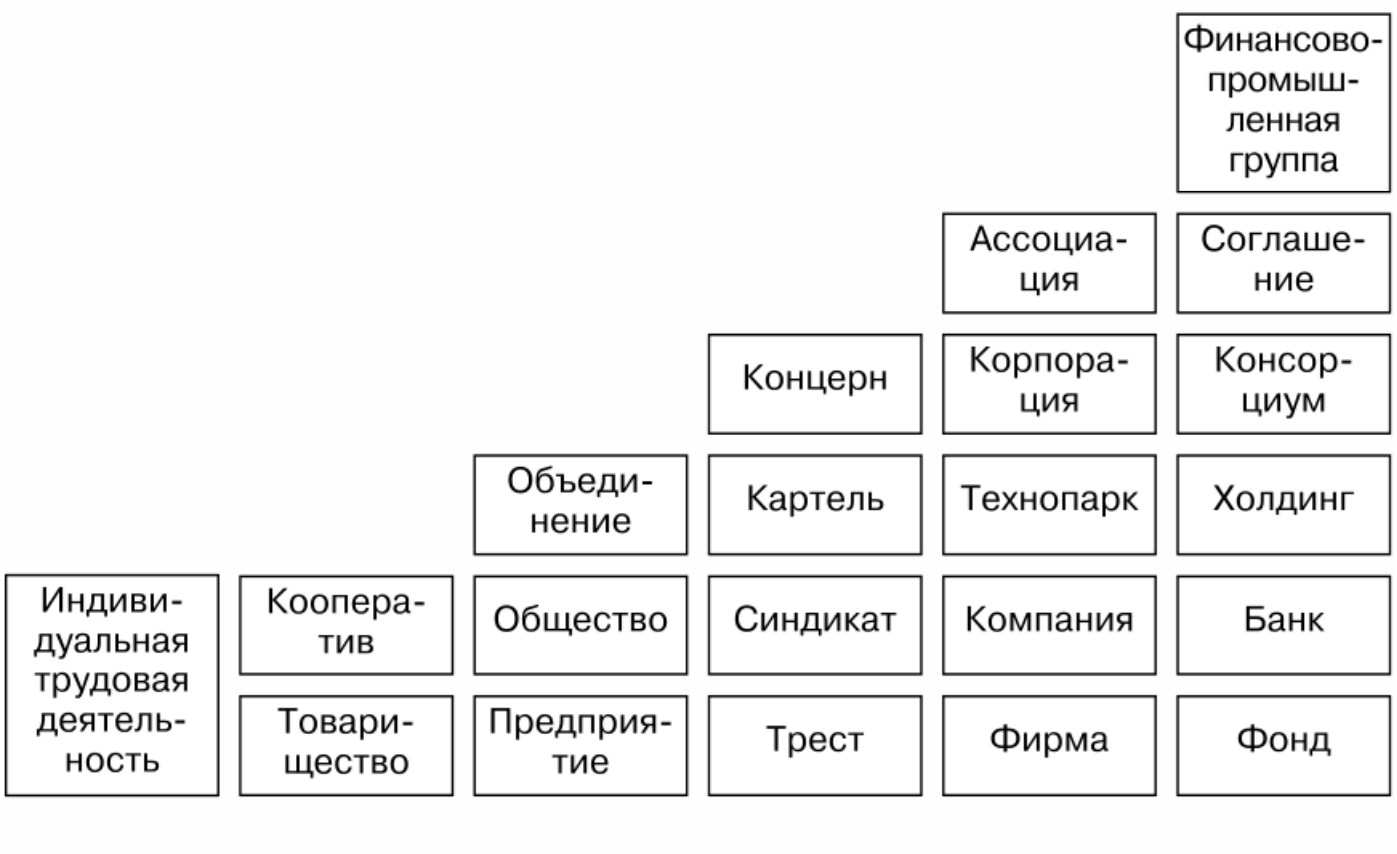

Рис. 2.2.1. Формы бизнес-организации

Это выражается в предоставляемых законодательством условиях и режимах формирования, функционирования и развития предприятия, системах обеспечения самостоятельности в отношениях с другими субъектами рынка, процедурах ведения финансовой, хозяйственной, коммерческой, бизнес-обеспечивающей деятельности и взаимодействия с государством. Такой подход позволяет проследить метаморфозы преобразования форм бизнес-организаций, выделить качественные признаки и характеристики их отнесения к тому или иному сообществу.

Общая логика построения представленной классификации основана на целенаправленном и последовательном усложнении форм организации предпринимательской деятельности путем совершенствования и развития состава и содержания необходимых качеств и возможностей. Именно в них проявляется основное со-

▶ Details

держание формирования организации, обеспечивающее эффективную интеграцию и конструктивное взаимодействие в рыночных условиях. С другой стороны, анализ такого усложнения позволяет представить осуществление организационной эволюции в целом, что совершенно необходимо для построения и применения универсальной концепции менеджмента организации.

2.2.2. Инфраструктура деловой среды

Разрабатываемая и реализуемая в деловой среде инфраструктура формирования, сопровождения и обеспечения деятельности бизнес-организаций последовательно интегрируется в общее рыночное пространство. Именно здесь складывается новый уровень развития уже конъюнктурных и конкурентных отношений между конкретными бизнес-организациями и их комплексами. Такой уровень требует адаптации и установления адекватных форм и соответствующих механизмов взаимодействия. Это выражается в построении принципиально новых, инфраструктурных коммерческих организаций и адаптации к ним организационно-правовых форм предпринимательской деятельности.

При формировании инфраструктуры прежде всего необходимо понимать, что сам рынок должен функционировать как единая социально-экономическая макроорганизация. Такая среда обосновывается, разрабатывается и действует в установленных законодательством рамках на принципах обеспечения максимально возможной свободы реализации экономических отношений. Так, она должна обеспечивать свободный доступ всех производителей и покупателей на минимально необходимое число рыночных площадок. Это фундаментальное положение (изначально нарушавшееся в ходе проведения рыночных преобразований российской экономики созданием тысяч закрытых бирж) требует обеспечения свободной конкуренции всех производителей и потребителей в едином экономическом пространстве.

Решение такой важнейшей инфраструктурной задачи, как показала мировая практика, возможно только на основе создания универсального комплекса, системы самых разнообразных рыночных организаций, открытых для всех. В приведенном примере такой системой могло бы стать общенациональное биржевое пространство с фондовым, товарным и трудовым сегментами, обеспечивающее прозрачный и свободный доступ на общий рынок всем производителям и потребителям на единых условиях, гарантированных государством. Понятно, что это предполагает создание не только собственно бирж, но и широкого круга самых раз-

нообразных посреднических организаций, гарантирующих свободу предпринимательства. Инфраструктура деловой среды организации объединяет достаточно понятный состав таких формирований (рис. 2.2.2).

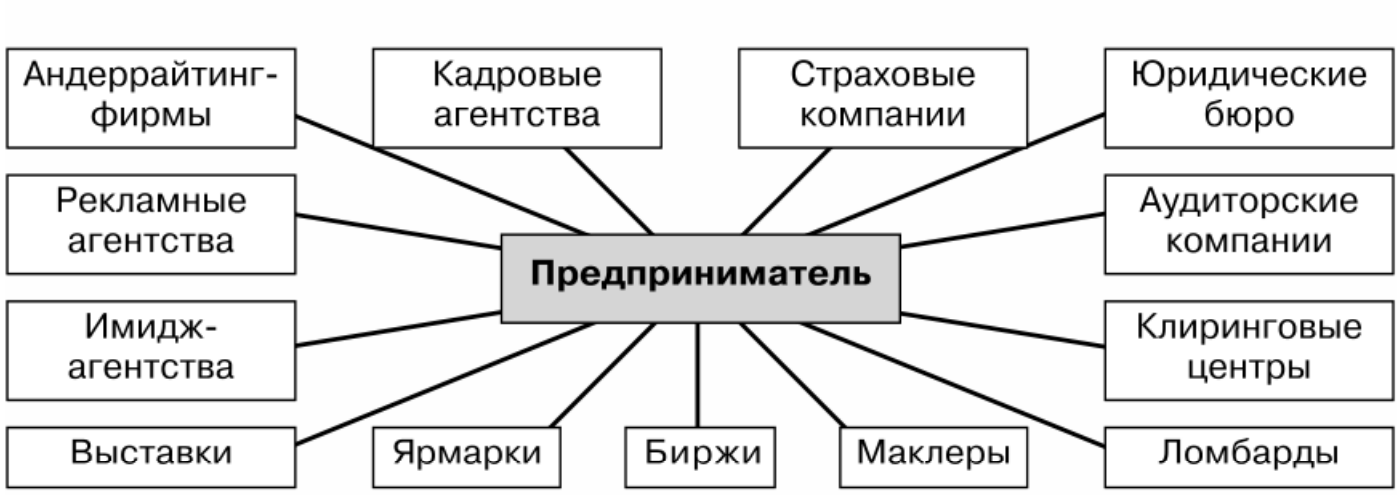

Рис. 2.2.2. Коммерческий сегмент инфраструктуры деловой среды

Понятно, что состав организаций инфраструктуры деловой среды можно расширять и уточнять далее. Но уже в этом представлении он формирует достаточное понимание структуры, содержания, целей и средств обеспечения деловой среды, содействующей бизнесу. Такие социально-экономические институты рыночной инфраструктуры объективно должны иметь развитую сетевую организацию, предоставляющую предпринимателю свои коммуникационные или какие-либо иные нужные ему ресурсы. В рыночную инфраструктуру должны входить ассоциации и соглашения, торговые, расчетные и другие палаты, смотры, конкурсы, аукционы и тендеры, действующие на той или иной (безвозмездной, ассоциированной или компенсационной), но желательно некоммерческой основе.

Общие процедуры формирования и функционирования таких некоммерческих социально-экономических организаций основываются на принципах обеспечения:

- открытого доступа;
- широкой информации;
- свободной конкуренции;
- государственных гарантий;
- антимонопольных ограничений и т.д.

Причем обязательность и безусловность действия этих принципов обеспечивается содержанием их организационной системы, строго регламентирующей осуществление предусмотренных процедур.

Все многообразие штатного функционирования такой организации должно быть четко регламентировано и расписано соответствующим сводом:

- регистрируемых уставов;
- принимаемых положений;
- разрабатываемых правил;
- утверждаемых алгоритмов;
- устанавливаемых процедур;
- вырабатываемых инструкций.

Это позволит исключить или, как минимум, строго ограничить влияние субъективных факторов на нелегитимные действия подразделений, сотрудников или в целом этих организаций.

Такие положения и само построение рыночной инфраструктуры, в свою очередь, предъявляют вполне определенные требования к хозяйственным организациям, вступающим в производственные, коммерческие, конкурентные отношения. Их формы, статус, полномочия должны быть достоверны, прозрачны и понятны окружающим, а ответственность по обязательствам обеспечиваться гарантиями, имуществом или декларироваться определенным образом.

Все это обусловило необходимость достаточно жесткой регламентации организационно-правовых форм хозяйственных организаций, участвующих в рыночных отношениях. На практике такую регламентацию осуществляет комплекс государственных организаций, официальных представительств и общественных образований, обеспечивающих соблюдение установленных законом положений. Они же, как правило, в той или иной форме участвуют в устранении допущенных нарушений и восстановлении законно обоснованного действия. В целом состав такой структуры может выглядеть следующим образом (рис. 2.2.3).



Рис. 2.2.3. Официальный сегмент инфраструктуры деловой среды

Понятно, что и в данной структуре приведены далеко не все органы и представительства, формирующие официальный сегмент деловой среды бизнес-организации. Позиционированные в ней формирования и их взаимодействия требуют от менеджмента организации эффективного подхода к их исследованию и использованию условий функционирования и развития бизнеса, складывающихся для каждой конкретной организации.

2.2.3. Моделирование деловой среды организации

Практический менеджмент начинается с формирования конкретных представлений о тех или иных сторонах организации, направлениях и аспектах ее деятельности. Рано или поздно, но абсолютно неизбежно этот процесс упирается в необходимость определения места и роли организации в деловой среде и в реально складывающихся рыночных отношениях. Решение этой задачи невозможно без той или иной формы моделирования состава, содержания, взаимодействия с организацией всего ее реального и потенциально возможного окружения.

Моделирование деловой среды организации не является чем-то абсолютно новым для ее менеджера, так же как для каждого человека привычно формирование представления о своем окружении, местоположении в обществе и государстве, в которых он существует. Каждый из нас руководствуется таким моделированием собственного положения в окружающей среде, разрабатывая, принимая и осуществляя подавляющее большинство решений на его основе. Более того, в этих процессах есть много общего, что так или иначе подталкивает менеджера к использованию привычных по жизненному опыту подходов и форм моделирования и прогнозирования.

Однако моделирование деловой среды организации принципиально отличается от формирования представлений индивидуума о своем окружении и от построения своего поведения в оцениваемых условиях. Прежде всего эти отличия проявляются в следующих принципиальных позициях:

1. Организация в отличие от индивидуума может (а с позиций обеспечения устойчивой конъюнктуры должна) одновременно позиционироваться, функционировать и развиваться в нескольких (нередко противоположных) направлениях, сегментах рынка, сферах деятельности.

2. Социальные, экономические, производственные и иные ресурсы организации существенно больше и разнообразнее ресур-

сов индивидуума, при этом они могут наращиваться практически неограниченно.

3. Юридический статус организации определяет и закрепляет за ней права, полномочия, ответственность, позволяющие осуществлять виды деятельности, иногда недоступные для отдельного индивидуума.

Естественно, что такие принципиальные отличия коренным образом изменяют моделирование деловой среды по сравнению с привычными представлениями каждого о его окружении и действиях.

Принципиальной основой моделирования деловой среды организации является не просто открытость, но, в известном смысле, неограниченность поля исследования, разработки и осуществления действий. Только такой, диктуемый свободными рыночными отношениями, действительно открытый подход к исследованию и представлению всех допустимых и непредвиденных конфигураций возможного взаимодействия обеспечивает адекватное моделирование деловой среды организации. При этом особенно важно не исключать, а расширять состав и содержание возможных субъектов коммутации и корреспонденции организации, даже при условиях отсутствия собственных или заимствованных прецедентов подобного взаимодействия.

Структура представления достаточно распространенного формата моделирования деловой среды организации выглядит следующим образом (рис. 2.2.4).

В формате приводятся только три из возможных уровней моделирования, на каждом из которых попарно выделяются группы характеристик организации. В левом створе они отражают ориентацию внешнего воздействия среды на организацию, условно детализируемую перечнем приоритетных показателей. Правый створ позиционирует спектр возможных ответов организации на воздействие деловой среды, в рамках которого ранжируются конкретные характеристики. Это позволяет прогнозировать возможность осуществления того или иного воздействия деловой среды и разрабатывать наиболее адекватную реакцию на них со стороны организации. Понятно, что представленный формат может и должен модифицироваться и адаптироваться к конкретным условиям организации.

Структура и содержание характеристик базового формата дают достаточно полное представление о возможных (а на самом деле практически неограниченных) действиях субъектов по моделированию состава, содержания и направленности их возможного взаимодействия с организацией и соответствующей оценки показателей данного взаимодействия. Да и само сопоставление таких показателей и характеристик не может иметь жесткой формы и

строгой регламентации, поскольку должно отражать постоянно изменяющуюся конъюнктуру бизнеса и учитывать специфику организации. В данном формате они позиционируются по створам, группам, строкам и уровням, но этот вариант — лишь один из многих вариантов построения модели деловой среды. Главное, что все приводимые показатели и характеристики разрабатываемой модели должны ассоциировать влияние конкретных субъектов деловой среды на организацию.

Деловая среда организации

	1-й уровень		
У	Коммуникационные	Информационные	**Р**
С	Политические	Материальные	**Е**
Л	Социальные	Трудовые	**С**
О	Законодательные	Исполнительские	**У**
В	Правовые	Юридические	**Р**
И	Структурные	Организационные	**С**
Я	Инфраструктурные	Административные	**Ы**
	2-й уровень		
Ф	Имиджа	Миссия	**Н**
А	Рекламы	Промоушн	**О**
К	Доходов	Технология	**У**
Т	Расходов	Бюджет	**-**
О	Риска	Инновация	**Х**
Р	Стратегии	Перспектива	**А**
Ы	Профессионализма	Переподготовка	**У**
	3-й уровень		
К	Поставки	Комплектующие	**П**
О	Себестоимость	Оплата	**О**
Н	Цена	Эксплуатация	**Т**
Ъ	Прибыль	Доходы	**Р**
Ю	Покупатель	Реализация	**Е**
Н	Приоритеты	Экологичность	**Б**
К	Качество	Технологичность	**Л**
Е	Конкуренция	Модернизация	**Е**
У	Планы	Развитие	**Н**
Р	Партнерство	Устойчивость	**И**
А	Самодостаточность	Утилизация	**Е**
	4-й уровень		
…	…	…	**…**

Рис. 2.2.4. Формат моделирования деловой среды организации

Сами эти субъекты уже перечислялись и рассматривались в составах официального и коммерческого сегментов рыночной инфраструктуры в предыдущем параграфе настоящей главы. На этом материале в данном параграфе обосновывается и осуществляется их

группировка по признакам, определяющим или специализирующим организацию. При этом целесообразнее всего руководствоваться общепринятыми классификациями. Традиционно выделяются пять категорий субъектов деловой среды организации: поставщики, производители, посредники, потребители, прокураторы. К ним следует добавить такие организации, как:

- государственные, официальные, корпоративные органы регистрации, лицензирования, сертификации;
- стратегически ориентированные субъекты, объединяющие потенциальных собственников, инвесторов, кредиторов;
- юридические, информационные, аналитические, андеррайтинговые, консалтинговые структуры;
- рекламные, имиджевые и другие организации и формирования.

Все они в той или иной степени определяют, обеспечивают и обусловливают не только актуальную деятельность организации, но и (в значительной степени) перспективы ее функционирования и развития.

Моделирование деловой среды организации может включать в себя специфические, характеризующие данный сегмент рынка (высокотехнологичный, сельскохозяйственный, закрытый), а также конкретные (подведомственность, сезонность, чрезвычайность) условия деятельности организации. Они определяют целесообразность проведения той или иной степени адаптации принимаемого формата моделирования, вносящей в него при необходимости самые кардинальные изменения. Возможность подобных изменений обеспечивается открытостью подхода к моделированию, гибкостью построения и осуществления его процедур, ресурсами адаптации базовых методик и применяемого инструментария. В целом подход, формат и ресурсы адаптации моделирования деловой среды, представленные в настоящем параграфе, позволяют достаточно полно и всесторонне раскрыть потенциал воздействия деловой среды на организации. Этот потенциал, в свою очередь, во многом определяет условия и обозначает перспективы деятельности менеджера в конкретной организации, возможности ее реакции, адаптации и трансформации в ответ на такое воздействие.

ГЛАВА 2.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Объектом профессионального менеджмента является не только и не столько собственно организация, сколько происходящие в ней и с ней процессы. Это естественно, поскольку, в большинстве случаев он приглашается уже в работающую организацию и уходит из

▶ Details

нее, по тем или иным причинам, задолго до ее ликвидации. Значит, менеджмент организации, по сути, ставит и достигает цели ее функционирования и развития, что во многом зависит от происходящих с ней перемен. В этой связи особое значение приобретает целенаправленное исследование и представление жизненного цикла бизнес-организации как содержания и результата взаимодействия социально-экономического процесса ее формирования, функционирования и развития в условиях целенаправленного воздействия на него менеджмента организации.

2.3.1. Жизненные циклы организации

Реальное развитие организации, помимо целей и условий, определяется результатами воздействия субъекта на объект и целым комплексом последствий других, в том числе латентных, влияний на нее. На практике сам объект — в данном случае организация — развивается не только, а в ряде случаев не столько под целенаправленным воздействием субъекта, сколько в результате эволюционно происходящих в нем и с ним самых разнообразных преобразований. Причем теоретические исследования и практические наблюдения далеко не всегда в состоянии дать ответ на вопрос о том, что стало результатом самостоятельного развития организации, а что является следствием осуществления на нее того или иного воздействия.

Это и обусловило необходимость выделения в качестве специфического предмета исследования, проектирования и воздействия менеджмента организации совокупности происходящих в ней изменений. Сформировать комплексное представление о сущности, составе, содержании и тех или иных условиях формирования и осуществления реальных организационных изменений, их влияния на совершенствование и развитие организации можно прежде всего на основе представления ее жизненного цикла. При этом необходимо отметить, что обоснование и выделение в качестве объекта исследования и воздействия жизненного цикла организации являются широко применяемым последнее время, даже общепринятым подходом в самых различных областях знаний и сферах деятельности.

На формирование и развитие жизненного цикла организации оказывают влияние самые разнообразные объективные условия и субъективные факторы. Если же выделить из совокупности этих процессов менеджмент как целенаправленное воздействие субъекта на организацию, то можно представить ее жизненный цикл в качестве относительно самостоятельного предмета такого воздействия. Это позволяет позиционировать стадии возникновения, становления, развития, стагнации, свертывания и ликвидации организации в об-

щем, последовательно развивающемся процессе ее жизнедеятельности. Комплексная модель построения жизненного цикла, отражающая поле вариаций изменения эффективности организации на его протяжении, схематически представлена на рис. 2.3.1.

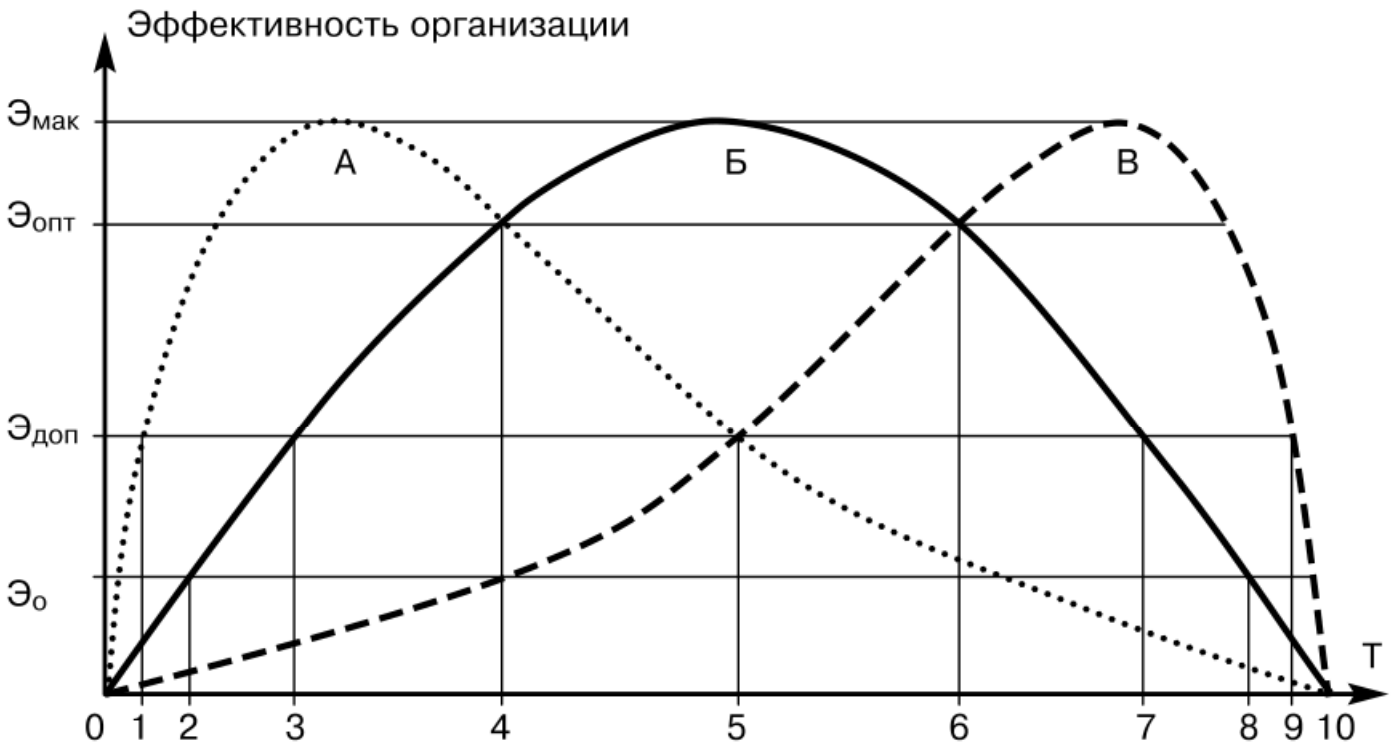

Рис. 2.3.1. Эффективность организации в жизненном цикле

Модель отражает изменение эффективности формирования, функционирования и развития организации на протяжении ее жизненного цикла, в диапазоне основных конфигураций, обусловливаемых комплексом разнообразных объективных условий и субъективных факторов. Она построена на основе проведенных теоретических исследований, прикладных разработок трех базовых конфигураций развития жизненного цикла организации и практических наблюдений проявлений организации в качестве предмета менеджмента, определяющих ее изменения. Это позволило вскрыть и представить существенные и достаточно устойчивые зависимости эффективности организации от складывающейся конфигурации развития ее жизненного цикла.

В представленной модели конфигурации «А» соответствует форсированное на стадии становления повышение эффективности функционирования организации. После достижения максимума в первой четверти жизненного цикла организации эта тенденция сменяется плавным и длительным снижением эффективности ее функционирования, что обусловлено уже, как правило, заложенной в ней ориентацией. Такая конфигурация характерна для неспециализированных организаций, устойчиво позиционирующихся в бурно

развивающихся и быстро отрабатываемых сегментах товаров и услуг перспективно ограниченного спроса. Аналогичные зависимости характерны для венчурных организаций, которые изначально формируются для интенсивной отработки подавляющего потенциала бизнеса на стадии ее становления и развития.

Симметричная «А» конфигурация «В», напротив, отражает постепенное, в ряде случаев субъективно замедляемое повышение эффективности на стадии становления и развития организации. В запланированный период, на который и приходится завершение жизненного цикла, эта тенденция реализуется бурным подъемом, достижением максимума и сменяется резким падением результативности и эффективности деятельности организации. Такая конфигурация характерна для так называемых резервных организаций, создаваемых и рассчитанных на активное функционирование только в «отложенный», конъюнктурно-выгодный период. Отработав потенциал такого периода, эти организации, как правило, целенаправленно и быстро «свертываются» или ликвидируются, освобождая ресурсы для создания новых, возможно аналогичных, образований.

Конфигурация «Б» отражает конструктивную модель жизненного цикла организации, максимально используя весь потенциал повышения ее эффективности (эпюра 1.Б.8). Аналогичная оценка следует и из сопоставления допустимой и оптимальной эффективности организации (эпюры $3.Э_{доп}7$ и $4.Э_{опт}6$, см. рис. 2.3.1). Математически доказываются потенциальные преимущества применения конфигурации «Б» при устойчиво проявляющихся зависимостях формирования и функционирования организации. Они также характеризуют стратегические условия повышения эффективности функционирования и развития организации на протяжении всего ее жизненного цикла. Конфигурация «Б» оптимизирует модель организационных изменений, обеспечивая управление темпами изменения эффективности, адекватный временной лаг реакции системы на ситуации, возможности перехода к другой конфигурации менеджмента. Ресурсы ее применения можно представить на основе анализа взаимосвязей жизненных циклов товаров, услуг, продуктов как предметов менеджмента организации (рис. 2.3.2).

Даже поверхностный анализ предлагаемого моделью разнообразия формирования возможных конфигураций взаимодействия жизненных циклов продуктов, услуг, товаров в их параллельно-последовательном развитии убедительно свидетельствует о необходимости комплексного исследования изменения конъюнктуры рынка. Оно должно включать обоснование и учет основных характеристик составляющих этих циклов в ходе планирования и осу-

ществления целенаправленных организационных изменений. Более того, как показали проведенные в крупных корпорациях исследования, разрабатываемые и осуществляемые конкретным субъектом действия и происходящие в их результате организационные изменения являются, как правило, прямым следствием, а в лучшем случае некоторым предвидением развития конъюнктуры рынка как сложнейшей, специфической организации.

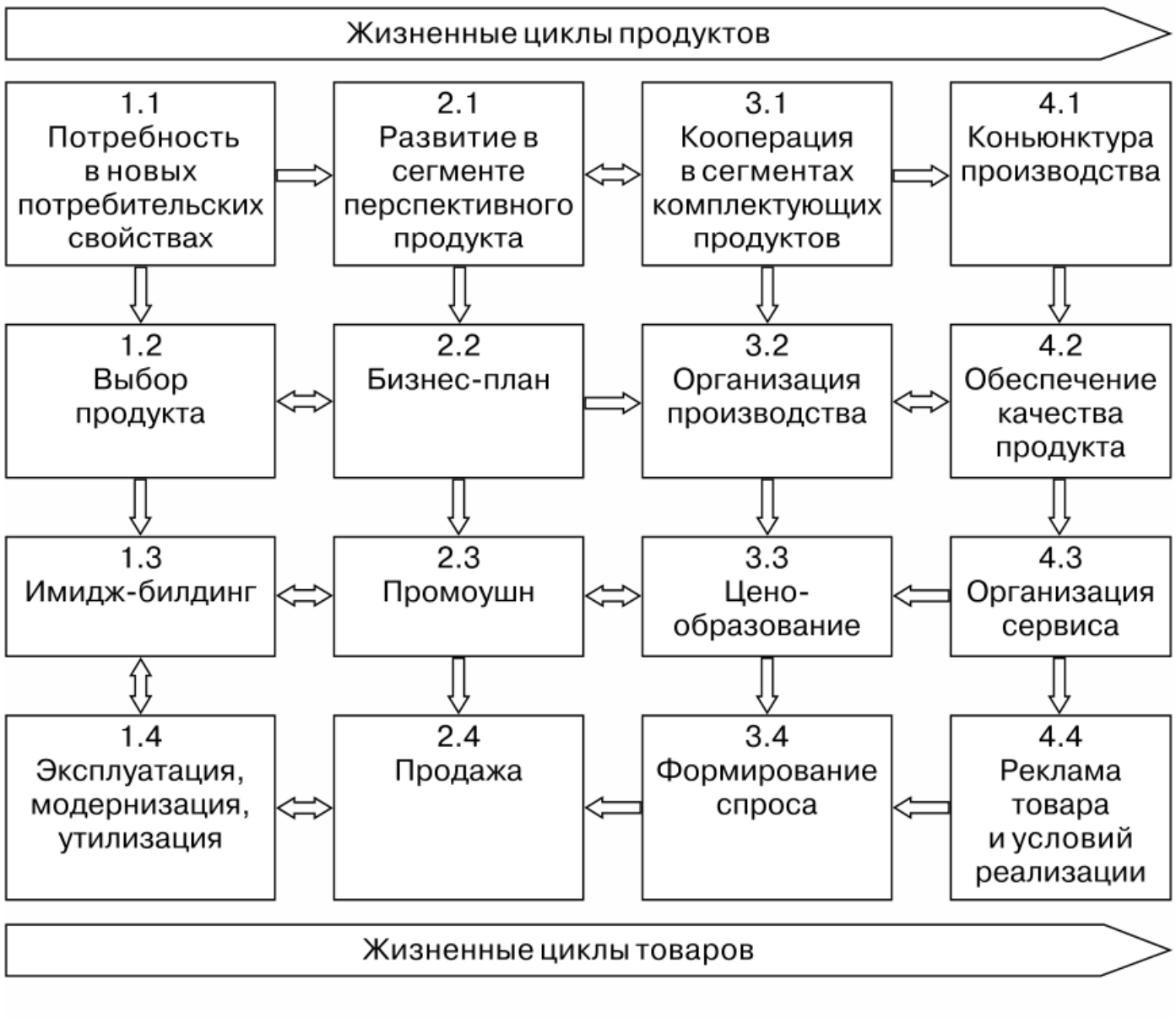

Рис. 2.3.2. Взаимосвязи жизненных циклов в организации

Такие изменения, в свою очередь, оказывают определенное воздействие на характер и содержание развития рыночной конъюнктуры, но субъективная составляющая этого влияния опосредованно растворяется в общем потоке экономического взаимодействия. Естественно, в ряде чрезвычайных, кризисных ситуаций рынок как организация претерпевает весьма существенные трансформации. Такие изменения чаще всего связаны с переживаемыми кризисами и необходимостью того или иного участия в их разрешении государства. Понятно, что это участие может носить и

достаточно субъективный характер, как это в очередной раз показала новейшая история России, но его открытость, самодостаточность, свобода, саморегулирование рынка как организации быстро и эффективно обеспечивают восстановление определяющих его развитие организационных характеристик.

Необходимо учитывать, что на совокупность реально происходящих в различных организациях изменений рынок, как правило, «отвечает пропорционально». Такой ответ адекватно уравновешивает функционирование и развитие рыночной инфраструктуры как открытой, вероятностной организации. На практике это проявляется в самых разнообразных «реактивных моделях», трансформациях, переходах, обеспечивающих возвращение показателей в зону оптимальных значений. В таком ответе, как это ни парадоксально, самым непосредственным образом еще раз проявляется приоритет складывающейся конфигурации развития жизненного цикла организации над осуществляющимися в его условиях организационными изменениями.

Проведенный анализ убедительно показал, что развитие свободного рынка уже самой его организационной сущностью предопределяет приоритет объективной природы развития организации над субъективно интегрирующимися в него организационными изменениями. Конфигурации и содержание этих изменений разрабатываются и реализуются конкретными субъектами, но выражаются в формах и преобразованиях, обусловливаемых принципами формирования, функционирования и совершенствования, реальным состоянием рынка, уровнем развития его организации. Если эти условия соблюдаются, то рыночная организация, ее жизненный цикл развиваются самостоятельно и устойчиво, обеспечивая соответствующее развитие позиционирующихся на нем эффективных организаций. И напротив, целенаправленное нарушение этих условий, как правило, провоцируется позиционированными на рынке неэффективными организациями, искусственно продлевающими свой, соответственно неэффективный, жизненный цикл.

На протяжении своего жизненного цикла организация постоянно становится объектом целенаправленного, субъективного воздействия, также во многом обусловливающего самые разнообразные происходящие с ней преобразования. Их размеры и содержание, наряду с основными параметрами развития жизненного цикла, определяются миссией, потенциалом, развитием, устойчивостью, управляемостью организации. Именно эти, субъективно-объективные по своей природе преобразования обоснованно квалифицируются большинством исследователей в качестве организационных изменений. Причем приоритет в инициировании и осуществлении таких изменений чаще всего отдается организации, ее внутренне-

му потенциалу, субъекту управления, государственному, корпоративному и частному собственнику.

Приведенные в первых двух параграфах настоящей главы учебника подходы к разделению, структуризации и предметному исследованию организационных изменений и развития организации с целью обеспечения их адекватного представления и эффективного взаимодействия могут стать существенным продвижением в совершенствовании современной концепции менеджмента организации. В соответствии с ним необходимой основой построения и осуществления целенаправленных организационных изменений и становится жизненный цикл, в котором, собственно, все они и позиционируются.

2.3.2. Единство и разнообразие организации

Совершенствование и развитие свободных, рыночных отношений постоянно меняет не только внешние, инфраструктурные, но и внутренние, содержательные условия формирования и функционирования жизненного цикла организации. Под воздействием окружающего они воспринимают все больше степеней свободы, все чаще основываются на проявлении и закреплении тех или иных форм востребования разнообразных реакций организации. В этом наиболее полно и всесторонне проявляется устойчивая тенденция накопления конструктивного потенциала разнообразия элементов, процедур и структур, их взаимодействия в динамично развивающейся организации.

Обеспечение повышения эффективности функционирования организации в рамках жизненного цикла последовательно разрабатывается и реализуется в ходе постановки и решения таких традиционных задач, как разработка стратегии, выбор и адаптация тактики, формирование структуры, дифференцирование требований, определение персонального состава, позиционирование сотрудников, распределение штатных функций, построение базовых процедур, осуществление деятельности, анализ и оценка результатов. Причем последовательное применение принципа разнообразия обеспечивает повышение потенциала эффективности организации на каждом этапе постановки и решения каждой из этих задач.

В свою очередь, состав и содержание приведенных задач опять же основываются на выделении, позиционировании и использовании широкого комплекса составляющих потенциала необходимого разнообразия рыночной организации. Все они так или иначе предполагают и обеспечивают разработку и осуществление программ дифференцирования, освоения и интегрирования кор-

поративных ресурсов в ходе процессов разделения, специализации, распределения, кооперации. На этом основывается, реализуется и совершенствуется функциональный подход к формированию и развитию разнообразия организации.

Собственно, разработка состава, содержания и построения любых процедур и структур имеет смысл постольку, поскольку обеспечивается необходимым разнообразием составляющих. В противном случае их однообразие, одинаковость, единство изначально исключили бы саму такую возможность, сведя задачу к самоорганизации единства. Ее решение в конечном счете сводится к поручению каждому задания выполнять все, что фактически соответствует дезорганизации. Этот вывод убедительно свидетельствует о том, что корпоративность является не только признаком какой-то специализированной организации, но и обязательным свойством, проявляющимся в той или иной мере в любой из них.

Единство традиционно рассматривается отечественными исследователями и практиками не только как мощнейший, но порой единственный способ достижения совместных целей. Между тем результативность, а главное, эффективность единства как формы организации действий далеко не всегда безоговорочны. Более того, современные исследования зарубежных и ряда отечественных ученых показывают неожиданный феномен бифуркации (перемены, излома) тенденции повышения эффективности функционирования и совершенствования достаточно развитой корпоративной организации с продолжением курса на абсолютное единение участников, представленный на рис. 2.3.3.

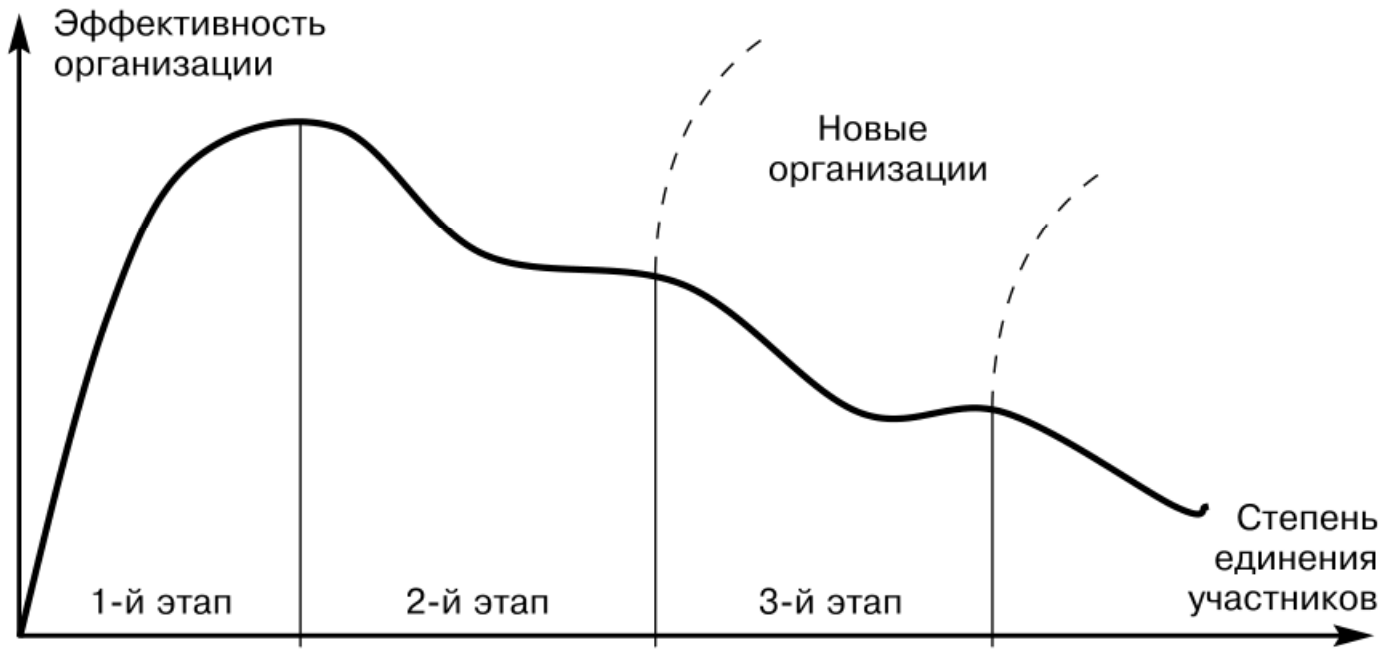

Рис. 2.3.3. Эффективность корпоративной организации

Такие крамольные, на первый взгляд, выводы на самом деле давно и хорошо известны. Так, они постоянно подчеркиваются, например, законом единства и борьбы противоположностей. В представленной на данном графике зависимости выделяются три основных этапа эффективности единства организации, проецирующихся на ее жизненный цикл. В следующих главах мы более подробно остановимся на комплексном анализе его развития, здесь же отметим только то, что совершенно необходимые на начальном этапе объединение, сплочение, общность всех участников организации с развитием ее корпоративного потенциала начинают «сдерживать», а затем и откровенно «снижать» эффективность по мере качественного усложнения решаемых задач.

Момент бифуркации, судя по всему, соответствует проявлению известного феномена «перехода количества в качество». Им характеризуется состояние, когда организация объективно начинает нуждаться уже не в единой массе составляющих, а в разнообразии и специализации работников, оппонировании и конкурсности решений, всесторонности и комплексности разработки и осуществления воздействий.

Этот неизбежный вызов может быть адекватно принят и парирован только потенциалом корпоративности организации, интегрирующим самое широкое разнообразие взглядов, позиций, пристрастий. Собственно, корпоративность и отличается от коллективизма тем, что сохраняет и поддерживает внутри организации так необходимое ее конструктивному функционированию и инновационному развитию разнообразие. Понятно, что это неизбежно обусловливает возникновение тех самых противоречий внутри организации, но именно они, как правило, и становятся инновационным ресурсом качественно нового развития.

Третий этап рассматриваемой зависимости соответствует обусловливаемому базовой конфигурацией жизненного цикла системному кризису развития организации, преодоление которого также обеспечивается, в числе других факторов, разнообразием составляющих. Чаще всего это проявляется в разделении, санации, реструктуризации организации, создании, становлении и развитии из ее составляющих новых, перспективных образований, что опять же самым непосредственным образом опирается на необходимое разнообразие участников, и прежде всего новых лидеров.

Ресурсы разнообразия персонала, ротация, инновация состава и содержания лидерства являются одним из основных условий преодоления кризиса развития корпоративной организации. Только ими может быть реализован потенциал разрешения инновационных проблем, качественного обновления организации, что уже

само по себе обусловливает необходимость обеспечения разнообразия подходов, методов, средств. Все это возможно только на основе самостоятельного и разностороннего развития потенциала участников корпоративной организации, становления и совершенствования их самодостаточности, самореализации и т.д.

Современная корпоративная организация представляет сложное, многополюсное и в каком-то смысле противоречивое формирование, необходимо объединяющее самые разнообразные, в том числе заведомо противоположные, позиции участников. Ее сила не в единстве и единогласии, которые все еще так дороги менеджменту отечественной ментальности, а, напротив, в необходимости и способности проанализировать и использовать все, в том числе противоположные, стороны, позиции и ресурсы. Такой процесс невозможен в традиционной «команде единомышленников» уже по самому ее определению, поскольку единомыслие ограничивает ресурсное развитие, и должен основываться на важнейших для корпоративной организации принципах:

- обеспечения необходимого разнообразия;
- распределения и специализации функций;
- разделения позиций и объединения власти;
- гармонизации и использования противоречий;
- индивидуального участия и общей партитуры;
- поддержания баланса сдержек и противовесов;
- конструктивной трансформации противодействия.

Данные принципы в том или ином выражении хорошо известны, но декларируемое признание необходимости их соблюдения нередко подменяется выхолащивающим потенциал корпоративности единством подчинения. Реальное использование исключительно мощного потенциала разнообразия корпоративной организации требует не только признания, но и инициативного и содержательного применения указанных выше и развивающих их принципов на всех стадиях ее формирования и функционирования.

Целенаправленное и эффективное применение принципов корпоративной организации формируется и реализуется именно на инициативной, добровольной основе. Только она способна создать условия для действительно результативного сохранения, развития и использования потенциала разнообразия составляющих. В этом смысле разнообразие обеспечивает определенную свободу развития составляющих, обусловливающую эффективность корпоративной организации, ее состоятельность, самодостаточность, перспективы совершенствования.

Определяя организацию в числе других дефиниций как упорядочивание, мы совершенно четко предполагаем наличие состав-

▶ Details

ляющих, специфические свойства каждой из которых и определяют их место и роль в устанавливаемом порядке. Процедура или структура, их связи, последовательности, взаимодействия необходимо обусловливаются именно разнообразием составляющих, определяющим потенциал организации.

Корпоративность организации непосредственно обеспечивается ее социальным характером, объединением в ней индивидуумов, уже самим своим названием подчеркивающих собственное разнообразие. С другой стороны, все остальные составляющие организации определяются, объединяются, опосредуются и используются этими индивидуумами адаптированно, а значит, прежде всего разнообразно, применительно к месту, роли и т.д. В результате этого даже абсолютно идентичные составляющие приобретают то или иное разнообразие, которое становится конструктивным ресурсом формирования, накопления и использования потенциала корпоративности организации.

Но тенденции объективного развития и субъективного расширения разнообразия существенно усложняют состав, структуру и в конечном счете качественное содержание организации и как следствие — управление ею. Развитию подобных тенденций противостоит консервативный сегмент менеджмента в виде регламентов, норм, инструкций и прежде всего соответствующим образом настроенных руководителей. Это объясняется бытовавшим еще в Римской империи и хорошо знакомым по недавней истории утверждением о том, что управлять однообразием на порядки проще.

Вольно или невольно, а начиная с определенного стагнацией организации периода консервативный менеджмент активно противостоит расширению корпоративного разнообразия. До боли знакомые и столь же губительные для развития потенциала корпоративности организации оценки: «единогласно», «в одной команде», «все как один» — выражают коллективистский подход, приемлемый только на определенном этапе ее развития. Но, как мы уже не раз отмечали выше, на эти оценки продолжает ориентироваться значительный сегмент отечественного менеджмента.

2.3.3. Ситуационный подход к менеджменту организации

Представление рынка в качестве специфической формы проявления объективно-субъективной организации уже само по себе позволяет с новых позиций обосновать первичность формирования и развития жизненного цикла. Если менеджменту производственных или коммерческих предприятий еще может представ-

ляться возможность всесилия их определяющего воздействия на жизненные циклы их организаций, то свободный рынок в значительной степени сам по себе формирует основные тенденции собственного функционирования и развития, не только ограничивающие, но и исключающие субъективное, волюнтаристское вмешательство. Если же таковое происходит, то он де-факто прекращает свое существование, как бы ни стремились доказать обратное заинтересованные стороны. При этом официальное признание рыночности, развитости, открытости экономики ровным счетом ничего не значит, поскольку свободно развивающегося в рамках собственного жизненного цикла рынка фактически уже не существует. На этом примере отчетливо видна конкретная реализация приоритета развития жизненного цикла свободной организации над целенаправленно и последовательно осуществляющимися в ней организационными изменениями.

Важно подчеркнуть, что коренные различия между управляемыми организационными изменениями и складывающимся развитием организации как определяющим условием их осуществления в чем-то все-таки могут предопределять и формировать жизненный цикл организации. Наиболее ярко это проявляется на этапах радикальных социально-экономических и организационно-административных реформ, преобразований, изменений, когда масштаб, темпы, содержание воздействий выходят за рамки штатных прецедентов. Подобное радикальное влияние, как правило, проявляется в целенаправленном проведении корыстных, волюнтаристских или иных, по своей природе деструктивных или ошибочных изменений, которые нередко обусловливают преждевременное завершение жизненного цикла организации.

Все это может происходить запланированно или достаточно неожиданно даже для самих инициаторов, например финансовых пирамид, но в любом случае представляет собой искусственную деформацию развития жизненного цикла организации. Такой феномен все еще проявляется в практике отечественного менеджмента, что указывает на необходимость проведения профессиональной управленческой подготовки новыми средствами и методами, в том числе ситуационным подходом.

Разработка и применение ситуационного подхода четко ориентируют управление на поиск и осуществление организационных изменений на основе опережения исследования, вскрытия и разрешения диссонансов развития жизненного цикла организации, программы, проекта, продукта, работника. Значение применения ситуационного подхода к развитию организации выходит далеко за рамки разработки решений учебных или маркетинговых задач.

В той или иной форме (в виде базы отработки модуля организации, в качестве блока специализированной процедуры или практического этапа разработки решения) оценка ситуации изначально закладывается во все эффективные технологии управления. Она становится ведущим звеном организации процесса разработки принятия и исполнения решения, что возвращает нас к необходимости ее оценки с позиций оптимизации взаимосвязи между проводимыми организационными изменениями и развитием организации.

Такая оценка основывается на анализе места и роли ситуации в процедуре разработки и осуществления реальных организационных изменений на протяжении жизненного цикла организации. Основная проблема здесь заключается в определении приоритета цели над ситуацией, что, казалось бы, изначально противоречит постановке и применению ситуационного подхода. На самом деле это противоречие кажущееся, поскольку ситуационный подход не только не исключает примат цели, но в реальных условиях даже усиливает его приоритет в процессе адаптации и реализации конкретной процедуры разработки, принятия и исполнения решения.

Первичность развития жизненного цикла организации обусловливает наличие достаточно определенного и, как правило, еще и детерминированно разработанного дерева цели. На каком-то из уровней, в каком-то из сегментов этого дерева цель данного цикла уже так или иначе определена, делегирована или представлена на уровне идеала. Естественно, что эта цель не будет окончательно прописана, да это и невозможно, поскольку она проецируется не конкретно на одну, но на целый пакет подробных и возможных ситуаций. Вместе с тем именно и только конкретная ситуация, ее адаптированная оценка относительно спрогнозированной, делегированной или идеализированной ранее цели данного цикла, станут необходимой основой для ее окончательного уточнения и развертывания.

Это убедительно показывает, как даже в ситуационном подходе примат пусть самым общим образом обозначенной цели, безусловно, сохраняется и реализуется, с той лишь разницей, что она разрабатывалась не в контексте складывающейся ситуации, а заранее исходя из логики формирования дерева цели общего процесса развития организации. В рамках данного цикла эта цель будет расписана в соответствии с конкретными условиями, возможностями и прогнозами развития организации, комплексно отражаемыми оценкой конкретной ситуации. Естественно, что как эта цель, так и адекватное ей решение могли иметь прецеденты, что и является первичным обоснованием и непосредственным проявлением возможности и результативности применения ситу-

▶ Details

ационного подхода. Новая цель может формироваться из недостигнутых, но все еще актуальных составляющих предыдущих ситуаций, проблем решений, что отражает преемственность развития организации в общей процедуре взаимодействия.

Разработка и применение ситуационного подхода позволяют успешно оценивать и разрешать целый ряд конкретных проблем функционирования и развития организации. Это обеспечивается глубокой адаптацией принимаемого решения к составляющим сложившейся ситуации и тенденций ее развития. При ситуационном подходе становится особенно важной структуризация исследуемых обстоятельств на объективные факторы развития и субъективные причины возникающих отклонений, первые из которых следует учитывать, а вторые — преодолевать. Эта методика положительно зарекомендовала себя в ходе осуществления реорганизаций.

В решении подобных задач можно непосредственно опираться на проведенную выше классификацию организаций, модели морфологического инструментария организации исследования и воздействия. При этом следует провести четкое разграничение между трансформацией как проявлением вероятностно складывающегося развития организации и реформированием как проведением целенаправленных организационных изменений. Это позволяет структурировать анализ ситуации и синтез воздействия, направленного на ее конструктивное разрешение.

Эффективность обоснования, постановки и применения процедуры проведения радикальных организационных изменений в рамках естественного жизненного цикла можно рассмотреть на примере ситуационного подхода к разработке и осуществлению процесса управления конкретной кризисной организацией. Он основывается на глубоких традициях менталитета отечественного руководителя, во многом опиравшегося в разработке не только тактики, но даже и стратегии управления на кризисно развивающуюся организацию. Как уже отмечалось выше, порой это развитие являлось следствием сознательных или неосознанных действий такого руководителя.

Наиболее точно суть этого подхода представляется известной философской формулировкой: «Ищи развитие в кризисе», свойственной не только отечественной ментальности, но и имеющей устойчиво широкое хождение и понимание в зарубежных кругах профессионального менеджмента. Суть ее заключается в фиксировании и оценке складывающейся в развитии организации той или иной кризисной ситуации, анализе ее перспектив в сопоставлении с ранее разработанными и принятыми целями и зада-

чами. Примеры, положительно характеризующие подобный подход, завершаются выработкой и осуществлением адекватно компенсирующей и интенсивно развивающей реакции менеджмента на кризис бизнес-организации.

Достаточно органично и контрастно эффективность такого подхода можно показать на примере постановки и разрешения конкретных прикладных менеджмент-ситуаций, универсальный банк которых разработан на опыте реально действующих структур и широко применяется в программах профессиональной подготовки менеджеров на отечественных предприятиях, в организациях и учебных заведениях. Такое использование прикладного подхода сложилось достаточно давно, хорошо зарекомендовало себя и представляется совершенно необходимым инструментом моделирования формирования и развития конкретной ситуации и выработки на основе ее комплексного анализа адекватной целям модели функционирования бизнес-организации, процедуры реализации конкретного решения.

2.3.4. Инновационный потенциал бизнес-организаций

Современные организационно-правовые формы инновационных организаций во многом определяют содержание и динамику процесса социально-экономического функционирования и развития общества, обусловливают место и роль индивидуума в сложнейших механизмах и процедурах такого взаимодействия. В этой связи важно четко понимать и применять модели организационного строения и процессуально-конструкционные основы формирования, функционирования и развития менеджмента таких систем, определяемые конкретной формой осуществления процессов их хозяйственной деятельности.

В реальном представлении сложившегося разнообразия форм инновационных организаций угадывается определенная логика их возникновения, становления и развития, последовательность преобразования и совершенствования, преемственность и закрепление перспективных свойств. Их формирование и развитие во многом и обусловливаются инновационностью организаций, осуществляющихся в них процессов, реализующих их взаимодействий. Причем все это формируется на самостоятельной, инициативной, предпринимательской и уже поэтому весьма конструктивной основе. В рыночных условиях потенциал такого естественного само- и взаимосовершенствования системы инновационных бизнес-организаций становится важнейшим ресурсом менеджмента.

Интересным феноменом построения таких принципиально новых форм рыночных организаций стали бизнес-образования, формирующиеся по «сетевому принципу». Активно развивая и широко используя ресурсы последовательно оптимизирующейся самоорганизации системы рыночных взаимосвязей отдельных хозяйствующих субъектов и механизмов их взаимодействия, они внесли принципиально новые тенденции в процессы формирования, функционирования, реорганизации и развития современных социально-экономических организаций.

Сутью постановки и применения «сетевого принципа» построения организации является создание и активирование открытой среды, инфраструктуры и других благоприятных условий взаимодействия отдельных организаций с целью наиболее полного и эффективного решения собственных задач функционирования и развития. Такие процессы осуществляются как путем создания условий для свободного формирования открытых инициативных коммуникаций, достижения и закрепления оптимальных конфигураций взаимодействия, так и методом целенаправленного построения последовательно развивающейся организации в виде технологической цепочки по принципу горизонтальной интеграции.

Отражая инновационность процесса горизонтальной интеграции, в ряде случаев применение сетевого подхода само по себе целенаправленно приводит организационные изменения и обусловливаемое ими развитие к созданию принципиально новых форм так называемых сетевых организаций. В отличие от изначально иерархически ориентированных сетевые организации основываются на горизонтальной, одноуровневой корреспонденции, коммутации, коммуникации, кооперации и т.д., обусловливающих становление соответствующих форм организаций и взаимодействия между ними.

Ключевым элементом разработки и применения сетевого подхода является широкое использование инициирования потенциальных участников формируемой организации к активному взаимодействию между собой. Именно этот, активно мобилизуемый рыночными условиями мощнейший ресурс внешнего позиционирования и взаимодействия каждой организации становится устойчивым источником развития ее коммуникационной ориентации. Это наиболее полно соответствует принципам и тенденциям свободного формирования и развития самоорганизации рыночных отношений. Сетевой организационный ресурс позволяет оперативно и действенно устанавливать и поддерживать связи между самостоятельными организациями, динамично и гибко учитывающие темпы и содержание изменений рыночной конъюнктуры.

Естественно, что такие специфические организации и образования становятся значительно более сложными объектами постановки и достижения цели. Большинство жестких, иерархически ориентированных, административно сопровождаемых воздействий замещаются в них приоритетом координации, кооперации, оптимизации. Это не означает полный отказ от административных инструментов менеджмента, но существенно ограничивает и изменяет формируемые на их основе механизмы взаимодействия бизнес-структур. Прообразом их построения становятся соглашения о партнерстве, договоры о сотрудничестве, системы пролонгируемых контрактов. Это позволяет ввести в менеджмент организации инновационные инструменты рыночных отношений, адаптирующие его к новым условиям, выстроить структуры и процедуры в соответствии с новой ориентацией их функционирования.

В ходе обоснования и анализа потенциала инновационной организации выделяются профессиональные знания как определенным образом организованная интеллектуальная система. Их обновление осуществляется на основе обоснования и построения концепции такой организации. Эффективное обновление и применение профессиональных знаний определяются их организацией как прикладной конструкцией применения освоенных понятий и связей между ними на практике. Это положение в равной мере действительно для любой области знаний и сферы деятельности и отражает значение организации в обновлении научных исследований, системных представлений и практических действий.

Опыт изучения организации самых разнообразных объектов, накопления и систематизации полученной информации формирует общепринятые представления о процедуре сбора и структуре отражения совокупности профессиональных знаний. Вместе с тем субъективное участие менеджера в процессах сбора, анализа и систематизации информации, обоснования, формирования и представления обновленных моделей, разработки и апробации решений эмпирически формирует логику организации его мышления. Непосредственное освоение и практическое применение профессиональных знаний осуществляются конкретным менеджером, чьи восприятие, понимание и использование инновационной информации также организованы определенным, достаточно субъективным образом. Интегральное выражение таких реально складывающихся и активно взаимодействующих начал целенаправленного освоения и использования новых профессиональных знаний требует единого, комплексного представления интеллектуальной организации как процесса изучения, так и системы применения его результатов.

Концептуальное единство формирования, изложения и восприятия системы профессиональных знаний должно обеспечиваться понятной, лаконичной и общепринятой моделью интеллектуальной организации. Естественно, что в ней отражаются только фундаментальные элементы, взаимосвязи и положения, обоснованные и обусловленные достоверными зависимостями и конструкциями. Такая модель должна носить открытый характер как основу построения и развития совокупности творческих процессов, обеспечивающих свободу и самостоятельность их проведения.

Понятно, что содержание конкретной модели реализации данной системы представлений последовательно транспонируется от изначально субъективного к более объективному представлению реальности в зависимости от уровня обоснования и развития научных взглядов, степени их проработки и качества отражения. Вместе с тем в ней всегда остаются субъективные подходы и элементы, что в конечном счете и определяет ее смешанную природу. Это естественно, поскольку любое научное построение так или иначе обслуживает и субъективные интересы, а значит, соответствующим образом организуется.

Каждая новая организация изначально позиционируется в целом ряде сегментов рынка товаров и услуг, обеспечивая существенно более устойчивую стратегию функционирования и развития макроорганизации. Она предоставляет новые возможности освоения альтернативных бизнес-проектов, расширяет спектр их применения, выделяет наиболее перспективные составляющие, опять же, как правило, опирающиеся на те или иные организационные инновации.

Научно обоснованный, приоритетно перспективный подход менеджмента к проектированию и построению инновационных организаций является основой совершенствования и развития эффективных форм хозяйственных образований, обеспечивающих накопление и реализацию основных интеллектуально-материальных ресурсов. Они становятся определяющим фактором, условием и двигателем организационного совершенствования и развития, конкретных форм построения и реализации самых разнообразных социально-политических, экономических и прежде всего хозяйственных отношений. Так, бурное развитие виртуальных организаций самого широкого и разнообразного профиля деятельности поставило перед менеджментом принципиально новые задачи.

▶ Details

Раздел 3
МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия бизнес-организации все чаще становится предметом специального исследования и представления не только в силу инновационности введения этого понятия в практику отечественного менеджмента, но и в связи с ее определяющим воздействием на ставящиеся и достигаемые организацией цели. Это совершенно естественно уже потому, что в рыночно-развитых инфраструктурах и представляемых ею бизнес-организациях миссия устойчиво позиционируется и широко применяется в ходе постановки и решения самых разнообразных задач профессионального менеджмента.

В этой связи содержание раздела открывается исследованием природы миссии организации как основного фактора формирования организации, основного понятия практики современного менеджмента. Такой подход, последовательно разрабатываемый и осуществляемый, обусловливает необходимость специального исследования исторического опыта становления и применения предпосылок, прообразов, составляющих миссии организации в отечественной практике. Его проведение позволяет вскрыть органичные, глубинные начала целенаправленной постановки и эффективного применения миссии организации и ее инструментария в отечественной практике руководства и управления.

На этой основе разрабатывается и представляется целостная концепция генезиса миссии организации как процесса ее возникновения, становления и развития. Концепция позволяет последовательно детерминировать, идентифицировать и увязать основные составляющие этого процесса в логически обоснованную причинно-следственную взаимосвязь организационных преобразований. В завершение главы обосновывается и приводится спектр проявлений миссии организации, позволяющий представить реальное разнообразие ее конкретного выражения и практического применения.

Вторая глава раздела непосредственно и комплексно рассматривает содержание миссии организации, определяющее основные формы ее выражения и наиболее эффективные современные представления. В ней особо выделяется исследование и моделирование типовой конфигурации миссии бизнес-организации как ос-

новы ее проектирования, формирования и представления. Проведенные в двух главах раздела исследования становятся необходимой основой для формирования и отражения модели жизненного цикла миссии организации. Она позиционируется в качестве основы построения и реализации всего комплекса процедур, разрабатываемых и осуществляемых профессиональным менеджментом с использованием этого инструмента.

Раздел завершается обоснованием и представлением состава и содержания комплекса подходов и инструментов целеполагания в его тесном взаимодействии с миссией организации. Это совершенно необходимо для разработки и определения стратегии функционирования и развития организации как неотъемлемого выражения сущности и содержания ее миссии. В связи с этим в данной главе особо выделяется, исследуется и представляется место и роль миссии в целеполагании организации, ее взаимосвязь и взаимодействие с процессом постановки всего комплекса целей. Завершается глава представлением дерева целей и бизнес-плана организации в качестве конкретного, прикладного выражения сущности постановки и выполнения ее миссии.

ГЛАВА 3.1. ПРИРОДА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследование и применение такого специфического понятия, как «миссия организации», необходимо основывается на комплексе социальных факторов, во многом определяющих ее место и роль в общественном развитии. В этой связи отечественная практика и исторические особенности рассматриваются в данной главе в качестве основы для формирования, становления и применения состава и содержания миссии современной бизнес-организации. На этой основе формируется комплексное представление сущности, цели, задач, формы и содержания миссии современной бизнес-организации. Особое внимание в настоящей главе уделяется формированию миссии организации, ее становлению и использованию в деловой среде. Все это позволяет заинтересованному пользователю осознать и продвинуть восприятие и применение миссии организации в практической деятельности современного менеджера.

3.1.1. Миссия организации в отечественной практике

Миссия организации как реальная категория менеджмента появилась в отечественной практике относительно недавно, по аналогии с западным подходом, без необходимого теоретического обоснова-

ния и прикладной адаптации к сложившимся условиям и менталитету отечественного менеджера. В силу перечисленных обстоятельств и недостаточного уровня профессиональной подготовки значительной части менеджеров в отечественной практике миссия организации воспринимается и применяется все еще достаточно формально.

Значительная часть тех, кто принял необходимость и реально применяет понятие, методику и инструментарий миссии организаций вообще, ограничилась более или менее удачной формулировкой (лозунгом, девизом, слоганом и т.д.) миссии организации как основной идеи компании, ориентированной прежде всего на внешнее употребление. Чаще всего это обусловлено формализованными требованиями или конкретными взаимосвязями организации с внешними компаньонами, контрагентами, зарубежной деловой средой или их отечественными представителями.

Ряд отечественных ученых и практиков все еще считает, что выработка, декларация и эксплуатация миссии присущи только узкому кругу крупных компаний и не имеют существенного значения, потребности да и смысла для среднего и мелкого бизнеса. При этом, например, утверждается, что миссия организации может и даже должна делегироваться извне, в том числе на основе франчайзинга, дочерним или иным субъектам влияния для последующей эксплуатации.

Но подавляющее большинство действующих менеджеров, а значит, и их организаций, к сожалению, до сих пор вообще рассматривают миссию как формальный атрибут, обращение к которому носит частный, эпизодический характер (бизнес-план, реклама и т.д.) и не имеет перспективы эффективного применения. Это свидетельствует не только о нестабильности организаций, их неопределенности, стратегической недальновидности, но и (что особенно настораживает) о ярко выраженной сиюминутной ориентации или даже приоритете латентного позиционирования бизнеса.

Иначе, наверное, и быть не могло, поскольку реальный процесс формирования и формулирования миссии выражает уровень развития бизнеса, занимает длительное время, соответствующее определенному содержательному периоду жизненного цикла организации. Прежде всего он обусловливается:

- становлением структурной самостоятельности;
- выработкой корпоративных ценностей организации;
- осознанием реальности собственных возможностей;
- потребностью позиционирования в бизнес-сообществе;
- стратегической ориентацией организации на развитие.

В этом смысле миссия имеет мало общего с объявлявшейся когда-то в пятилетнем плане развития народного хозяйства еди-

ной для всех предприятий целью: «...наиболее полное удовлетворение потребностей...» Такая миссия не может декларироваться в бизнес-плане создания организации.

Более того, попытки искусственно привнести формулирование миссии организации в ее планирование, презентационные, инвестиционные или промоушн-процедуры не только выхолащивают суть, но и закрепляют принципиально деструктивное отношение отечественной деловой среды к этому инструменту. В ней уже сегодня настолько не принято ставить под сомнение необходимость формального наличия миссии, насколько непрофессионально и дежурно нельзя относиться к ее представлению и применению. Сложившееся положение требует серьезного исследования, предметного обоснования и прикладной адаптации процесса становления и применения потенциала миссии организации в современной практике отечественного менеджмента.

Понимая под природой миссии организации условия, причины и проявления становления и применения этой категории в отечественной теории и практике, прежде всего обратимся к традиционным историческим аналогиям. Для национального российского менталитета, во многом основанного на принципах соборности, общинности и публичности, испокон веков было свойственно связывать социально значимые образования и субъекты с их местом и ролью в жизни общества: «...собиратель земель», «...защитник рубежей», «...окно в Европу». Эти характеристики, закрепляясь со временем за личностями как признание вклада, оценка роли конкретных субъектов, не только точно позиционировали этих людей в истории государства, но и фактически определяли общественное отношение к ним. И хотя большинство подобных оценок формировалось постфактум, в последующем они становились социальным эталоном, предметом подражания, образцом исполнения общественной функции для многих образований и субъектов.

Исторически то или иное обозначение содержания миссии ассоциировалось в национальном сознании с местом и ролью того или иного субъекта или формирования в общественно значимых процессах. Такими понятными характеристиками традиционно наделялись и наделяются муниципальные образования: «город-завод», «город-порт», «город-музей». Иногда так характеризуются те или иные регионы: «...кузница», «...житница», «...здравница». Все чаще применяются, а, наверное, правильнее будет сказать «возвращаются» такие характеристики к ведущим российским компаниям: «...национальное достояние», «...фундамент экономики», «...артерии страны». Все это неоспоримо свидетельствует о глубоких корнях, социальной востребованности, реальности ста-

новления и применения миссии организации в качестве мощного фактора развития отечественного бизнеса.

Исторически российскому обществу свойственно особое отношение к главе, лидеру, руководителю, во многом основанное на наделении его личности приоритетными для государства и большинства населения качествами. Перенося их с героев народных былин, примеров известных исторических деятелей, подчиненные нередко фактически наделяли миссию своего руководителя возвышенными составляющими, беззаветно следуя за ним как за ее воплотителем. Это отношение естественно проецировалось на роль организации в обществе, формируя у каждого из ее участников ощущение причастности к чему-то значительному, важному, великому. Именно на этих началах основывается феномен социальной восприимчивости к такому традиционному для отечественного менталитета авторитарному стилю руководства наших «генеральных конструкторов» и феномен исключительной действенности данного стиля.

Наиболее полно и значимо подобный феномен проявлялся тогда, когда интеллектуальные интересы и склонности, профессиональный выбор участника совпадали или максимально сочетались с целями, профилем, содержанием деятельности избранной им организации. Заинтересованное, увлеченное, творческое участие в любимом деле, в работе единомышленников, которая целенаправленно выбрана по отношению к осуществляемой ею миссии организации, и сегодня всемерно развивает инициативу участников процесса, дает общественно значимые результаты. Не случайно именно в организациях с четко определенной и представленной миссией формируются и совершенствуются такие всемирно признанные ученые и руководители, как лауреат Нобелевской премии, академик Жорес Алферов.

Значение мобилизации и использования ресурсов, формируемых и развиваемых миссией особенно возрастало в периоды социальных преобразований, кризисных испытаний, экстремального функционирования организаций. Энтузиазм первых пятилеток, самоотверженность в годы Великой Отечественной войны и восстановления разрушенного хозяйства, достижения в установлении военного паритета и освоении космоса во многом определялись и обусловливались осознанием каждым участником своей причастности к великой миссии организации, общества, государства. На этой основе целенаправленно вырабатывался у работника и эффективно использовался организацией исключительно мощный и плодотворный потенциал самореализации, увеличения реального вклада в решение поставленной задачи, активного соучастия в общем деле.

История знает примеры того, как, воодушевленные исполняемой миссией, самые разные по социальному статусу, уровню специализации, образования личности не только совершали самопожертвование, но находили силы и достигали поставленных целей, казалось бы, за пределами реально возможного. Так, великий русский физиолог Иван Павлов, осознавая последние минуты своей жизни, собрал вокруг себя учеников и скрупулезно диктовал и профессионально анализировал диагностику собственных ощущений. Или парадоксальное, но необходимое в настоящих российских условиях, жесткое требование президента к конкретному министерству, вопреки естественному и приоритетному для аппарата стремлению к самосохранению, реформировать самого себя с целью последующей ликвидации. Эти примеры характеризуют ситуации, в которых исключительно ярко проявляется значение места и роли, возможности конкретного применения миссии личности или организации в формировании и мобилизации их потенциала для достижения поставленной цели в чрезвычайных условиях.

Еще более важная роль миссии организации традиционно исполняется в России в виде признания права организации принадлежать к тому или иному профессиональному, социальному или политическому сообществу. Петровские кумпанства, купеческие гильдии, земские соборы и множество других профессиональных объединений и ассоциаций вырабатывали уставы, принимали правила, следование которым считалось абсолютно обязательным для всех участников. На такой общественной основе под общие требования адаптировались учредительные документы, внутренние положения, технологические нормы, приводились в соответствие названия, торговые марки и другие идентификационные признаки, подтверждающие не только принадлежность к сообществу, но, что особенно важно, строгое соблюдение его уставных положений.

Сегодня целенаправленная и профессиональная декларация миссии отечественной организации является все еще достаточно редким исключением, отражающим уровень ее развития, публичность деятельности, степень ассоциации с обществом. Вместе с тем все чаще и контрастнее проявляется растущая потребность организаций и их участников в адекватном осознании своего места и роли в становлении экономики, реформировании управления, государственном строительстве, общественном развитии.

Современному менеджеру необходимо понимать, что миссия определяющим образом влияет не только на формирование конструктивного взаимодействия с государством, доверительных и благоприятных отношений с общественностью, но и, что особенно важно, обусловливает становление принципиально новых кор-

▶ Details

поративных отношений в организации. В отечественных условиях именно миссия, ее формулировка, декларация, общественное признание играют все более определяющую роль в мобилизации, инициировании, активизации деятельности участников. Это закрепляется официальными положениями и неписаными корпоративными правилами, раскрывается субординацией и межличностным взаимодействием, трансформируется конкурентной средой и активно используется менеджментом для более эффективной постановки и достижения целей организации.

И все же исторически богатейший опыт, четкая ментальная ориентация, растущая социальная востребованность не обусловливают адекватного отношения и активного освоения бизнес-ресурсов миссии организации современным отечественным менеджментом. Основная причина недооценки значения и неосвоения потенциала воздействия миссии организации на процесс постановки и достижения целей заключается в дефиците квалифицированного понимания и профессионального применения ее положений. Для улучшения ситуации требуется всестороннее и обоснованное представление современных концепций формирования и применения миссии организации в реальных условиях развития отечественного бизнеса.

3.1.2. Генезис миссии организации

Наиболее полное и убедительное представление той или иной современной концепции менеджмента основывается на исследовании природы рассматриваемого объекта. Применение такого подхода к миссии организации в отечественных условиях важно вдвойне, поскольку только оно дает возможность выстроить логику ее формирования. Это объясняется особенностями освоения и применения данной категории в социально-экономических условиях современной российской действительности.

Исследование возникновения, становления и развития объекта или явления, называемого генезисом, имеет особое значение для обоснования и построения современной концепции менеджмента организации. Это обусловливается тем, что вид и сфера наиболее эффективного позиционирования потенциала конкретной организации во многом обусловливаются ее первичными свойствами и характеристиками. Их состав и содержание прежде всего определяются деловой средой, конъюнктурой бизнеса, установками учредителей, а затем складываются или формируются уже в процессе становления и развития организации. Вот почему условия, обстоятельства, факторы возникновения, становления и развития организации и ее миссии во многом определяют конечный успех бизнеса.

Необходимой первичной основой рыночной бизнес-организации является капитал, представляющийся, как правило, в финансовом или материальном выражении. В первом варианте только его размеры и условия собственника или инвестора реально влияют на выбор сегмента рынка и конкретного вида бизнеса. Соответственно, и миссия, формируемая этим ресурсом бизнес-организации, закладывается и развивается в рамках именно этих формальных ограничений. В отличие от этого второй вариант уже самым существенным, материальным образом определяет, ограничивает, обусловливает позиционирование организации и формирование ее миссии соответственно. При этом оба рассматриваемых варианта устанавливают достаточно жесткую экономическую связь между капиталом и миссией бизнес-организации.

Важнейшим фактором становления конкретной бизнес-организации и формирования ее миссии является имеющийся или привлекаемый ею интеллектуальный потенциал. Причем его значение настолько велико, что в ряде случаев не только превышает экономические факторы, но и способно их приумножить или, напротив, свести на нет. Концепции, модели, ноу-хау бизнеса, его «генераторы», «проводники», конкретные исполнители, распоряжающиеся собственными и привлеченными профессиональными ресурсами, в этих условиях приобретают решающее влияние на становление миссии организации. Мобилизация и использование этого потенциала в отечественных условиях имеют существенную специфику, что требует более подробного анализа сложившегося положения и перспектив его развития.

Исторически, в образном русском выражении, применительно к определению способности, склонности конкретного человека к тому или иному виду деятельности использовалось очень точное определение — призвание. При этом подразумевались его те или иные наследуемые качества, явно выделяющиеся способности, некое природное предназначение. По сути дела, семья, близкое окружение, общество подтверждали эмпирически осуществленную профессиональную диагностику, которая и определяла (вместе с трудолюбием, упорством и другими конструктивными чертами характера человека) все его последующие успехи и достижения.

Природа и понимание призвания исключительно созвучны сущности миссии организации в том смысле, в котором она может быть призвана успешно осуществлять в обществе ту или иную деятельность. Но уже в этом, социальном контексте подразумевается, выделяется, доминирует общественная потребность, востребованность ее потенциала. Со временем этот социальный аспект не только выделился, но и существенным образом повлиял на применение

конкретного понимания призвания, преобразовав, например, профессиональную диагностику работника в профориентацию.

Похожие на это процессы произошли с переходом к свободному рынку и в отношении бизнес-организаций, которые по своей сущности и содержанию прежде всего ориентированы на рыночную конъюнктуру. Такая совершенно необходимая и естественная ориентация заслонила собой реальную оценку конкретных возможностей и потенциала организации, что, соответственно, увеличило число неудач. Значение классического для отечественного менталитета призыва «надо» в рыночных условиях было справедливо заменено понятием «спрос». Но неадекватная оценка собственного призвания обусловила сначала создание неоправданно большого количества банков, бирж и т.д., а затем, соответственно, их разорение, аферы и банкротства.

Приведенный пример показывает не только объективную необходимость учета реального потенциала организации при выборе ее миссии, но и глубокую причинно-следственную связь самых разнообразных его составляющих с разработкой адекватной стратегии менеджмента. Это особенно важно в связи с тем, что государство, вопреки установившемуся мнению, вкладывало и вкладывает в такие организации существенные ресурсы (беспрецедентные условия приватизации, широкие преференции, льготное кредитование и т.д.). В этом плане прежде всего и следует учитывать формулируемую и закрепляемую миссией социальную значимость соответствующих бизнес-организаций.

Успех рыночной организации, все в ней, и прежде всего миссия, формируются, реализуются, необходимо основываются не только на адекватном учете ее конкретных возможностей и потенциала. Конечно же, он во многом определяется адаптацией миссии к стратегическим перспективам развития рыночной конъюнктуры. Собственно формирование и представление миссии бизнес-организации основываются на долгосрочном анализе рыночной конъюнктуры и становятся своеобразной реакцией на нее. Вместе с тем миссия каждой конкретной компании, ее соотношение с миссиями других организаций существенным образом определяют составляющую этой самой конъюнктуры, особенно стратегическую. Две эти составляющие определяют органичную, природную связь миссии бизнес-организации и рыночной конъюнктуры в целом.

И все же самым существенным фактором формирования миссии организации является персонал, уровень его профессионализма и квалификации, энергичный подход и активная позиция, представляющие основной предпринимательский ресурс. Именно он, опираясь на все приведенные выше составляющие, раскрывает по-

тенциал развития организации, придает ей индивидуальность, обеспечивает доверие, признание, востребованность. В этом смысле, как уже отмечалось выше, миссия организации в значительной степени основывается, воплощается и развивается профессиональным призванием персонала, его активным содействием ее выполнению.

Участию человеческого фактора в формировании и выполнении миссии бизнес-организации в рыночных условиях традиционно придается вполне определенное значение. Отличаясь самым существенным образом от движений ударничества и энтузиазма социалистического периода развития отечественной экономики, такое участие опирается на принципиально новые основы корпоративных взаимоотношений. Наряду с лояльностью менеджменту и преданностью компании такие основы развивают в организации конкурентную среду, поддерживают карьерную ориентацию, создают систему жесткого отбора.

Все это разрабатывается и осуществляется менеджментом организации с конечной целью наиболее адекватного выполнения принятой миссии, что самым непосредственным образом указывает на прямую причинно-следственную связь с развитием и использованием человеческих ресурсов. Именно человеческие ресурсы становятся определяющим фактором постановки, принятия, достижения самых важных, прежде всего глобальных, ее составляющих. Наиболее ярко это проявляется в разработке идеологии бизнеса, становлении корпоративной философии, формировании в организации конструктивных общественных отношений.

3.1.3. Проявление миссии организации

Проведенный анализ дает определенное представление о том, из чего формируется миссия, но для менеджмента организации особенно важно понять, как осуществляется этот процесс, каково участие в нем тех или иных субъектов. В профессиональном языке ученых и менеджеров, в практическом употреблении персоналом управления и сторонними наблюдателями сегодня применяется исключительно широкий и уже поэтому необоснованно сложный спектр содержательных глаголов, определяющих характер формирования миссии. Сегодня миссия реально действующей организации:

- «складывается», «вырабатывается», «выстраивается» и т.д., что выделяет объективную основу проводимого процесса;
- «разрабатывается», «определяется», «создается» и т.д., что указывает на сложную природу ее формирования;
- «устанавливается», «утверждается», «принимается» и т.д., что подчеркивает субъективный аспект решения задачи.

Причем все эти подходы предполагают их сочетание с такими определениями, как формулирование, представление, выполнение, осуществление и т.д. миссии организации.

Понятно, что такое разночтение, а значит, и различное понимание требует содержательного анализа значения и особенностей использования того или иного определения применительно к понятию миссии организации. На практике различия в понимании природы и построении процесса, определяемого таким разнообразием терминов, существенным образом изменяют его конкретное восприятие в том или ином контексте представления и аспекте применения. В менеджменте организации это особенно важно потому, что используемая терминология во многом определяет природу, характер и содержание построения и осуществления такого процесса, а значит, и участие в нем менеджера.

Проведенный в предыдущем параграфе анализ убедительно показал сложную природу формирования миссии организации. Опираясь на объективные основы, раскрываясь и позиционируясь в реальной конъюнктуре деловой среды, применяясь в реализации разнообразия субъективных и специфических ресурсов, миссия организации действительно формируется. Применение этого термина призвано не только обозначить все перечисленные начала, но и предположить возможность и необходимость уточнения характера осуществляемого в конкретный момент процесса тем или иным дополнительным определением. Это позволяет конкретизировать процесс формирования миссии бизнес-организации конкретными характеристиками, превалирующими на данный момент.

Детализация формирования миссии организации последовательно объединяет такие основные этапы, как:

- построение стратегии ведения бизнеса и его сопровождения;
- проектирование комплексной программы формирования миссии;
- координация и кооперация выполнения принятой программы;
- разработка и структуризация базовой модели миссии организации;
- закрепление принципиальных основ миссии в организации;
- апробация форм и содержания публикуемого эшелона миссии;
- отработка формулировок *PR*-модулей миссии организации;
- подготовка и проведение комплекса *PR*-акций продвижения миссии;
- адаптация *PR*-инструментария к меняющейся конъюнктуре и т.д.

Но формирование миссии конкретной организации далеко не всегда совпадает, выражается и соответствует ее признанию. Объявленные надежды, желания, амбиции стать известным производителем, авторитетным представителем, признанным партне-

ром, доверенным контрагентом бизнес-сообщества далеко не всегда (и почти никогда сразу) находят соответствующее понимание. Сама по себе декларация намерений организации, возможно, и обязывает организацию к определенным действиям, но не может диктовать окружающим обязательности формирования желаемого ею отношения. Все это обусловливает, как правило, расхождение в сроках официальной декларации и реального признания действующей миссии конкретной бизнес-организации.

В практике менеджмента это выражается в неопределенности оценки формирования миссии каждой конкретной организации, на которую указывает Питер Друкер, приводя обращение менеджера: «Как, Вы не знакомы с миссией нашей организации? Но ведь мы опубликовали ее еще в прошлом году!» Причем подобного рода заблуждения характерны для многих менеджеров многих организаций, в которых реальное позиционирование в деловой среде подменяется необоснованными и, соответственно, непризнанными декларациями о намерениях. Нередко встречается этот феномен и в отечественной практике, что отчасти объясняется скоропалительностью объявлений и неадекватной востребованностью признания.

На самом деле проявление миссии организации, подразумевающее ее продвижение, популяризацию, признание, представляет собой достаточно сложную и, как правило, долгосрочную задачу. Ее успешное решение зависит не только и не столько от эффективности работы департамента по связям с общественностью конкретной организации, но, в определяющей степени, от востребованности, прозрачности, результативности осуществляемого ею бизнеса. Это и обусловливает ту или иную продолжительность периода признания декларированной миссии организации, происходящие с ней на протяжении данного периода преобразования и трансформации.

Период признания миссии действительно достаточно сложен и разнообразен по своему составу, содержанию и срокам, что требует от соответствующих служб организации реального представления и соответствующего участия в его осуществлении. Прежде всего он разрабатывается и программируется службой по связям организации с общественностью в тесном взаимодействии с другими структурными подразделениями и внешними специализированными организациями рыночной инфраструктуры. Для предприятий среднего и малого бизнеса решение такой задачи может быть выполнено *PR*-агентством, специализирующимся на комплексном осуществлении подобных проектов.

В любом варианте общая конфигурация организации и проведения признания миссии достаточно отработана, устоялась и осуществляется, как правило, в следующей среде (рис. 3.1.1).

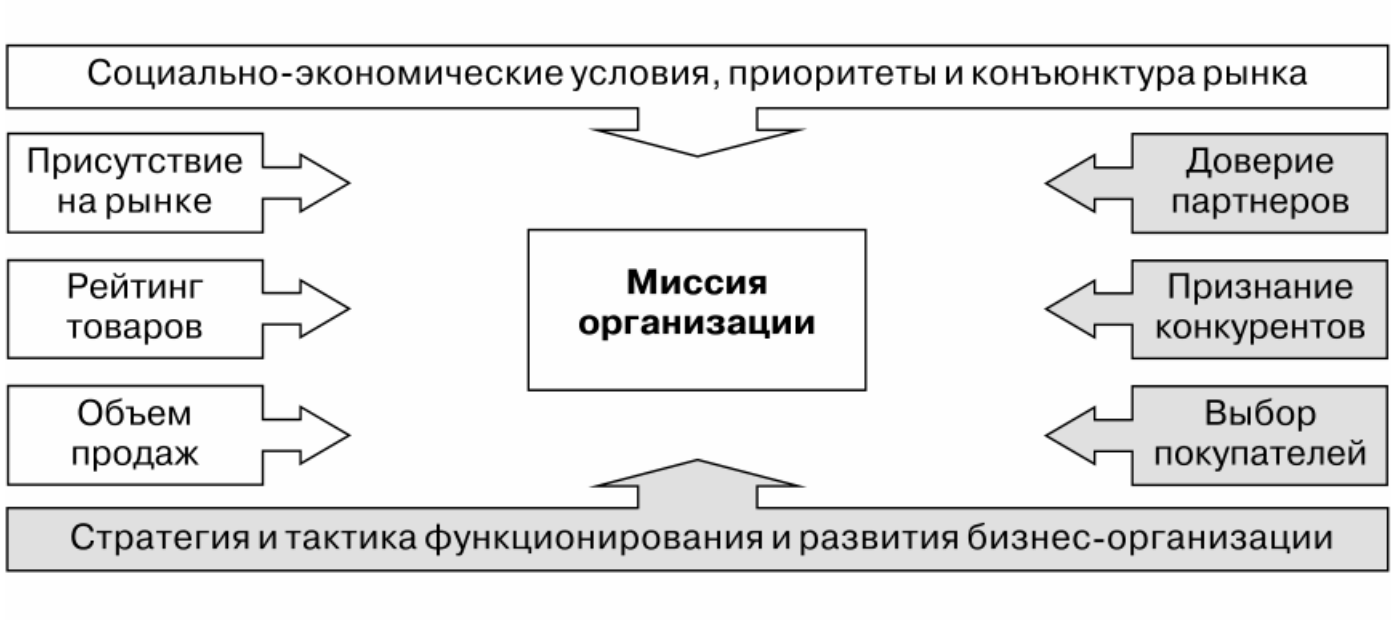

Рис. 3.1.1. Модель среды признания миссии организации

Вместе с тем признание миссии организации совсем не обязательно сопровождается ростом объемов продаж или исключительной прибыльностью бизнеса. Эти показатели, безусловно, зависят от формирования миссии организации и отношения к ее предложениям, но реальная конъюнктура конкретного сегмента рынка может ограничить или даже на время сдержать увеличение этих показателей. Для успешного решения задачи признания миссии организации необходимо также оценивать комплекс других характеристик, отражающих развитие этого процесса.

Прежде всего к таким характеристикам следует отнести сложившееся в обществе представление о позиционировании организации и соответствующие оценки места, рейтинги, устойчивые ссылки на ее миссию в средствах массовой информации, участие в социально значимых программах. Такие характеристики собираются широкой палитрой самых разнообразных способов, от анкетирования и анализа упоминаний до участия в выставках, смотрах, конкурсах, что позволяет обеспечить необходимый уровень их достоверности. Основанные на использовании этих характеристик современные *PR*-технологии обеспечивают профессиональное решение задачи адекватного признания миссии организации.

В последнее время в профессиональном сообществе, прессе, научной литературе применительно к понятию миссии организации все чаще употребляются такие определения, как «выполненная», «обновленная», «модернизированная»... Это ставит важный вопрос о жизненном цикле миссии, его отношении с аналогичным понятием, характеризующим саму организацию, вопрос о целесообразности и возможности употребления таких специфических определений применительно к рассматриваемой категории. Такие проблемы будут подробно раскрыты в третьем параграфе

▶ Details

следующей главы настоящего учебника. Здесь же следует отметить, что характеристики появления и проявления миссии организации должны однозначно позиционироваться, рассматриваться, применяться в рамках ее действующего жизненного цикла.

ГЛАВА 3.2. СОДЕРЖАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Инновационность постановки и применения инструмента миссии организации в деловой среде отечественного бизнеса определяет необходимость длительной и неоднозначной адаптации ее понимания и содержания в реальных условиях. Это обусловливает необходимость проведения предметного исследования, анализа и представления состава, содержания, построения миссии организации в настоящей главе учебника. Современное представление состава и содержания миссии бизнес-организации, основанное на проведенных выше исследованиях природы этого понятия и адекватно отражающее специфику отечественного подхода, менталитета и опыта, становится необходимой основой действий профессионального менеджера.

3.2.1. Современные представления миссии

Содержание миссии организации, как, впрочем, и большинства категорий свободных рыночных отношений, в значительной степени определяется, устанавливается, закрепляется конкретными организациями, разработчиками и пользователями. В сложившихся рыночных отношениях их можно отнести к пяти основным категориям: официальные органы, практикующий менеджмент, деловая среда, потребители и научно-преподавательское сообщество. При этом каждая из выделенных категорий определяет значение и наполняет содержание этого понятия, выражая собственные представления и интересы. Понятно, что, взаимодействуя между собой, эти представления обобщаются и усредняются, но их влияние на современное понимание миссии организации остается значительным.

Официальные органы не только воспринимают, но и все больше востребуют миссию как принимаемые на себя организацией основополагающие обязательства ведения бизнеса. Их соответствие ви́дению представителей власти становится обязательным условием обеспечения ее лояльности. Особенно ярко это проявляется при учреждении и выделении финансовой и материальной поддержки, заключении соглашений о стратегическом сотрудни-

честве, предоставлении налоговых льгот или в целом — «режима наибольшего благоприятствования». И хотя официальные органы по непонятным причинам первыми забывают такие гарантии (достаточно вспомнить невыполненные обязательства победителей залоговых аукционов), их декларация снова и снова «завораживает» государственных «ходатаев» и распорядителей бюджетных вливаний.

Подобное отношение власти к декларации и исполнению организацией ее миссии объясняется довлеющим в ней приоритетом решения сиюминутных задач, непониманием места и роли этого инструмента в гармонизации социально-экономического развития или латентными интересами коррумпированных чиновников. В отличие от развитых европейских стран большинство отечественных органов власти пока не задумывается о позиционировании необходимой палитры миссий бизнеса в рамках муниципалитетов или регионов. Между тем их исключительно разнообразные цели, условия, специфика рано или поздно заставят разрабатывать и решать эту задачу на серьезной научно-прикладной основе. Это, по всей видимости, и изменит отношение власти к миссиям работающих на ее территории компаний.

Практикующий менеджмент сегодня чаще всего связывает с миссией организации такие понятия, как приоритеты и принципы функционирования, отличительные черты бизнеса, обязательства и ответственность компании и т.д. Такой объектно-предметный подход самым непосредственным образом отражается на содержании, представлении и использовании миссии организации. Прежде всего он проявляется в разработке, построении и использовании миссии организации в конкретно ориентированных официальных, коммерческих, рекламных целях. В подобном изложении и соответствующем ему понимании миссия принимает на себя роль представителя, промоутера, гаранта предложений и возможностей организации, что само по себе противоречит общественной составляющей природы ее формирования.

Вместе с тем определенная часть практикующих менеджеров всерьез утверждает, что миссия является необходимой и непосредственной основой, доминантой, ориентиром целеполагания и даже бизнес-планирования в организации. Сторонники таких взглядов ищут и рано или поздно находят в собственных формулировках миссии структуризацию, ранжирование, последовательность постановки и решения комплекса задач организации. Понятно, что при желании определенные установки и акценты миссии могут достаточно конструктивно использоваться в процедурах и результатах целеполагания, но проведение между ними прямой содер-

жательной взаимосвязи на сегодняшний день представляется недостаточно обоснованным.

В широко употребляемых менеджерами формулировках контрастно проявляется их прагматический подход к конкретному, тактическому использованию миссии, причем прежде всего в постановке и достижении внешних целей организации. Такой подход совпадает с широко распространенным мнением скептически настроенных ученых и практиков о том, что понятие и содержание миссии используются в основном вне организации. Между тем внешняя широко публикуемая и пропагандируемая часть содержания миссии эффективно применяется только тогда, когда опирается, развивается, органично основывается на фундаментальных положениях, разделяемых и воплощаемых всеми участниками организации.

Деловая среда, как правило, гораздо серьезнее относится к изучению и оценке реальных миссий организаций, активно действующих в этой деловой среде. Особое внимание ее исследовательских и аналитических структур уделяется достоверности декларации миссии, фактической ориентации организаций, сегментному позиционированию и прогнозированию перспектив их бизнеса. Понятно, что на их подход особый отпечаток накладывают конъюнктура и конкуренция рынка, но все это только повышает значение эффективного формирования и использования миссии для серьезной бизнес-организации.

Казалось бы, самым заинтересованным пользователем оценки миссии рыночной организации должен быть ее клиент, на которого чаще всего и направлен весь рекламный прессинг компании. К сожалению, подавляющее большинство декларируемой в этом плане информации о целях, методах, гарантиях, ответственности организации можно заменить одним призывом: «Купи!» Именно это и вызывает недоверие, сомнение покупателя, формируя у него устойчиво скептическое отношение к декларируемым принципам и обязательствам.

В отличие от прагматически ориентированного подхода менеджеров, деловой среды и потребителей научно-преподавательское сообщество заинтересованных исследователей миссии прежде всего определяет ее как глобальную идею, предназначение, кредо, философию, идеологию и т.п. развития организации. С одной стороны, это существенным образом расширяет понимание содержания миссии, с другой, преимущественно ориентирует ее применение на перспективы функционирования и развития организации. Такой концептуально ориентирующий подход раскрывает в чем-то новое ви́дение и соответствующее представление миссии организации, требующее более подробного исследования и осмысления.

▶ Details

В целом же конфигурацию рассмотренной в настоящем параграфе классификации подходов и представлений миссии организации можно отразить следующим образом (рис. 3.2.1).

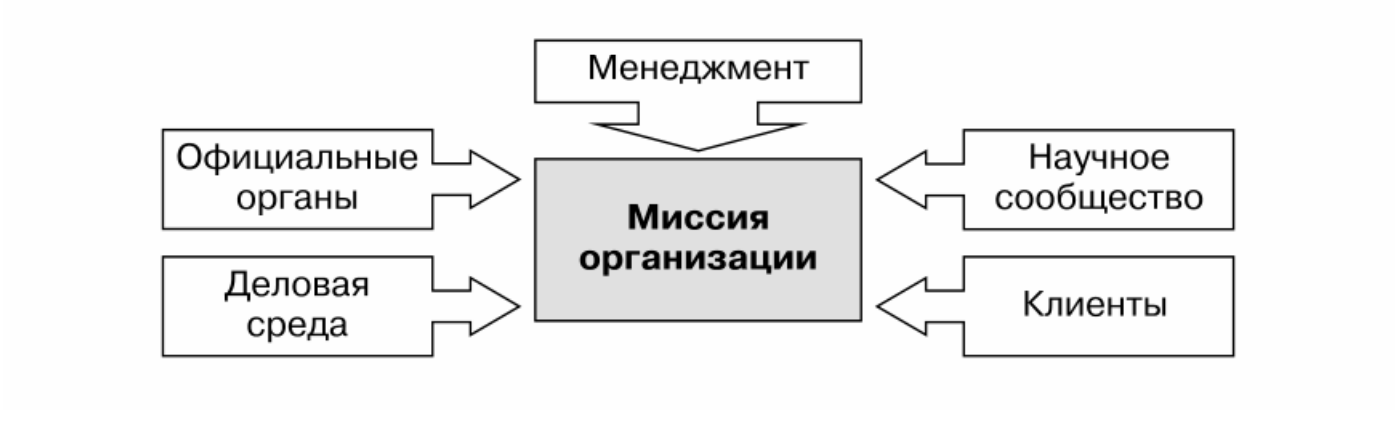

Рис. 3.2.1. Система подходов к миссии организации

Наряду с разнообразием подходов к пониманию и применению миссии организации существует и то, что объединяет все пять категорий пользователей. У значительной части их представителей, как уже отмечалось выше, понятие миссии нередко ассоциируется с глобальной, генеральной, стратегической, перспективной, общей целью организации. Более того, еще буквально десять лет назад большинство ученых и практиков понимало под миссией организации вообще только те или иные ее цели. Да и до сих пор целевой подход к миссии имеет под собой некоторые основания, хотя бы потому, что весь процесс целеполагания организации взаимодействует, раскрывает и детализирует ее выполнение на конкретных этапах. Исследованию и представлению основных форм этого взаимодействия посвящена следующая глава настоящего раздела учебника. Здесь же следует отметить, что, сохраняя связь с целями, миссия современной организации все больше наполняется и другим содержанием и применением.

Основой такого наполнения становится концептуальный подход к определению места и роли миссии в организации, ее значения в построении и осуществлении бизнеса. В соответствии с этим подходом содержание миссии должно основываться на формируемых в конкретной организации фундаментальных представлениях, базовых принципах, ориентации всех сотрудников на достижение и поддержание места, роли, уровня, качества, специализации бизнеса. Это может быть достигнуто только проведением стратегически ориентированной программы формирования и развития корпоративного потенциала организации, основой которой необходимо становятся складывающиеся в ней философия, идеология, культура бизнеса.

Понятно, что такие основы не могут быть полностью или даже в общем представлены в раз и навсегда сложившемся формате

▶ Details

миссии организации. Это обусловливает необходимость модернизации, структуризации, развития такого формата. Подробному представлению конфигурации состава и содержания миссии организации будет посвящен следующий параграф настоящей главы. Необходимо отметить, что универсальное понимание содержания миссии и его эффективное применение являются одним из действенных инструментов менеджмента организации, обеспечивающих ее позиционирование в деловой среде.

3.2.2. Конфигурация миссии бизнес-организации

Проведенный в настоящем разделе учебника анализ состава и содержания миссии организации позволяет вполне обоснованно предположить, что ее внутреннее строение наиболее эффективно может представляться двумя эшелонами. При этом употребление термина «эшелон» указывает не только на постоянство движения частей миссии, но и на их последовательное построение, динамичное взаимодействие, синхронное развитие в непрерывном процессе ее формирования, представления и использования.

Основой формирования, модернизации и применения миссии становится базовый эшелон, определяющий фундаментальные ценности, идеологию, философию, корпоративную культуру и т.д. организации. На этой базе формируется и применяется публично декларируемый эшелон миссии организации, объединяющий и раскрывающий ее внешнюю составляющую. Таким образом, в целом миссия организации представляется своеобразным «айсбергом», главная, невидимая часть которого является не только основой формирования, но и условием позиционирования ее «надводной», широко декларируемой «вершины». Структуру двухуровневой модели построения миссии организации см. на рис. 3.2.2.



Рис. 3.2.2. Модель построения миссии организации

Как видно из модели, значительно контрастнее и понятнее воспринимается декларируемый эшелон миссии организации. Именно эта «вершина» как целенаправленно формируемый, официально публикуемый, широко распространяемый образ организации прежде всего и воспринимается третьей категорией пользователей миссии — деловой средой и клиентами компании. Они устойчиво ориентируются на популярность, деловой авторитет, имидж организации, проявляющиеся в самых разнообразных формах. Для большинства окружающих эти формы являются не просто заметным, но в большинстве случаев единственным представлением о конкретной организации, что и ассоциирует с ними понятие и проявление миссии организации.

Между тем даже самые удачные формулировки слогана, оформления товарного знака или торговой марки еще совсем не гарантируют получения искомого организацией признания. Феномен эффективной миссии органично основывается на реальном потенциале компании, выражающемся в современных технологиях, качестве и ассортименте товаров и услуг, адекватной ценовой политике, устойчивых перспективах развития. Все это в значительной мере определяется корпоративным потенциалом организации, его интеллектуальными ресурсами, во многом определяющими успешное формирование миссии. Удачно выбранное представление, подача, оформление декларируемого эшелона миссии, как правило, закрепляют, а в идеале приумножают ее эффективность и действенность, непосредственно и энергично продвигая ее на рынок и в окружающую среду.

Достаточно вспомнить формулировку такой эффектной составляющей одного из ведущих коммерческих слоганов миссии известной японской фирмы *Sony*: «Каждому — звук с собой», чтобы оценить реальное воздействие ее декларируемого эшелона. В этой лаконичной и образной формулировке внешне рекламируемые характеристики продукции тесно увязываются не только с предполагаемыми объемами продаж, но и с новейшими технологическими разработками и производственными достижениями. Высокий авторитет фирмы на всем мировом рынке убедительно свидетельствует об устойчивой актуальности восприятия потенциальными покупателями уже нескольких поколений такой продукции (ленточные, кассетные магнитофоны, *CD*-плееры) компании не один десяток лет.

В этом примере проявляется не только концептуальная взаимосвязь внутреннего содержания и оформления миссии организации, но и еще раз обусловливается необходимость ее двухуровневой структуризации. Именно она позволяет последовательно выделить и позиционировать составляющие, обусловить их взаимосвязь, преемственность и общую конфигурацию, выстроить и

ориентировать потенциал развития. Эшелонирование структуры составляющих современной миссии обеспечивает конструктивное взаимодействие ее фундаментальных основ, определяющих весь жизненный цикл организации и внешних атрибутов, ограниченно адаптирующихся к меняющимся условиям.

Длительное время считалось, что внешняя декларация миссии организации должна быть неизменной, поскольку только тогда она устойчиво закрепляется в сознании общества, приносит прибыль и даже может «сдаваться в аренду» (в рамках франчайзинга). Но исследования новейшей отечественной практики показали, что ограниченно сформулированная миссия, как и другие подобные социально-экономические инструменты, может устаревать, отмирать и даже влиять тем самым на сокращение жизненного цикла не только товара, но и собственно всей организации. Отчасти это может быть связано с несовершенством принятой формулировки, но вместе с тем серьезная корректировка миссии — далеко не редкость.

Так, в конце прошлого века под давлением внешней среды свои миссии существенно модернизировали, обновив их декларируемый эшелон, такие известные компании, как *Siemens* и *Kodak*. Подобные ситуации и поиск выхода из них неоспоримо свидетельствуют о необходимости обеспечения ресурса трансформации и модернизации декларируемого эшелона миссии организации. Только таким путем можно конструктивно устранить периодически возникающие несоответствия, сохранив единство миссии организации на протяжении всего ее жизненного цикла.

Двухуровневое позиционирование базового и декларативного эшелонов миссии позволяет конструктивно преодолеть противоречия между подвижностью рыночного восприятия организации и незыблемостью построения ее базовых положений. Оно обеспечивает своевременное обновление публичных формулировок на единой основе пусть ограниченной, но необходимой модернизации ее фундаментальных положений. Главное в ней заключается в том, что такая конструкция позволяет детальнее и разнообразнее позиционировать содержание миссии, определяя место и роль каждой из его составляющих, разнообразнее формировать и применять ее общую конфигурацию.

Состав, содержание и построение миссии современной бизнес-организации во многом определяются и даже формализуются сегодня достаточно устойчивой и универсальной конфигурацией. С одной стороны, это обусловлено стремлением реализовать понятный всем подход к представлению содержания миссии, с другой — особенностями конкретных организаций, требующих сочетания в рамках такой привычной конфигурации в той или иной степени различных составляющих. Именно поэтому универсальность формата миссии органи-

зации призвана не только взаимоувязывать позиционируемые элементы, но и в значительной степени определить и закрепить их состав.

Прежде всего это предполагает приоритет уже приведенного выше позиционирования основных содержательных элементов миссии в ее базовом и декларируемом эшелонах. Критерии такого распределения подробно обоснованы, что позволяет провести более полное перечисление содержательного состава миссии по уровням универсальной конфигурации.

В базовом эшелоне миссии организации последовательно формируются, взаимодействуют и развиваются: идеология бизнеса, философия команды, организационная культура, так называемый корпоративный дух компании. Они последовательно формируют отношение ее персонала к целям, содержанию и результатам деятельности, обеспечивают атмосферу корпоративной требовательности и ответственности. Стабильность содержания базового эшелона миссии организации, с одной стороны, устойчиво определяет, закрепляет и поддерживает ее декларируемый эшелон, а с другой — обеспечивает необходимые возможности его гибкой адаптации, модернизации и применения.

В декларируемом эшелоне миссии организации четко разрабатываются и позиционируются: название, генеральная цель, девиз (слоган), определяющий принцип, профессиональный стандарт, товарный знак и торговая марка (бренд), рыночное предназначение. При этом генеральная цель представляет не один из этапов дерева цели, а транспонированное для декларации ви́дение менеджментом определяющего подхода к целеполаганию развития компании. Основываясь на составляющих базового эшелона, активно адаптируя их содержательные положения к внешнему применению, эти инструменты обеспечивают доверие, признание, адекватную оценку организации и предлагаемого ею на рынке продукта.

Позиционируемые двумя этими эшелонами состав и содержание миссии, обеспечиваемые ими возможности применения и модернизации ее формата наглядно представляют эффективность универсальной конфигурации такого построения. Вместе с тем они сохраняют ресурсы достаточно разнообразной модификации и адаптации содержания и формулирования миссии к конкретным условиям организации и конъюнктуре деловой среды и т.д.

3.2.3. Жизненный цикл миссии организации

Одной из определяющих категорий как собственно бизнес-организации, так и ее миссии в современных рыночных условиях необходимо является жизненный цикл. Именно он во многом опре-

деляет их состав и содержание, динамику формирования и применения, характер конструктивного взаимодействия между собой. Вместе с тем анализ отечественного и зарубежного опыта, частично уже приводившийся выше, убедительно показывает, что жизненные циклы организации и ее миссии могут воздействовать друг на друга самым разнообразным, в том числе и деструктивным, образом. Все это обусловливает необходимость более подробного исследования и представления жизненного цикла бизнес-организации как предмета построения и применения ее менеджмента.

Рассмотренную в предыдущем разделе настоящего учебника классическую модель универсального построения жизненного цикла можно абсолютно достоверно спроецировать и на период существования миссии организации. Это позволяет представить в целом весь процесс ее формирования и использования последовательностью шести этапов: возникновения, становления, развития, стагнации, свертывания и ликвидации. Причем их границы, содержание, взаимодействие не только практически полностью соответствуют структуре жизненного цикла организации, но и, как считают некоторые исследователи, предупреждают, подчеркивают или отражают преобразования, осуществляющиеся в ней.

Подобная органически тесная взаимозависимость сама по себе предполагает формирование и реализацию механизмов координации, преемственности, синхронности и т.п., что, собственно, и раскрывает ее характер и содержание. Так, например, устаревшая и не воспринимаемая рынком миссия (в стадии стагнации) ограничивает возможности, сокращает оборот, исключает поддержку организации, что в конечном счете может обусловить завершение ее жизненного цикла. И напротив, бурное расширение бизнеса (на стадии развития), как правило, требует совершенствования, модернизации или даже формирования его принципиально новой миссии, обусловливая начало ее жизненного цикла.

Все это раскрывает исключительно широкий спектр возможных взаимодействий между жизненными циклами организации и ее миссии, реальная структуризация которых в каждой конкретной организации должна быть понятна ее менеджменту. Воспринимаемая в виде прямых расчетов, причинно-следственных зависимостей или интуиции, она во многом определяет стратегию построения жизненного цикла миссии и всей организации в целом. И все же главное внимание менеджмента организации совершенно обоснованно привлекает непосредственно стадия становления миссии организации, ее место и роль в процессе формирования.

С позиций генезиса этот вопрос уже достаточно подробно рассматривался во втором параграфе первой главы настоящего разде-

ла. Здесь же прежде всего будут представлены состав и содержание стадии становления бизнес-организации как основы ее формирования. Само по себе понятие «становление» предполагает содержательные, качественные преобразования в уже появившемся объекте, обусловливающие придание ему основополагающих характеристик и определяющих форм. Становление миссии организации и является одной из тех сложнейших задач, необходимость эффективного решения которых уже не раз обосновывалась выше.

В условиях действия основных рыночных инструментов — спроса и предложения — исходной предпосылкой становления миссии организации является вызов рынка. Воздействует ли он через собственника, через менеджмент или непосредственно на подразделения организации, именно его импульс обусловливает возникновение миссии. По сути, миссия и представляет собой ответ организации на вызовы рынка в виде формирования ее рыночного предназначения. В той или иной степени на этот процесс может оказывать воздействие и стратегия собственника, но, как правило, такое воздействие происходит через менеджмент организации. Такая модель становления миссии представлена на рис. 3.2.3.

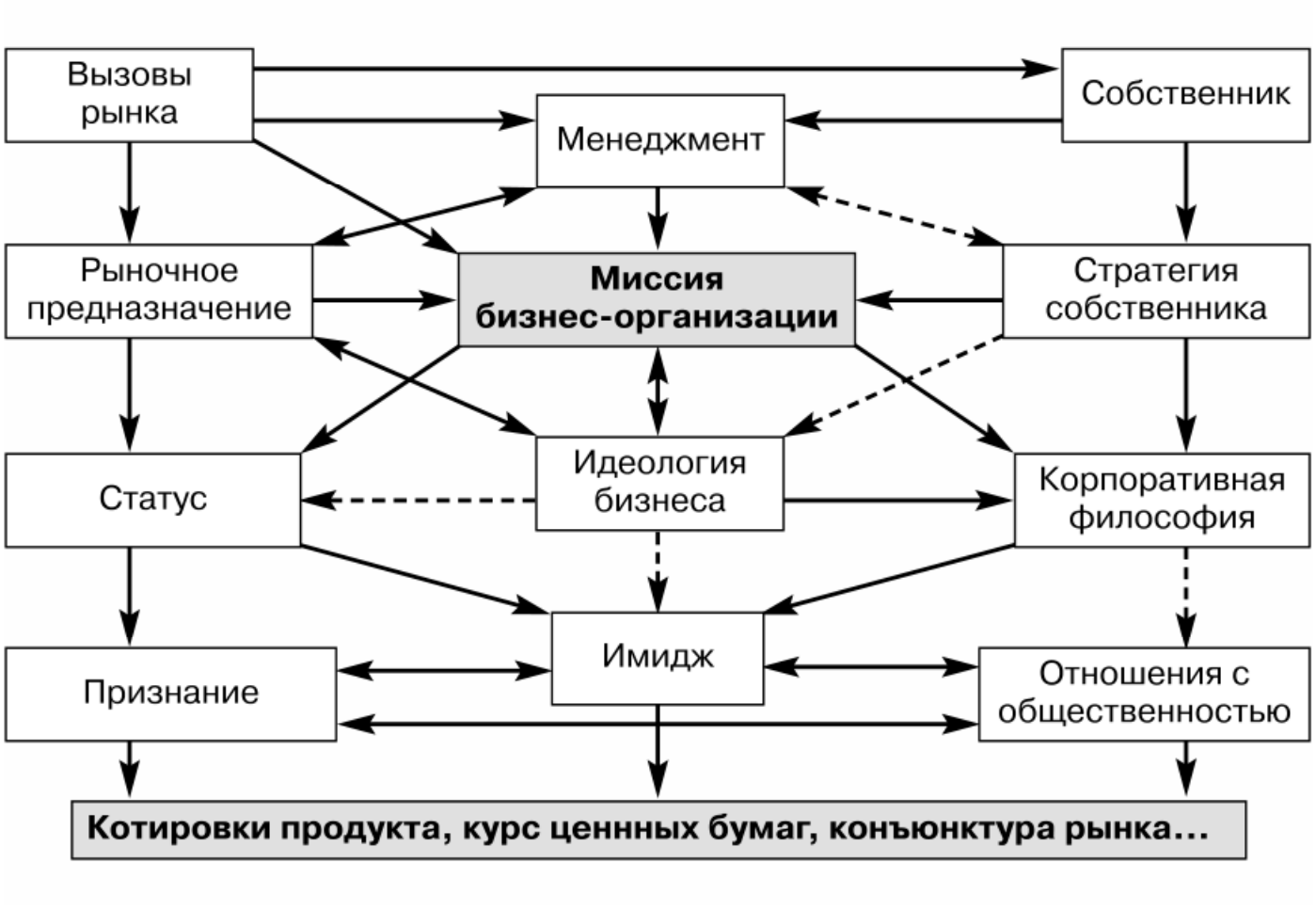

Рис. 3.2.3. Становление миссии бизнес-организации

В модели структурно выделяются и такие непосредственные составляющие базового эшелона миссии, как идеология бизнеса, статус, корпоративная философия, имидж организации. Их мес-

▶ Details

то и роль в становлении миссии организации достаточно четко определяются комплексом отражаемых моделью взаимосвязей. Так, идеология бизнеса, являясь основой становления миссии организации, во многом определяет ее рыночное предназначение, статус, философию и, естественно, имидж. При этом само понятие, практическое содержание, позиционирование, реализация идеологии бизнеса в рамках миссии организации нуждаются в более подробном представлении и раскрытии.

Идеология в сознании отечественного пользователя традиционно получает приоритетно политическую окраску, несмотря на то, что сам термин «идея» первично определяет любое предложение. Именно в этом конструктивно содержательном аспекте воспринимается и применяется он в традиционном для рыночных отношений понятии «идеология бизнеса», определяет:

- отношения собственности — от завуалированных до прозрачных;
- подход менеджмента — от сиюминутного до стратегического;
- позиционирование на рынке — от временного до постоянного;
- ориентацию на клиента — от случайной до ответственной;
- тактику партнерства — от одноразовой до устойчивой;
- характер бизнеса — от латентного до легитимного и т.д.

В большинстве организаций идеология бизнеса публично не декларируется, но подразумевается, хотя в известных случаях ее реальное содержание всячески вуалируется и скрывается. Это естественно, поскольку только добросовестный предприниматель честно и открыто представляет и защищает принципиальные основы своего бизнеса. Понятно, что ноу-хау и другие коммерческие тайны ни в коем случае не входят, да и не могут входить в идеологию бизнеса. Они представляют собой значительно более подвижный, постоянно корректируемый под конъюнктуру и действительно полностью закрытый для внешней среды потенциал организации.

В отличие от него нередко в миссии организации эффектно выделяется конечная, социально значимая цель функционирования, во многом определяющая отношение к ней общества. Так, целый ряд компаний, производящих различные минеральные удобрения, настойчиво выделяет в формулировке декларируемого эшелона своей миссии стремление к повышению производительности сельскохозяйственного производства. Такие и подобные по своему воздействию составляющие все чаще декларируются миссиями различных организаций, используются *PR*-агентствами для отражения стратегической ориентации идеологии бизнеса.

Целенаправленно формируемая и профессионально функционирующая служба связей с общественностью выполняет ведущую роль в становлении миссии бизнес-организации. Она исследует

настроение и восприимчивость среды, разрабатывает, адаптирует и продвигает *PR*-продукты, проводит программы, специализирующиеся на организации и сопровождении жизненного цикла миссии. Выше мы уже не раз приводили примеры такого участия в формировании миссии организации, что позволяет здесь выделить только задачи, решаемые *PR*-структурами при ее становлении. В рамках представленной модели к ним прежде всего следует отнести:

- установление и развитие конструктивной коммутации организации;
- презентацию и продвижение в деловой среде брендов компании;
- мониторинг и корректировку представительских программ бизнеса;
- формирование и поддержание благоприятного имиджа организации;
- прогнозирование и программирование социально значимых проектов;
- достижение и расширение общественного признания организации и т.д.

Эти задачи содержательно позиционируются и активно решаются в обоих эшелонах миссии, что еще раз указывает на ключевое место и координирующую роль службы связей с общественностью в ее становлении. Понятно, что к решению этой задачи привлекаются и другие подразделения организации (например, внешние структуры, специализирующиеся на таких проектах), но общая, координирующая роль остается за службой связей с общественностью.

ГЛАВА 3.3. СТРАТЕГИЯ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Постоянные и разнообразные ассоциации миссии организации с ее глобальными, генеральными, стратегическими целями обусловливают необходимость выявления их взаимосвязи. Наиболее контрастно и значимо она проявляется в направляющей роли миссии для разработки, построения и реализации стратегии, дерева целей, бизнес-планов организации. Практическая палитра самых разнообразных, порой неожиданных взаимодействий таких инструментов менеджмента организации привлекает все большее внимание исследователей и обучающихся. Постановке и решению именно этих задач и посвящена третья глава настоящего раздела учебника, окончательно определяющая организацию как объект общего, стратегического, функционального и т.д. менеджмента.

3.3.1. Место и роль миссии в целеполагании организации

Определяя первоначально миссию как общую цель формирования и функционирования организации, исследователи и практики опирались на генезис, действительно позиционировавший ее в основе процесса целеполагания. Эти представления в конечном счете обусловили выделение, становление и применение такой базовой составляющей миссии, как рыночное предназначение организации. Со временем его восприятие и наполнение расширялись, детализировались, ранжировались, обусловливая необходимость формирования сложносочиненной, многоуровневой и т.д. конфигурации целеполагания.

Собственно, то или иное выражение процесса целеполагания свойственно не только организации в целом, но и прежде всего каждому индивидууму, что обусловливает превалирующий подход к его пониманию и применению. В этом смысле целеполагание представляет собой не только, да и не столько процесс принятия конкретной цели, сколько постоянную и кропотливую деятельность по оценке состояния, анализу возможностей, программированию действий. При этом его основным содержанием изначально является обоснование желаемости, достижимости и необходимости предполагаемого.

С этих позиций целеполагание можно рассматривать как процесс разработки поэтапного, практически обоснованного плана выполнения предназначения индивидуума. Естественно, что именно это понимание так или иначе применяется большинством пользователей и к бизнес-организации в целом. Такое прагматическое восприятие прямо и однозначно определяет целеполагание в качестве поэтапного планирования выполнения миссии организации. В большинстве реально развивающихся процессов и ситуаций в современных бизнес-организациях это действительно так.

Прогнозирование перспектив, разработка вариантов, расчет возможностей, программирование действий постоянно осуществляются в рамках целеполагания практически по всем составляющим миссии организации. Это непосредственно касается формирования имиджа и рекламы, обеспечения комплектации и снабжения, организации и совершенствования функционирования, выпуска и предложения товаров и услуг, продвижения брендов, перспективного развития компании, основывающихся на идеологии бизнеса, корпоративной философии и статусе организации.

В практическом плане современной, реально действующей бизнес-организацией в перманентном и многофакторном процессе целеполагания:

- определяются реалии и перспективы развития;
- обосновывается стратегия и тактика деятельности;
- выстраивается процесс подбора и подготовки персонала;
- вырабатывается инструментарий активизации его действий;
- формируются основные финансовые и коммерческие механизмы;
- обеспечивается функционирование и реорганизация процессов и систем;
- разрабатываются технологические и производственные мероприятия;
- проводится анализ и прогноз изменений конъюнктуры рынка;
- детализируется программа рекламной деятельности;
- планируется выпуск и предложение товаров и услуг;
- рассчитывается процедура их реализации;
- закладывается распределение средств и т.д.

Понятно, что для конкретного и эффективного использования такой объемный, сложный и многообразный информационный массив должен быть обоснованно, системно и последовательно структурирован. Особенно важно, чтобы такая многоуровневая, а значит, и многосубъектная структуризация была прозрачна, понятна и общепринята, поскольку каждый из ее участников и пользователей должен однозначно идентифицировать и применять представляемые ею положения. Все это предполагает применение достаточно строгой, универсально адаптируемой и широко распространенной системы формирования и проведения целеполагания, обеспечивающей единые основы его построения и применения.

По своему составу и содержанию процесс целеполагания конструктивно объединяет два основных подхода: композиционный и декомпозиционный. Первый обеспечивает ориентацию собственно процесса и всех его составляющих на выполнение миссии организации путем их позиционирования в том или ином интегрирующем формате (дерево целей, бизнес-план и т.д.). Это позволяет представить модель объединения в общую композицию любых (на первый взгляд, не только совершенно независимых, но даже вообще, казалось бы, не имеющих отношения к возможности какой бы то ни было интеграции) составляющих. Такой подход к разработке и осуществлению целеполагания совершенно необходим исходя из классического утверждения: «В мире этом все взаимосвязано!»

Декомпозиционный подход позволяет разделять, детерминировать, ранжировать и обусловливать ту или иную взаимосвязь практически неограниченного числа составляющих любой организации. Он основывается на применении хорошо известного и широко используемого принципа прикладной организации: «Разделить,

чтобы соединить». В целеполагании декомпозиционный подход совершенно необходим, поскольку, с одной стороны, позволяет представить его истинный состав и детальное содержание, обеспечивая тем самым детерминированное понимание, с другой стороны, формирует абсолютно необходимую дискретную основу проведения всех его связей, кооперации, интеграций и построений.

Комплексное применение двух этих подходов позволяет достаточно четко и определенно транспонировать процесс целеполагания на шесть основных уровней позиционирования: глобальный, стратегический, тактический, оперативный, локальный и частный. Название уровней прямо указывает на принадлежность им тех или иных этапов целеполагания и получаемых в результате их осуществления соответствующих целей организации.

Место и роль миссии в формировании и представлении процесса целеполагания современной бизнес-организации определяются ее позиционированием на высшем, завершающем, глобальном уровне, прямо ориентирующем построение и осуществление всего процесса на свое выполнение. Схематически такое главенствующее положение и его направляющее воздействие на процесс целеполагания достаточно строго и последовательно можно представить следующим образом (рис. 3.3.1).

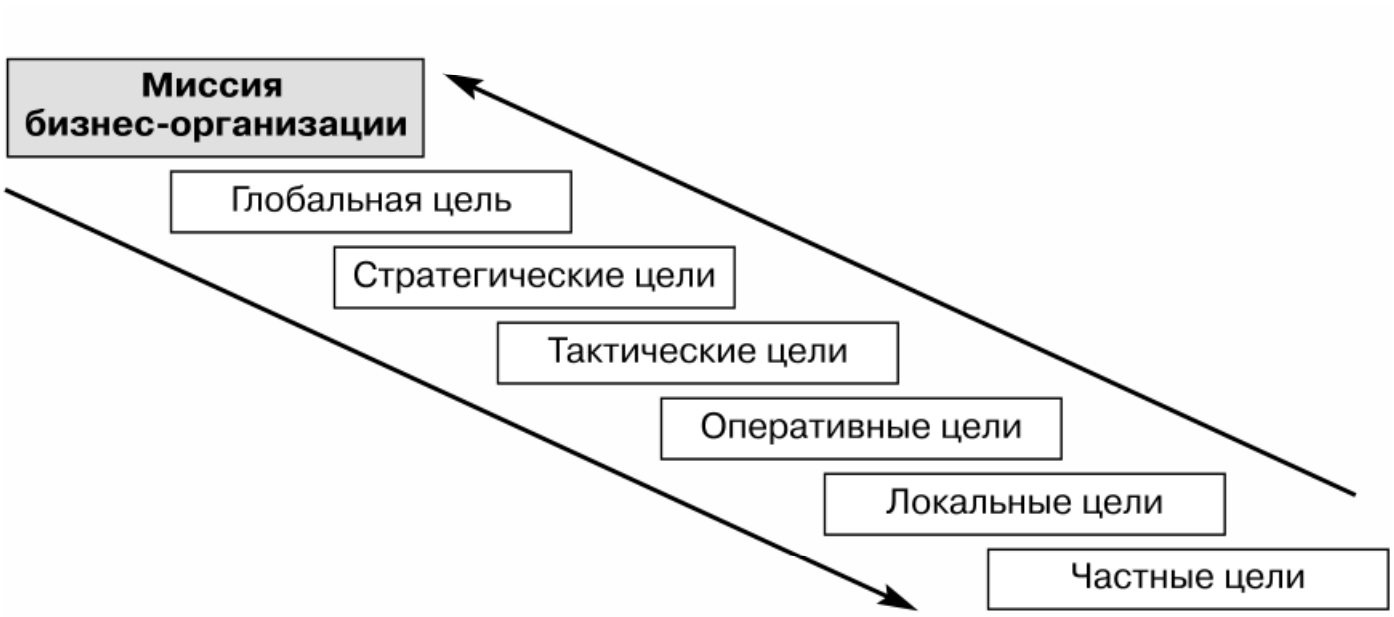

Рис. 3.3.1. Иерархия целеполагания и миссия бизнес-организации

На основе иерархии выстраиваются самые разнообразные конструкции целеполагания, например такие, как древо цели. Становясь базовой конфигурацией для разработки и применения конкретного варианта для реально действующей бизнес-организации, оно четко определяет иерархию, соотношение, приоритет и взаимную подчиненность составляющих целеполагания.

▶ Details

Для правильного понимания и применения необходимо четко определиться с употреблением основных модификаций этого понятия. Так, универсальное словосочетание «древо цели» принято применять для обозначения общей, типовой конфигурации построения любой вертикально ориентированной, иерархически выстроенной организации. В отличие от этого непосредственную разработку системы конкретных, наполненных реальным содержанием целей организации чаще всего называют «деревом целей», имея в виду их фактически ранжированное позиционирование по типовой конфигурации «древа цели». В менеджменте организации достаточно часто употребляются оба эти понятия в самых разных контекстах, что требует четкого разделения их восприятии и использования.

Приведенное выше исследование определенно увязывает обоснование, разработку и построение дерева целей конкретной организации с его миссией. Это обусловливает необходимость более подробного изучения взаимосвязи и совместного применения этих понятий в теории и практике менеджмента бизнес-организации.

3.3.2. Дерево целей и миссия организации

Обоснование, построение и оптимизация системы целей менеджмента организации представляют достаточно сложную и объемную задачу, решение которой требует применения разнообразного современного инструментария. Его основой становится моделирование древа цели организации, разработка и построение реальной модификации дерева целей конкретной организации. Особую роль в решении этой задачи играет администрирование, поскольку процесс целеполагания изначально носит перманентный характер и нуждается в постоянном организационно-методическом сопровождении и обеспечении.

Методические основы администрирования определяют конструкцию, уровневые особенности и строгую иерархию архитектоники дерева целей конкретной организации. Но состав, содержание и характер их постановки и достижения отличаются спецификой состава и взаимосвязей, обусловленной:

- комплексным содержанием процесса постановки и решения конкретных задач;
- сложным, веерно-иерархичным построением базовой конфигурации древа цели;
- динамичным характером его формирования, функционирования и развития;
- жесткими требованиями обеспечения оперативности и гибкости процедур и процессов управления организацией;

- особой ролью человеческого фактора как структурообразующей, системно стабилизирующей и ресурсопотребляющей категории;
- готовностью к адекватному реформированию сложившейся системы под воздействием комплекса факторов рыночной конъюнктуры и т.д.

Все это формирует достаточно сложные конфигурации процедур и конструкций построения дерева целей конкретной организации, ограничивает степень детализации целей различных уровней, определяет необходимость применения открытых, векторных решений, унифицированных и адаптируемых алгоритмов проработки конкретных целевых направлений. Именно администрирование становится основным инструментом детализации, детерминирования и последовательного решения комплекса этих проблем.

Высший уровень древа определяет глобальная цель формирования, функционирования и развития организации. Это и есть то наивысшее в социально-экономическом плане состояние, к эффективному достижению которого стремится организация в целом. Для успешного достижения этого состояния необходимо поставить перед системой управления и реализовать в ходе ее деятельности ряд целей по основным стратегическим направлениям и параметрам развития. Воплощение в жизнь свода стратегических целей приведет к осуществлению глобальной цели, представляя выработку и реализацию перспективной и обоснованной стратегии.

Стратегия формируется путем разработки и постановки комплекса целей, определяющих перспективные направления функционирования и развития организации на достаточно четко обозначенное и прогнозируемое будущее. Они могут формировать подходы, устанавливать ориентиры, формулировать направления функционирования, совершенствования, преобразования, развития не только всей организации в целом, но и подразделений или составляющих менеджмента.

Реализация стратегических целей зависит от постановки и выполнения тактических целей, определяющих конкретные программные действия текущего периода, к которым можно приступить уже в данный момент. На тактическом уровне это может быть, например, разработка и использование инноваций в технологии или управляющих системах, проведение конкретных мероприятий по обеспечению подбора и оценки персонала, осуществление программ повышения квалификации, профессионального перепрофилирования и т.д. Тактические цели развертываются в цели оперативного уровня, выполнение которых, как правило, четко определено или ограничено во времени и связано с конкретными периодами или сроками необходимого решения задач или функционирования систем. Например,

составление срочных прогнозов, осуществление разовых действий, регламентирование использования резервных ресурсов, формирование заказов и лимитов потребления на сырье, оборудование и т.п.

На следующем уровне, максимально приближенном к производству, ставятся и реализуются локальные цели. Они ограничены в пространстве и зависят от конкретных мест действия, предметных, объектных, местных, специфических особенностей формирования функционирования и развития организации. Например, проверка работы регионального представительства или проведение презентации в местном филиале.

Детализация частных целей может осуществляться в любых подразделениях, где регулярно ставятся и решаются значительные массивы разовых проблем функционирования и развития организации. При их формировании необходимо обращать внимание на специфические особенности развития ситуации по каждому случаю, в каждом конкретном подразделении в отдельности. Они могут зависеть от системных и случайных (чрезвычайных), социальных, психологических, экономических, технологических и других факторов. К ним относятся внеплановая замена, ликвидация последствий, выполнение отдельных поручений, т.е. решение самых разнообразных частных проблем. Эти цели могут неограниченно объединяться, разъединяться, пересекаться между секторами в рамках единого дерева цели, являющегося структурированной основой процессов разработки, принятия и достижения целей организации.

Такая достаточно сложная конструкция древа цели организации обусловливает свод определенных требований к процессу его разработки и реализации, подчеркивающих необходимость:

- образовывать логически, иерархически, хронологически и объектно структурированную систему;
- обусловливать последовательность взаимореализации целей смежных уровней и секторов;
- формировать и обосновывать цели конкретного уровня исходя из объективных условий и реальных потребностей;
- опираться на необходимые и достаточные финансовые, материально-технические и другие ресурсы;
- обеспечивать перманентный процесс воспроизводства и сканирования процедуры целеполагания и т.д.

Выполнение всего комплекса таких условий необходимо разрабатывается и сопровождается администратором дерева целей (целеполагания) организации. Важнейшей особенностью проектирования такого дерева целей является то, что отдельные сектора, направления и векторы многофакторно и интерусловно переплетаются, составляя следующую сложнейшую конфигурацию (рис. 3.3.2).

▶ Details

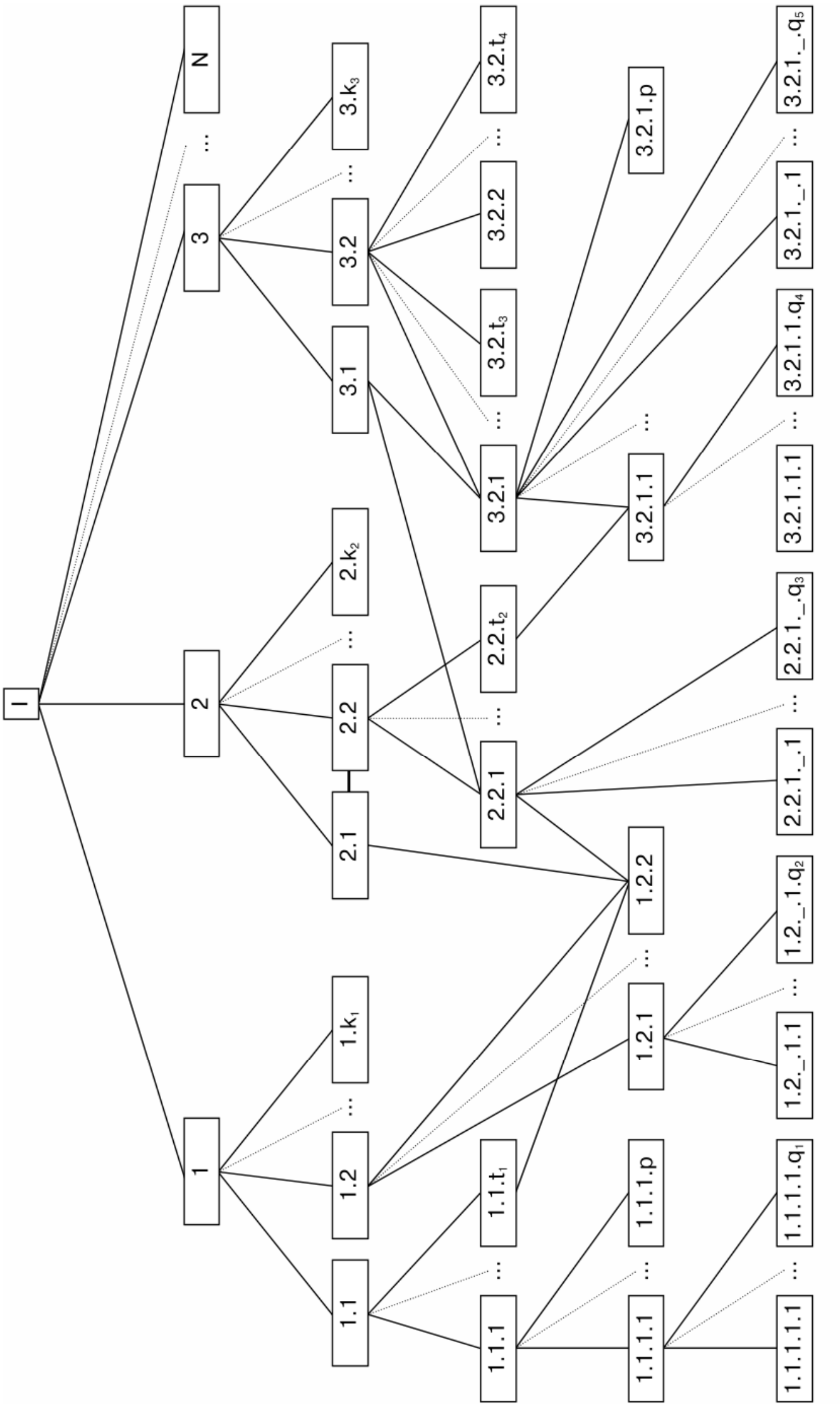

Рис. 3.3.2. Административная модель древа цели организации

Администрирование целеполагания, основанное на представленной модели, в ходе выполнения миссии организации разрабатывается и осуществляется далеко не однозначно. Так, если частные цели организации или ее подразделений определяются, детерминируются и просчитываются достаточно дискретно и подробно, то локальные уже обусловливают ту или иную степень делегирования этих задач непосредственно исполнителям, ориентирующимся на местные условия. Оперативные цели определяют и закрепляют еще бóльшую самостоятельность своего выполнения, строго регламентируя, как правило, только временну́ю координацию достижения результата.

Особое место в конфигурации древа занимают тактические цели организации, разделяя его на расчетный и прогностический эшелоны. Их построение офсетно отражает конфигурацию миссии организации, позиционируя в нижнем эшелоне в той или иной степени рассчитываемые цели, а в верхнем — прогнозируемые. И действительно, классическое понимание различия между его основными составляющими определяется известным выражением: «Альтернативно прогнозируемая стратегия реализуется определенно рассчитываемой тактикой».

Применительно к конфигурации древа цели организации это означает, что на уровне тактических целей завершается расчетный эшелон его формирования, обусловливая дальнейшее построение прогнозированием стратегических и глобальной целей. Последняя цель нередко приводится и воспринимается в качестве миссии организации, что только отчасти соответствует ее содержанию и построению. Вместе с тем такое сравнение совершенно обоснованно указывает на единство природы, сущности, структуры построения и части представления миссии и глобальной цели современной организации.

Значительная часть проблем администрирования целеполагания связана с недостаточностью информации об имеющихся или доступных средствах, возможностях или потенциальных ресурсах организации. Между тем адекватный и адаптированный процесс целеполагания необходимо основывается прежде всего на точной и своевременной информации о потребностях, ресурсах и их распределении. Анализ, сопоставление, расчет, представление информации применительно к сложившейся ситуации, программирование и моделирование функционирования и развития (опять-таки в информационном отражении) требуют серьезного научного обоснования и профессионального сопровождения.

В ходе анализа таких моделей на первый план выходят проблемы поиска и разработки качественно новых путей разработки и достижения целей, экономичного и эффективного использования ресурсов, динамичного и поступательного развития организации.

Их успешное решение требует детальной проработки, предметной адаптации, ресурсного обеспечения и т.д., представляемых и обоснованных в общепринятой в бизнес-сообществе форме. Именно такой формой и является бизнес-план, воспринимаемый в качестве прозрачной и ответственной модели развития организации. В следующем параграфе настоящего раздела учебника представленная концепция древа цели дополняется и раскрывается соотношением бизнес-плана организации и его миссии. Теперь она уже объединяет целеполагание и планирование действий менеджера организации, адаптируемых и применяемых в конкретных условиях реального оснащения прикладным инструментарием их реализации.

3.3.3. Роль миссии в бизнес-планировании организации

Всеобщая ориентация миссии организации и конкретное программно-предметное построение разработки, адаптации и применения бизнес-плана, на первый взгляд, исключают их содержательное взаимодействие. Более того, само понимание и использование бизнес-планирования как оперативно-тактического инструмента менеджмента организации представляют собой обеспечение достижения частных целей в отличие от глобального значения миссии. Но в реально и эффективно действующей организации разработка и осуществление каждого бизнес-плана в той или иной степени выражает собой конкретную составляющую осуществления ее миссии. Это касается не только общих подходов, но и непосредственного содержания бизнес-плана, логики его построения, детализации и детерминирования, сопровождения и оценки.

Концепция разработки, представления и применения системы бизнес-планирования организации действительно во многом основывается на подходе, составе и содержании ее миссии, прежде всего ее базового эшелона. Позиционированные в нем ресурсы функционирования, мобилизации и совершенствования деятельности организации не только ориентируют, но и в чем-то структурируют и даже регламентируют состав, содержание и исполнение конкретного бизнес-плана.

Задаваемый миссией подход к структуризации планирования обусловливает методики разработок широкого спектра макро- и микромодификаций бизнес-планов, адаптируемых, например, к группе таких задач, как учредительные, инвестиционные, коммерческие, инспекционные, санационные, ликвидационные. Содержательный подход регламентирует разработку и применение группы модификаций бизнес-планов решения таких задач, как

комплектационные, технологические, производственные, модернизационные. Коммуникационный подход определяет соответственно организационные, корпоративные, социальные, инновационные их вариации. Причем любая из возможных модификаций бизнес-плана разрабатывается и применяется в качестве адаптируемой модели развития жизненного цикла организации, программы участия в этом процессе ее менеджмента.

Целевая ориентация конкретной модификации бизнес-плана не только не входит в противоречие с миссией, но, напротив, обеспечивает всесторонний, комплексный подход к конкретному этапу жизненного цикла организации. Разработка и реализация такой модификации необходимо обеспечивает универсальное сочетание сбалансированных и взаимоувязанных коммутаций количественных, качественных, временны́х параметров функционирования организации. Ее состав и содержание описываются такими формами, как концепции, программы, схемы, расчеты и механизм.

Структура содержания бизнес-взаимодействия в целом представляется устойчиво сложившимися форматами, одним из примеров которых может служить вариант евростандарта. Детализация, структуризация, логическая связь его позиций реализуют подход, заложенный универсальной конфигурацией миссии. На этой основе разрабатывается и осуществляется детальный бизнес-план выполнения конкретных проектов, воплощающих миссию организации на той или иной стадии ее жизненного цикла (табл. 3.3.1).

Таблица 3.3.1

Структура бизнес-плана организации

№ п/п	Содержание	Показатели
1	**Преамбула (целевая адаптация адресата)**	
2	**Титульный лист**	
2.1	Юридическое лицо (ЮЛ), исполнитель (БП)	
2.2	Название БП	
2.3	Период планирования	
2.4	Разработчик и согласование БП	
2.5	Экспертиза	
3	**Объект БП (продукт, услуга, способ)**	
3.1	Название объекта и полное описание функций	
3.2	Юридическое обоснование	
3.3	Лицензионно-патентное подтверждение	
3.4	Характеристика объекта	
3.4.1	Технико-технологическая	
3.4.2	Организационная	

Продолжение табл. 3.3.1

№ п/п	Содержание	Показатели
3.4.3	Экономическая	
4	**Сегмент объекта**	
4.1	Аналоги	
4.1.1	Характеристика	
4.1.2	Конкурентоспособность	
4.1.3	Прогноз рыночных перспектив	
4.2	Составляющие	
4.2.1	Материальные комплектующие	
4.2.1.1	Состав и характеристики	
4.2.1.2	Конъюнктура	
4.2.1.3	Прогноз рыночных перспектив	
4.2.2	Ресурсы рыночного предложения	
4.2.3	Конкурентная среда	
4.3	Объекты использования	
4.3.1	В качестве предмета труда	
4.3.2	В качестве составляющих	
4.3.3	В процессе потребления	
5	**Субъекты рынка**	
5.1	Поставщики	
5.2	Производители	
5.3	Посредники	
5.4	Продавцы	
5.5	Прокураторы	
6	**Место и время функционирования**	
6.1	Производства	
6.2	Реализации	
6.3	Потребления	
7	**Технико-технологический план**	
7.1	Исследований и разработки	
7.2	Кооперации	
7.3	Производства	
7.4	Модернизации	
7.5	Перепрофилирования	
8	**Финансово-экономический план**	
8.1	Учреждение и андеррайтинг	
8.2	Инвестиционная программа	
8.3	Экономическое обоснование	

Окончание табл. 3.3.1

№ п/п	Содержание	Показатели
8.3.1	Бизнес-алгоритм	
8.3.2	Система учета	
8.3.3	Налоговый маневр	
8.4	Механизм стимулирования	
8.5	Баланс	
9	**Организационно-юридический план**	
9.1	Оформление и регистрация	
9.2	Лицензирование и сертификация	
9.3	Организация функционирования	
9.4	Оформление реорганизации	
9.5	Осуществление ликвидации	
10	**Управленческий план**	
10.1	Структура управления	
10.2	Менеджмент действия	
10.2.1	Функциональное распределение	
10.2.2	Процедуры управления	
10.2.3	Система исполнения	
10.3	Механизм обеспечения эффективности	
11	**Маркетинговый план**	
11.1	Отношений с общественностью	
11.2	Имидж-билдинг	
11.3	Рекламной компании	
11.4	Контрактной компании	
11.5	Промоушн	
11.6	Продаж	
11.7	Ценовой политики	
11.8	Обслуживания	
11.9	Модернизации	
11.10	Утилизации	
12	**Программа развития**	
12.1	Прогноз развития	
12.2	Механизм сопровождения	
12.2.1	Мониторинг	
12.2.2	Расчет перспектив	
12.2.3	Варианты реорганизации	
12.3	Оценка и корректировка	
12.4	Инновация проектов	

Представленное в табл. 3.3.1 содержание конкретных пунктов бизнес-плана позволяет спроецировать структуру миссии организации на универсальный формат его разработки. При этом сразу происходит разделение обоих форматов на внутренний и внешний уровни, дискретизация их содержания и устанавливается последовательность наполнения каждого из них. Это еще раз позиционирует каждый бизнес-план организации в качестве конкретного инструмента выполнения ее миссии.

Палитра разнообразия детализации и представления содержания объектно-адаптируемых вариаций всего спектра возможных модификаций бизнес-планов исключительно широка. Вместе с тем среди наиболее важных задач разработки содержания, формирования и представления конкретного варианта бизнес-плана на основе представленного стандарта выделяются:

- специализация построения и изложения преамбулы, целенаправленно ориентированной на конкретного адресата;
- определение приоритетов и детерминирования описания структурных пунктов содержания, выделяющих адаптированные и вуалирующих альтернативные составляющие;
- дифференцирование и детализация количественных показателей, описывающих конкретные процедуры организации и их составляющие;
- выделение и ориентация тенденций и прогнозов развития ситуации на целевые приоритеты адресата;
- разработка и представление в процессе согласования и утверждения конкретных блоков, модулей и процедур, обеспечивающих приоритетное достижение целей адресата.

Понятно, что эти и им подобные задачи построения и применения различных модификаций бизнес-плана, носящие интеграционный по своей природе характер, сводят в единый комплексный процесс постановки и достижения целей организации. Он целостно представляет все составляющие, мероприятия и процедуры, отражающие сущность, особенности построения и специфику реализации разрабатываемого бизнес-плана.

Комплекс таких конкретных задач практически разрабатывается и решается специалистами системы управления организации в процессе обоснования, разработки, представления, адаптации конкретного варианта бизнес-плана. Координацию взаимодействия этих специалистов, принятие и утверждение конкретного варианта, общее руководство его выполнением осуществляет команда соответствующих менеджеров. Процедуры согласования отдельных составляющих принимаемого варианта предполагают использование разнообразных методов обоснования, сопоставле-

ния, защиты, отражающих обусловленный миссией организации механизм корпоративного взаимодействия.

В планировании и реализации бизнес-процессов проявляется одна из самых понятных и наглядных форм целенаправленного и содержательного взаимодействия менеджмента и управления, осуществляющегося на основе принятой миссии конкретной организации. Она концептуально распределяет между ними стратегические и тактические подходы, задачи, решения, оценки, определяет место и роль менеджмента и управления в процессах и системах организации, обеспечивает единство представления и реализации согласованной программы действий.

Наиболее ярким и понятным выражением этого значения миссии организации в бизнес-планировании самых разнообразных аспектов ее деятельности является определение ею места и роли менеджмента в организации. Позиционирование в процессах, обеспечивающих его выполнение, и системах руководства организации в целом и каждого конкретного менеджера в частности, закрепляемое персонифицированным и утвержденным вариантом конкретного бизнес-плана, наглядно отражает статус менеджеров. Полное и всестороннее представление такого позиционирования требует самостоятельного комплексного исследования, которое и проводится в следующем разделе настоящего учебника.

3.3.4. Инновационная стратегия и миссия организации

Одним из важнейших положений миссии организации является устойчиво закрепляемое ею отношение к инновационным подходам и методам развития. В самых различных формах, от эмоционально-декларативных до тщательно вуалируемых, миссия каждой организации определяет ориентацию на стратегическую перспективу и предпочтение средств и методов ее достижения. На практике это прежде всего проявляется в позиционировании организаций в достаточно широком спектре стратегической ориентации — от фундаментально консервативных до радикально революционных.

Традиционное для российской ментальности эмоционально-позитивное восприятие радикальности: «научно-техническая революция, культурная революция, революционные изменения...» — разделяется сегодня уже далеко не всеми предпринимателями и, тем более, серьезными учеными. Известная еще по высказыванию древнекитайского философа Конфуция крылатая фраза «Не приведи Бог жить в эпоху перемен...» прямо указывает на неодно-

значность сущности, содержания и результатов этого процесса. Нам же, заплатившим за «революционные страсти» самую великую, в национальном плане неприемлемо высокую цену, целесообразно особо серьезным образом, обосновывать необходимость ориентации на развитие подобным образом.

Гипотетическая неизбежность революционных изменений, связанные с ними позитивные прогнозы и надежды не должны и не могут рассматриваться в качестве провоцирующих их факторов. Обстоятельства, неоспоримо обусловливающие их осуществление, должны полностью сформироваться, обозначиться и естественным образом реализоваться. Только тогда революционные изменения в организации могут привести к конструктивному результату, оправдывающему заведомо высокую цену их проведения. В том числе и поэтому революционность изначально присуща на порядки более редким организационным стратегиям и, тем более, миссиям, чем эволюционный подход. Это важно четко понимать, поскольку бытовое употребление понятия «миссия» в русском языке нередко подталкивает пользователей к приоритету восприятия ее радикального значения.

Классификация миссий бизнес-организаций в палитре от эволюционных до революционных, от консервативных до радикальных весьма точно и обоснованно отражает сущность и содержание практической организации реально планируемых и осуществляемых ими процессов. В этой связи особое место в классификации стратегий развития организаций занимает и их разделение на традиционные, а значит, во многом предсказуемые, ожидаемые, понятные и инновационные, представляющие наибольшие проблемы в разработке и осуществлении. Ряд исследователей и практиков случайно или намеренно вуалируют или, напротив, отождествляют два этих подхода к разработке стратегии развития организации, что при предметном рассмотрении не только не находит убедительного подтверждения, но прямо указывает на ангажированность такой позиции.

Более того, всем хорошо известны примеры проявления эффекта инноваций как основного условия эволюционного развития или тиражирования и экспорта революционных методов осуществления развития организации. Это свидетельствует не только об обоснованности, но и об исключительной важности классификации стратегий развития и в ряде случаев миссий организаций на традиционные и инновационные, по своей сущности, форме и содержанию.

Но чем же важна такая классификация? Что она позволяет понять в сущности и содержании стратегии организации? В поиске

ответов на эти вопросы мы рано или поздно сосредоточиваем внимание на инновационной стратегии организации как основном феномене развития. Причем сразу же сталкиваемся опять-таки с особой, национальной ментальностью восприятия, понимания и реакции на нее, связанной с опасностью, непредсказуемостью, необходимостью осуществления еще непонятных по своим последствиям преобразований организации. Отчасти это объясняется последствиями увлечения «революционностью» нашего подхода, не раз заставлявшего частично или полностью раскаиваться в содеянном. Но наиболее точно это характеризует колорит национального восприятия понятия «внедрение».

Менеджеры, которым приходилось раскрывать иностранцам особенности в ментальном восприятии значения этого слова, не раз задавались вопросом: «Почему внутренний смысл русского понимания термина «внедрение» так сложно объяснить американцу или японцу»? Ассоциирующиеся с этим понятием настороженность отношения окружающих, необходимость преодоления всестороннего сопротивления заинтересованных, риск потери завоеванного в организации статуса заставляют многих отказываться от инновационной деятельности. Она может восприниматься даже как проявление инакомыслия в отношении команды и устоев организации.

Мировой опыт стимулирования миссией организации ее инновационной активности убедительно показывает примеры разработки и реализации эффективных подходов к решению этой задачи. Например, хорошо известная японская модель, позиционирующая основные формы и методы стимулирования инновации на уровне разработки, предложения и осуществления нововведения, зарекомендовала себя в качестве одного из наиболее продуктивных методов решения этой проблемы. Его основой стала система содействия нововведениям, обеспечивающая реализацию на уровне конкретной организации следующих принципов инновационной деятельности:

- актуализация и ранжирование проблем;
- инициирование персонального участия;
- специализация и кооперация предложений;
- аккумулирование и распространение инноваций;
- развитие неформальных организаций;
- обеспечение необходимых условий;
- создание конкурентной среды;
- адекватное стимулирование;
- закрепление статуса автора;
- оценка перспективы инновации.

Как видно из состава и содержания этих принципов, они хорошо известны и в той или иной мере применяются у нас, но без соответствующего результата.

Сравнительный анализ сложившегося отношения к инновационным изменениям в отечественном и, например, японском подходах четко указывает на различия в уровне централизации систем и механизмов их поддержки. Состав и содержание конкретных форм, средств и методов содействия проявлению инновационной активности не являются для нас чем-то новым и, возможно, имеют прецеденты реализации даже большего разнообразия. Все дело в традиционно или ангажированно завышаемом уровне централизации их постановки и применения, абсолютно неприемлемом в условиях свободного и инициативного рыночного развития предпринимательской деятельности.

Для России одно из возможных направлений решения этой традиционно сложной задачи основывается на разработке и реализации изначально ориентированной на предпринимателя системы инициирования и содействия инновации. Основанная на позиционировании рычагов и инструментов воздействия непосредственно в организациях, создающая условия наибольшего благоприятствования инновационному развитию, обеспеченная эффективным функционированием механизма стимулирования инновационной активности, стратегия может стать реальной альтернативой консервативному стремлению аппарата к привычным и прибыльным для него задачам централизации и распределения ресурсов. Конкретно ее действенность может реализовываться в следующих сегментах развития инновации:

- формирование и закрепление статуса инновационной организации, обеспечивающего благоприятные условия ее создания, регистрации, обеспечения, функционирования, развития и ликвидации;
- выделение и целенаправленное позиционирование инновационных инвестиций, составляющих, расходов и т.д. в нормативных инструментах, алгоритмах и механизмах финансового регулирования;
- развитие децентрализованных рычагов рыночных механизмов стимулирования предприятий и организаций к созданию условий и использованию результатов инновационной деятельности;
- создание и поддержка местных, муниципальных и региональных систем аккумулирования, предоставления и реализации инновационных решений на рыночных принципах хозяйствования;

- обеспечение и защита интересов пропорционального авторского участия в прибылях от освоения и реализации инновационных решений на основе модернизации патентно-лицензионной системы;
- инициирование инновационной подготовки и адаптации персонала, специалистов и руководителей предприятий и организаций в рамках действующих форм повышения профессиональной квалификации;
- учреждение принципа обязательности распространения открытых форм и методов современных профильных инновационных решений во всех изданиях и коммуникациях средств массовой информации;
- содействие созданию и распространению разветвленной сети первичных общественных формирований с приоритетом инновационной составляющей миссии организации.

Осуществление этих и ряда специальных мер позволит кардинальным образом изменить восприимчивость отечественных предпринимателей к перспективной ориентации на формирование устойчивой стратегии инновации.

В проведенном выше анализе мы сознательно акцентировали внимание на формах и методах обеспечения инновационного подхода к стратегии, поскольку его место и роль в решении задач совершенствования организации невозможно переоценить. По сути, каждое действие менеджера в той или иной степени является инновационным и уже поэтому встречается с необходимостью преодоления аналогичных проблем и препятствий. Их своевременное и эффективное прогнозирование, предупреждение, преодоление требуют учета специфики инновационной организации, прежде всего в ее миссии.

Собственно, миссия здесь уже в полном соответствии с эмоциональным восприятием нами ее значения и призвана позиционировать ориентацию конкретной организации на тот или иной уровень инновационности стратегии ее развития.

▶ Details

Раздел 4
МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ

Общий менеджмент для мастера бизнес-администрирования наиболее полно и комплексно раскрывается и детализируется в представлении сущности и содержания профессиональных знаний труда менеджера, его места и роли в организации. Решению этих задач посвящен самый большой раздел учебника, объединяющий шесть специализированных глав, последовательно раскрывающих суть профессионализма менеджера: «Самоорганизация менеджера», «Профессиональные знания менеджера», «Функциональная организация труда менеджера», «Мотивация, стимулирование и активизация менеджера», «Карьера менеджера».

Раздел начинается с изложения инновационного и исключительно важного для каждого менеджера содержания самоорганизации как основы его становления, функционирования и развития. Здесь предметно выделяются и рассматриваются природа, сущность и содержание самоорганизации, что позволяет сформировать комплексное представление о месте и роли самоорганизации в формировании современного менеджера. Особое внимание в первой главе уделяется рассмотрению феноменов лидерства и стиля работы менеджера в качестве определяющих форм реализации потенциала его индивидуальности в организации.

Во второй, ключевой главе раздела основные профессиональные знания менеджера представляются с позиций их формирования, применения и развития. С одной стороны, они позиционируются такими основополагающими, теоретическими категориями, как законы и закономерности менеджмента, с другой стороны, раскрываются и конкретизируются комплексом основополагающих норм, практических положений, прикладных правил и рекомендаций в виде системы принципов работы менеджера в организации.

Организационный состав и профессиональное содержание этой работы раскрываются следующей главой в рамках изложения основ разделения и кооперации труда менеджера в организации. Здесь впервые выделяются исследование и представление организационно-методических основ функционального и процедурного администрирования, более подробно рассматриваемого в следующих разделах настоящего учебника.

▶ Details

Доминантой четвертого раздела, во многом объединяющей его материал в целостную концепцию, является изложение основ построения механизма социальной организации, раскрывающих место и роль мотивации, стимулирования и активизации в работе менеджера. В разделе раскрываются сущность и содержание мотивации, палитра мотивов менеджера в организации, взаимодействие мотивации и стимулирования, механизм и результативность активизации менеджера в организации.

Раздел завершается главами, в которых, с одной стороны, рассматриваются понимание и представление карьеры, жизненный цикл менеджера как объект управления, состав и содержание карьеры менеджера и управление ею, а с другой стороны, обсуждаются особенности организации труда менеджера, оценка эффективности его работы, повышение эффективности деятельности менеджера в организации. Это позволяет увязать и представить анализ и оценку эффективности работы менеджера в качестве активно взаимодействующих процессов в организации и продвижение менеджера по карьерной лестнице как внутри, так и вовне ее.

ГЛАВА 4.1. САМООРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА

Исходным условием, объективной основой и конструктивным инструментом становления профессионального менеджера является потенциал его самоорганизации. Это совершенно естественно, поскольку, собираясь организовывать других, профессионал прежде всего обязан организоваться сам. В таком смысле самоорганизация менеджера является прообразом модели организации, которую он будет реализовывать во взаимодействии со своими подчиненными, отдавая себе в этом отчет или нет. Понятие самоорганизации включает не только осознанные, но и инстинктивные, а возможно, и иные начала, что требует более подробного определения ее сущности, содержания и форм реализации. Вместе с тем наиболее контрастно самоорганизация менеджера проявляется в типе лидерства и стиле руководства, которые реализуются менеджером на практике. И это во многом определяет как результат его деятельности, так и результат функционирования всей организации в целом.

4.1.1. Природа и сущность самоорганизации менеджера

Механизм самоорганизации генетически свойственен любому человеку. Такой механизм является основой обеспечения существования, построения и проведения действий, формирования ми-

ровоззрения и осуществления необходимого для человека взаимодействия. Обеспечивая собственное существование, ставя и достигая те или иные цели, каждый из нас сначала самостоятельно организуется и только затем (в силу этой самоорганизации) целенаправленно мобилизует и использует собственные возможности построения взаимодействий с окружающими. Самоорганизация в этом смысле характеризует личность как конструктивно сложившегося, адекватно мыслящего, самообеспечивающегося и целенаправленно развивающегося субъекта, готового к эффективному взаимодействию с окружающими.

Первичная самоорганизация проявляется уже в неосознанных инстинктах, которые не только обеспечивают функционирование важнейших систем, например организацию дыхания, но и становятся прообразом разработки и осуществления целенаправленных, осознанных действий. Человек осмысливает инстинктивно осуществляемые эффективные действия и процессы, целенаправленно закладывая их логику в построение и осуществление содержания разрабатываемых процедур. Именно сознание, обеспечивая не только отбор, анализ, повторение, совершенствование, но и выработку принципиально новых процедур поведения личности, определяет необходимость, возможность, открытость и развитие самоорганизации. Оно становится конструктивной основой самоорганизации существования, ресурсом самореализации и инструментом позиционирования личности в обществе.

На этой основе человек последовательно осваивает и совершенствует процедуры самообеспечения, планирования, разработки и осуществления целенаправленных действий, анализ и оценку результатов, внесение корректив и мобилизацию возможностей. Постепенно у него вырабатывается достаточно четкое представление состава и содержания собственных потребностей, возможностей и процедур удовлетворения первого за счет второго. В этом смысле самоорганизацию можно квалифицировать как целенаправленную и осознанную систематизацию восприятия человека, осуществляемую на основе аналитической деятельности по упорядочению представлений и овладению действиями.

Особое значение самоорганизация приобретает для разработки и осуществления самого разнообразного взаимодействия менеджера в организации. Осознавая себя, свое место в организации и роль организации в целом, он ассоциативно представляет поведение окружающих в той или иной ситуации и вырабатывает на этой основе программу предстоящих действий. Иными словами, менеджер совершенствует самоорганизацию, анализируя поступки и прогнозируя поведение тех, с кем ему предстоит общаться.

Осуществляя руководство в организации, он широко и разнообразно использует этот подход, ставя себя на место того или иного из своих подчиненных, проецируя, таким образом, собственную самоорганизацию на их поведение. В конечном счете это приводит к построению определенной модели формирования и взаимодействия самоорганизации менеджера, условно представляющейся следующим образом (рис. 4.1.1).

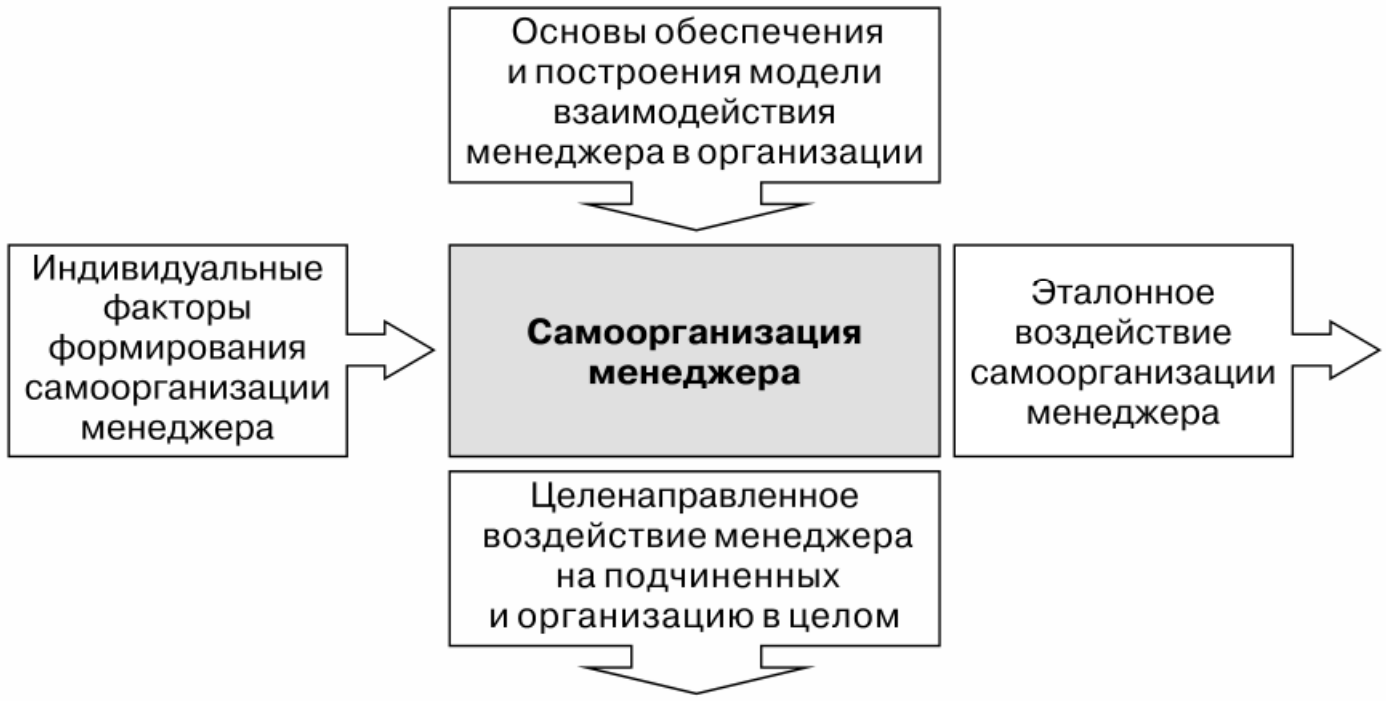

Рис. 4.1.1. Формирование самоорганизации менеджера

Самоорганизация менеджера отражает модель, эталон, «кондуктор» анализа и оценки конкретных действий подчиненных или контрагентов. Такая модель позволяет адаптировать его понимание и реакцию на действия окружающих. Эта роль самоорганизации менеджера приобретает всеобщее значение и развитие в тех достаточно частых ситуациях, когда им реализуется приоритетно-субъективный подход. На практике это означает, что менеджер предлагает подчиненным собирать информацию так, как он это привык делать сам, аналогично анализировать и оценивать ее значение, вырабатывать и реализовывать решения.

Далеко не всегда недостатки и просчеты такого подхода адекватно оцениваются как самим менеджером, так и его подчиненными, что приводит к субъективизму, волюнтаризму и в конечном счете к дезорганизации. В связи с реальностью такой угрозы в условиях сложившегося менталитета отечественного менеджера необходимо четко представлять и конкретно позиционировать место и роль самоорганизации менеджера в системе управления организации. Ее единственной прерогативой и непосредственным

исполнителем является собственно менеджер, но ни в коем случае не вся организация в целом.

Разъяснение подхода к самоорганизации вместе с освоением комплекса профессиональных знаний должно обеспечиваться в процессе обучения менеджера и его подчиненных основам управленческих систем и процедур. Такая переподготовка, осуществляемая периодически для персонала конкретной организации, позволяет ассоциативно формировать наиболее эффективные модели взаимодействия менеджера с подчиненными. При этом мы подчеркиваем особое значение, придаваемое программам прикладной профессиональной подготовки, развитию и применению ассоциативных основ самоорганизации менеджера. Вместе с тем приведенный выше пример убедительно показывает, что самоорганизация, реализуя ее субъективную составляющую, свойственна не только начальному, но и любому периоду профессиональной деятельности менеджера.

Развитие конструктивной самоорганизации позволяет менеджеру быстрее и реальнее проявить себя, оформить и закрепить свой статус, обеспечить прозрачный механизм собственного взаимодействия с другими работниками и организацией в целом. На этапах воспитания, обучения, становления и адаптации работника данные задачи ставятся и решаются руководством, администрацией, организацией. В последующем модернизация состава и содержания конструктивных составляющих и эмоциональных побуждений в значительной степени переходит к самому менеджеру. Адекватное понимание и эффективное осуществление этих процессов требуют четкого представления состава и содержания самоорганизации менеджера.

4.1.2. Содержание самоорганизации менеджера

Сущность самоорганизации менеджера, характеризующаяся индивидуальным подходом и персональным позиционированием и развитием, необходимо раскрывается и детализируется ее содержанием. Здесь скрытые и уже потому сложные, индивидуальные процессы предстают широким спектром достаточно понятных и конкретных составляющих. Их планирование, освоение, построение и использование во многом определяют содержание профессиональной деятельности, непосредственно осуществляемой менеджером. Ее разнообразие свидетельствует об исключительно широком диапазоне действий самоорганизации менеджера и достаточно индивидуальном подходе к их выбору и применению.

Под самоорганизацией менеджера сегодня подразумевается спектр составляющих, из которого выделяются следующие наиболее важные позиции:

- исследование и формирование собственных представлений;
- осмысление и обеспечение удовлетворения потребностей;
- накопление, систематизация и развитие необходимых знаний;
- оценка, освоение и совершенствование личных деловых качеств;
- обучение конкретным организационным навыкам и процедурам;
- овладение культурой взаимоотношений в организации и обществе;
- достижение уровня развития личности, адекватного данной организации;
- получение и закрепление формального и неформального статуса.

В конкретном процессе организации каждая из этих позиций открывает целое направление, в рамках которого формируются и реализуются составляющие самоорганизации менеджера. Представляя собой ее непосредственные проявления, такие составляющие наполняют содержание самоорганизации прикладными ресурсами, применяемыми менеджером во взаимодействии в организации.

Приведенные выше позиции самоорганизации менеджера сложны по своей структуре и, в свою очередь, состоят из еще большего разнообразия действий. Эти и многие другие составляющие определяют конкретное содержание самоорганизации, но ни в коем случае не исчерпывают всех возможных форм ее проявления, поскольку их разнообразие определяется индивидуальностью личности менеджера. Вот почему самоорганизацию менеджера, да и личности каждого работника, в менеджменте принято структурировать по группам, которые объединяют однородные или применяемые на единой основе действия (рис. 4.1.2).

В приведенной модели выделяется четыре сектора формирования и развития самоорганизации менеджера. Они условно обозначают постановочные, стагнационные, прогрессивные и регрессивные тенденции. В каждом из выделенных секторов позиционируется по шесть наиболее значимых составляющих самоорганизации менеджера, обозначенных широко распространенными названиями. Вместе с тем некоторые из них в процессе осмысления и сопоставления требуют дополнительного пояснения. Так, самообразование обеспечивает определенный уровень знаний, а саморазвитие — комплекс составляющих, в котором знания становятся основой навыков и инструментом действий.

Для эффективного применения данной модели важно понимать различия между составляющими, позиционируемыми в противоположных секторах модели. Так, самовыражение предполагает любые, в том числе и деструктивные, действия, характеризующие индивидуальные особенности личности, а самореализация — до-

стижение определенного результата мобилизации ее потенциала. Или освоенная работником реальная самостоятельность отличается от самоутверждения тем, что последнее предполагает получение статуса самостоятельности любыми методами и средствами.



Рис. 4.1.2. Позиционирование самоорганизации менеджера

Понятно, что содержание приведенных на рис. 4.1.2 секторов можно дополнять и разнообразить новыми составляющими (в русском языке их около сотни), но своей конфигурацией представленный спектр уже достаточно полно и всесторонне раскрывает разнообразие направлений самоорганизации менеджера. Это позволяет четче идентифицировать, конструктивнее классифицировать и предметнее использовать или учитывать потенциал каждого из них. Прикладной эффект данной модели как раз и заключается в структуризации направлений самостоятельного формирования потенциала менеджера, устойчиво обеспечивающего инициирующий механизм ее дальнейшего преобразования, совершенствования и развития.

Руководствуясь таким прикладным подходом, как сам менеджер, так и его работодатель способны адекватно оценивать и конструктивно развивать необходимые составляющие его самоорганизации. Это важно не только при подборе и выдвижении менеджера, но и при построении программ его деловой адаптации, профессиональной специализации, повышения квалификации. Причем здесь некоторые из составляющих самоорганизации,

обычно оцениваемые как негативные, могут быть не только объектно и предметно допустимыми, но и целенаправленно востребованными, даже совершенно необходимыми для решения конкретных задач.

Постановка и применение прикладного подхода прямо обеспечивают активизацию менеджера, создают необходимые условия для развития его восприимчивости к воздействию и ориентации на взаимодействие путем повышения уровня реакции, результативности и эффективности самоорганизации. Этот эффект объединяет воспитание конструктивной самоорганизации работника и инициативную активизацию, обеспечивающую профессиональное самосовершенствование и гармоничное взаимодействие в организации. Прикладной подход и саморегулирование, развивающее его потенциал, в конечном счете обеспечивают адекватность реализации организационного потенциала каждого работника, в том числе и менеджера.

Построение системы руководства менеджера работником на основе эффективной модели саморегулирования обусловливает формирование стратегических установок и использование тактических механизмов и процедур. Они обеспечивают как постановку и достижение оперативных целей, так становление и закрепление свода тактических и стратегических мотивов менеджера. В этом спектре выделяются такие важные направления самоорганизации, как самообразование, самосовершенствование и карьерное продвижение менеджера, рассматриваемые ниже в данном разделе учебника.

Организация формируется и используется менеджментом для осуществления совместного и взвешенного управления каждым в той мере, в какой его поведение может вступить в противоречие с поведением других ее участников. Вот почему руководство менеджера работником на основе ресурсов самоорганизации того и другого не только уместно, но и абсолютно неизбежно. Все дело в том, каким образом оно осуществляется, как минимизируется ущемление интересов и максимизируется использование потенциала каждого из участников организации.

Решение такой задачи во многом определяется становлением корпоративной культуры, формирующей основные коммуникационные условия построения механизма конструктивного взаимодействия в организации. Этот длительный и сложный процесс осуществляется путем распространения и закрепления формальных и неформальных норм корпоративного взаимодействия как одной из важнейших составляющих оптимальной модели самоорганизации участников.

▶ Details

4.1.3. Лидерство менеджера в организации

Разнообразие личностей, а значит, и отличительные, сильные или слабые, стороны каждого человека во многом основываются, развиваются и оформляются его самоорганизацией. Это особенно важно для менеджера, личность которого в силу специфики его взаимоотношений с окружающими играет определяющую роль в формировании оптимальной модели корпоративного взаимодействия. Так, для малого бизнеса в ориентации самоорганизации менеджера достаточно распространена модель «генератора», вырабатывающего идеи и объединяющего действия по их реализации. Впрочем, эти же индивидуальные особенности, проявляющиеся в самоорганизации, позволяют другому менеджеру выбрать и успешно реализовывать менее эффектную, но порой более действенную роль «катализатора». Для корпоративных структур самоорганизация менеджера может становиться своего рода «камертоном» организации подчиненных, согласованности и эффективности их взаимодействия без его непосредственного участия.

Для отечественных руководителей более предпочтительными традиционно считаются модели «диспетчера», пропускающего через себя всю совокупность взаимосвязей, «дирижера», неотрывно регулирующего исполнение принятых программ, наконец, «пилота», показывающего личным примером, как надо работать. Причем эти типы поведения, как и ранее приведенные, характеризуют самоорганизацию менеджеров не только в профессиональной, но и в неформальной среде. Это свидетельствует об определяющем влиянии индивидуальности на модель самоорганизации менеджера, реализуемую конкретной личностью.

Палитру индивидуальности личности, проявляющейся в самоорганизации менеджера, отражающей его характер, темперамент, подходы, приоритеты, взгляды и т.д., условно можно представить диаграммой (рис. 4.1.3).

Показатели получены в 2001–2003 гг. в результате выборочных исследований, проведенных в десяти крупных отечественных компаниях. Они характеризуют тип лидерства, формы участия, ориентацию, менталитет значительной части работающих в них менеджеров.

В среднем и малом бизнесе конфигурация данной палитры выглядит более симметрично и полого, что отражает современные тенденции самоорганизации профессионального менеджмента западных компаний. При существенно бóльших, чем в отечественных организациях, масштабах делегирования и децентрализации функций удельный вес трех правых типов лидерства (генератор, катализатор, камертон) в западных компаниях, как правило, со-

ставляет больше 50%. Причем значительная часть из них (более 20%) в крупных компаниях представлена наиболее прогрессивным типом «камертона».

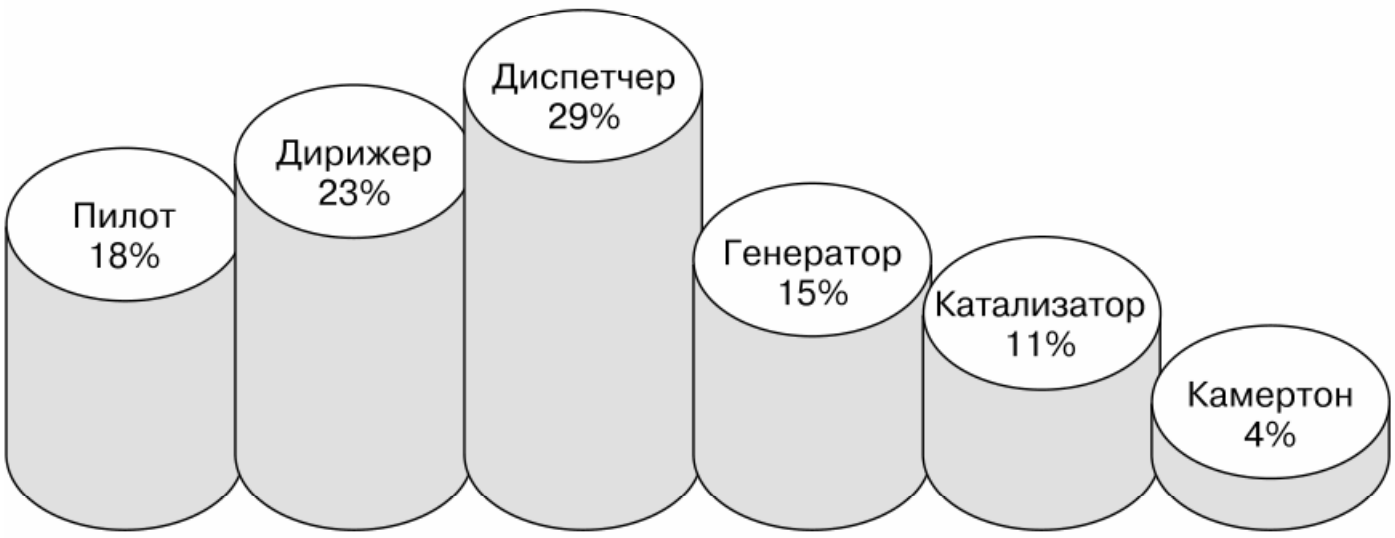

Рис. 4.1.3. Распределение основных типов лидерства менеджера

Преимущества правого створа типов лидерства менеджера основываются на сохранении им контроля над ключевыми аспектами руководства в условиях широко инициируемого привлечения специалистов и исполнителей к решению практически всего спектра возникающих проблем. Полномочия, делегируемые участникам решений, расширяются максимально. При этом содержание их деятельности соответствует избранной менеджером стратегии и реализуемой тактике. Такой подход позволяет мобилизовать латентные, но весьма значимые, а в критических ситуациях единственно действенные ресурсы самоорганизации каждого для достижения успеха всех.

Так, самоорганизация менеджера по модели «камертон» настраивает подчиненных, задает динамику, последовательность, ритм и затем только выверяет ход их деятельности дискретными доминантными подключениями. Присутствие руководителя здесь является виртуальным, необязательным, но обеспечивает постоянную ориентацию на устанавливаемые им цели, условия, акценты, требования, оценки хода осуществления деятельности подчиненных. На этот счет у профессиональных менеджеров бытуют расхожие убеждения:

«Эффективный руководитель сам ничего не делает!»

«Не умеешь организовать — делай сам!»

Более традиционный для лидера тип «катализатора» строится на эффекте обязательности присутствия менеджера в организации, например с целью контроля, но вовсе не обязательного его вмешательства в процесс управления. Директор одной крупной компании так описывает этот подход:

«Я, как капитан корабля, стою на мостике и смотрю вперед. Если мне докладывают, что в пятом трюме пробоина, я могу приказать ее заделать, но могу и не приказывать, зная, что это уже выполняется, и ожидая доклада о результатах заранее предусмотренных действий.»

Такой подход позволяет менеджеру позиционироваться над процессом управления, обеспечивая его мониторинг и конструктивную возможность ассоциативного воздействия или прямого вмешательства в его осуществление.

В эффекте такой самоорганизации действуют как механизм внутренней мотивации, так и система внешнего стимулирования поведения менеджера, обусловливающие трансформацию восприятия им работников организации и построение эффективной модели взаимодействия с ними. Она основывается на последовательном делегировании все большего состава и содержания полномочий подчиненным, заранее подготовленным к их исполнению. В таком подходе менеджер последовательно развивает общую самоорганизацию, осуществляя постановку и применение целого комплекса специфических приемов и характерных действий, обеспечивающих достижение оптимального участия исполнителей, согласованности и конечной эффективности организации в целом.

К сожалению, подобный подход все еще не свойственен менталитету значительной части отечественных менеджеров, сохраняющих затратные приоритеты и оценки собственной деятельности и действий их подчиненных. Не только своим домашним, друзьям или знакомым, но и (как ни странно) даже вышестоящим руководителям они нередко откровенно жалуются:

«Без меня там толку не будет!»

«Все приходится делать самому!»

На практике это приводит к «безразмерному» рабочему дню, причем здесь уже менеджер ни в коем случае не обходится без подчиненных, превращая их свободное время в «вечерние бдения» в ожидании вызова начальника. Такая практика давно изжила себя и успешно заменяется современными типами лидерства, позволяющими не только эффективно позиционироваться менеджеру, но и обеспечивать позитивные преобразования его отношений с подчиненными.

Соподчиненность участников корпоративной организации устанавливается целенаправленно или складывается эволюционно. При этом соподчиненность разделяется на управляющую и управляемую системы, в рамках которых функционируют субъекты и объекты управления. Вместе с тем такая формализация далеко не всегда соответствует реальному раскладу сил, позиций, отношений. В этих условиях важнейшим фактором, определяющим содержание и эффективность функционирования и развития менеджера в органи-

зации, является оптимизация отношений формализованной и неформальной иерархии, сложившейся в данной организации.

Отношения между руководителем и неформальным лидером организации во многом определяют не только сегодняшний день, но и в значительной степени ее будущее. Такие ресурсы самоорганизации, как взаимопонимание, доверие, приверженность, мобилизационная готовность менеджеров и их подчиненных, в значительной степени основываются на эффективном соотношении формальных и неформальных приоритетов. В отечественных условиях это приобретает особое значение, поскольку наш менталитет часто необоснованно высоко, вплоть до культа, позиционирует формального руководителя и обусловливает излишнюю подозрительность к неформальному лидеру.

В этих условиях оптимальным представляется положение, при котором руководитель одновременно завоевывает и неформальное лидерство в возглавляемой им организации или ее подразделениях. Но так происходит далеко не всегда, в том числе и потому, что необходимость или желательность такого совмещения конструктивно воспринимается далеко не всеми. Встречается мнение, что данное совмещение разрушает конкурентную среду, приводит к «вымыванию» перспективного ресурса и резерва менеджеров. Между тем противостояние формальных и неформальных лидеров в организации представляет собой одну из самых потенциально кризисных и ресурсно расточительных проблем.

Решение данной проблемы лежит в плоскости формирования и применения современных типов лидерства менеджеров, широко и разнообразно развивающих человеческие ресурсы организации путем последовательного делегирования полномочий. Это позволяет не только формировать и подготавливать ресурс и резерв менеджеров, но и существенным образом оптимизировать отношения между формальными и неформальными лидерами организации.

4.1.4. Стили руководства и управления

Наиболее ярко и образно результат самоорганизации менеджера проявляется в построении и реализации определенного соотношения стилей руководства и управления в организации. Именно стиль как совокупность характерных черт и особенностей статуса руководства и осуществления управления становится не только действенной формой, но и мощнейшим инструментом мотивации деятельности работника. Подходы, методы, приемы, традиции поведения, превалирующие в организации и используемые как руководителями, так и их подчиненными, оказывают решающее

▶ Details

воздействие на эффективность выбора, формирования и реализации той или иной программы конкретных действий.

И действительно, то или иное воздействие руководителя на подчиненных формирует их прогнозы, уверенность, оценки, отношения прежде всего не своей сутью, не тем, в чем оно именно заключается, а тем, как и в какой форме, каким образом это воздействие реализуется. Накапливаясь и преобразуясь в сознании каждого из работников, такие воздействия устойчиво обусловливают их ожидания, ориентацию, переживания, адаптацию, которые в конечном счете и воплощаются в механизм внутреннего, опосредованного побуждения работника к той или иной активности функционирования. Вместе с тем такие неформализуемые мотивы и реально действующие стимулы оказывают существенное воздействие на формирование конкретного стиля деятельности менеджера в организации и на ее результаты.

Наиболее контрастно это проявляется в складывающейся корпоративной культуре организации, которая представляется исторически сформировавшимся и перманентно модернизируемым сводом традиций, норм, правил, процедур формальной и неформальной коммуникации в конкретной компании. Устанавливая, поддерживая и развивая адаптированные формы внутренней коммуникации, корпоративная культура становится мощнейшим инициатором совершенствования и стиля руководства самого менеджера, и стиля управления, который реализуется его подчиненными.

Апеллируя к внутрифирменному единению, адекватности межличностных отношений, солидарной ответственности перед окружающими, складывающаяся модель соотношения стилей руководства и управления устанавливает неписаные законы, правила и нормы поведения внутри организации и в среде ее внешнего представления. С такими внутренними правилами так или иначе соотносят свои действия все работники компании. При этом конкретное соотношение стилей руководства и управления в сложившейся модели зависит от множества внутренних факторов и внешних условий, что исключает возможность рекомендации и использования универсальных или лучших из них.

Проведенные в 2001–2002 гг. в ряде крупных отечественных компаний исследования показали прямую зависимость позиционирования менеджера в организации от реального соотношения стилей руководства и управления. Это соотношение формирует конкретные условия становления менеджера, установления взаимоотношений с подчиненными, построения его деятельности, анализа и оценки результатов, проведения организационных изменения и развития организации. На такой основе формируется

и действует та или иная модель соотношения внутрифирменной самоорганизации менеджеров и работников, спектр которых с позиций стилей руководства и управления может быть представлен следующим образом (рис. 4.1.4).

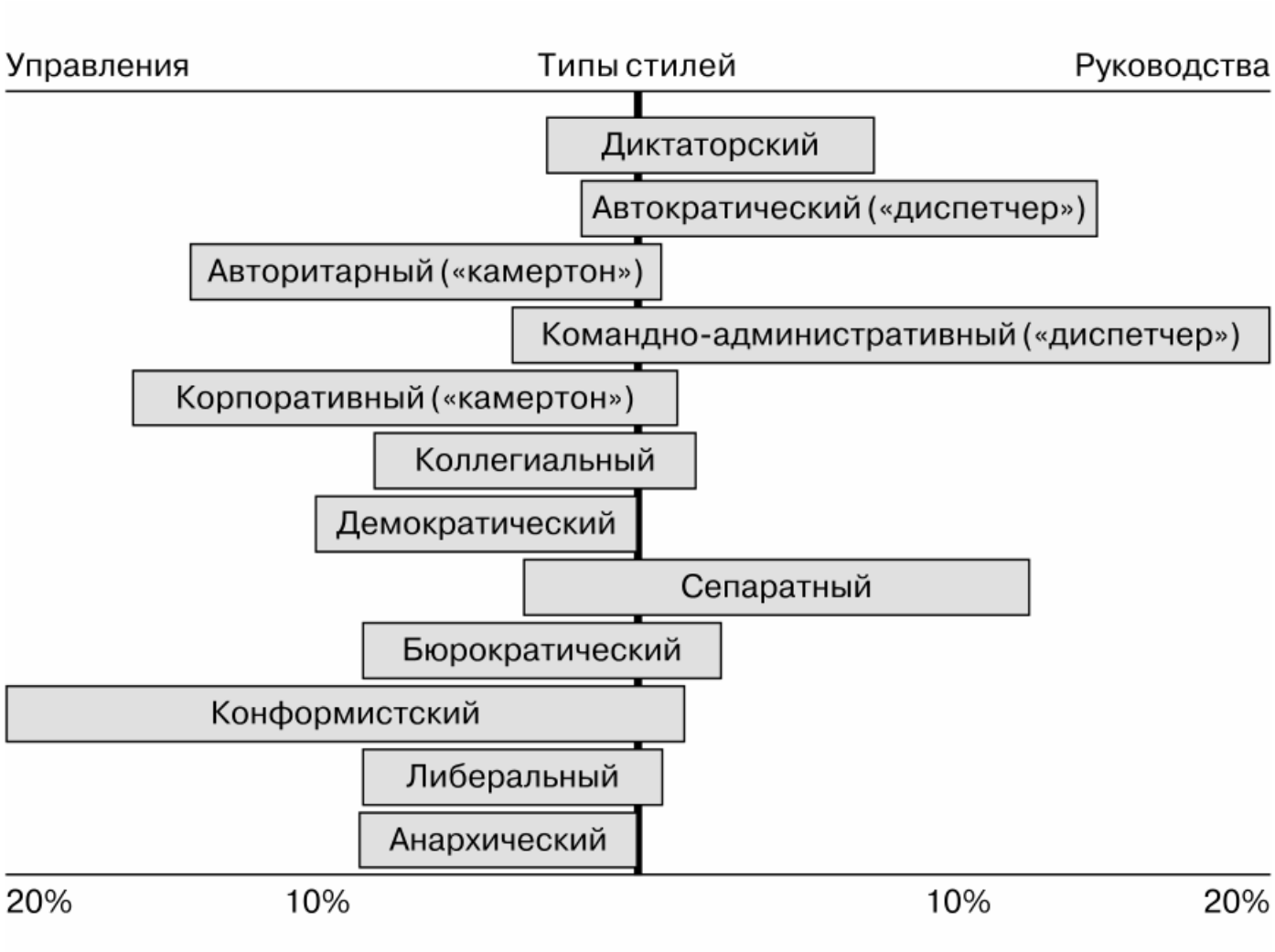

Рис. 4.1.4. Соотношение стилей руководства и управления

Соотношения диаграммы интересны прежде всего контрастным противопоставлением величины удельного веса стилей руководства и управления в разрезе каждого из позиционированных ранее (см. рис. 4.1.3.) типов лидерства. Так, если для «диспетчера» наиболее характерно сочетание автократического стиля руководства с командно-административными стилями руководства и управления, то для «камертона», казалось бы совершенно неожиданно, свойственна комбинация авторитарного стиля руководства с корпоративным стилем управления. Понимание этого требует более подробного определения и анализа типологии стилей руководства и управления.

Приведенная классификация основывается на строгом разграничении состава и содержания характерных черт и особенностей деятельности менеджера, что уточняет привычные стереотипы употребления определений стилей руководства и управления. В классификации используется 12 типов стилей, которые условно объединены

в группы, характеризующие спектры жесткой, нормальной и мягкой конфигураций руководства и управления. Понятно, что, как и любая другая классификация, данное разграничение достаточно субъективно, и все же оно позволяет уверенно идентифицировать, целенаправленно формировать и адекватно применять тот или иной стиль руководства и управления в зависимости не только от личности менеджера, но и от конкретной ситуации в организации.

Так, в первой группе позиционируются три самых жестких типа стиля: диктаторский, автократический и авторитарный, опирающиеся на превалирующее значение личных качеств менеджера. Причем автократический стиль основывается на подчинении всей власти одному лидеру, а авторитарный — на исключительно высоком авторитете его личности. Это далеко не одно и то же, как считают некоторые исследователи, поскольку автократ подчиняет себе все, в том числе и юридические законы, а авторитарный лидер не нуждается в этом, опираясь на высокий уровень доверия и поддержки подчиненных.

Вторая группа объединяет шесть хорошо известных и понятных по своему названию стилей, характеризующих умеренность применяемых руководителями и управленческим персоналом форм и средств их взаимодействия. Здесь традиционно бóльшим удельным весом выделяется командно-административный стиль руководства. Нередко под составляющей «командно» в названии этого стиля понимается только форма воздействия, хотя она включает в себя и средства его осуществления. Ограниченное воздействие жестких, властных, харизматических качеств личности менеджера в этом стиле компенсируется отлаженной работой административной команды. Это характеризует ту хорошо знакомую по отечественному опыту ситуацию, когда «...команда профессионалов делает себе лидера».

Особо в этой группе выделяется корпоративный стиль, и в связи с этим он требует более подробного пояснения. Он основывается на определяющем значении корпоративной культуры, духа, единения участников организации и руководителей. Его применение наиболее свойственно подчиненным менеджера, аппарату и техническим исполнителям. Именно поэтому он и позиционируется прежде всего как стиль управления. Вместе с тем корпоративным стилем руководства эффективно пользуется часть продвинутых менеджеров, мобилизуя с его помощью скрытые ресурсы своих подчиненных. Это достигается, с одной стороны, уже приведенными факторами, а с другой — созданием в организации конкурентной среды, отличающей корпоративный стиль руководства.

Коллегиальный и демократический стили, традиционно часто упоминающиеся и применяющиеся в организации, характерны в

основном для деятельности персонала управления. Основываясь на обеспечении содержательного участия специалистов и исполнителей в процессе управления, они формируют необходимые демократические принципы и механизмы, обеспечивают эффективность кооперации. Вместе с тем необходимо помнить, что применение данных стилей достаточно четко ограничено установленной структурой, действующими процедурами, сложившейся иерархией, в целом организацией, которая обеспечивает приоритет прав собственника и нанятого им руководителя.

В отличие от предыдущих сепаратный и бюрократический типы стилей традиционно воспринимаются большинством как досадное, но неизбежное «зло». Между тем их конструктивные составляющие являются не только допустимыми, но и совершенно необходимыми в той мере, в которой они обеспечивают регламентацию, четкость и ответственность взаимодействий участников организации, ее клиентов и контрагентов. На самом деле подавляющему большинству организаций не хватает порядка и дисциплины, на обеспечение которых и ориентированы данные стили. Их вырождение действительно приводит к существенным потерям для организации и общества.

В целом эта группа стилей опирается и реализует административные начала руководства и управления, абсолютно необходимые любому руководителю, всем работникам, каждой организации. Их реализация может приобретать самые разнообразные, в том числе и негативные формы, но это ни в коем случае не исключает, а, напротив, подчеркивает их особое место и ведущую роль, подробно рассматриваемые в следующем разделе учебника.

Оправданность применения понятия «руководство» к мягким стилям, объединенным третьей группой, у ряда исследователей вызывает серьезные сомнения. Они объясняют свои сомнения тем, что либералы и анархисты, по сути, отказываются от руководящих воздействий, забывая, что при этом такие руководители не отдают свой статус. Между тем либеральные приемы в той или иной мере используются большинством руководителей вне зависимости от исповедуемых ими стилей руководства. Более того, в конкретных, пусть не часто встречающихся инновационных, творческих ситуациях необходимость применения таких подходов очевидна даже для самых жестких руководителей.

В анализе данной группы особо необходимо остановиться на конформистском стиле руководства и управления, все еще недостаточно четко определенном в теории, хотя и часто встречающемся в практике управления. Для него характерны высокие уровни адаптивности, приспособляемости, готовности к соблюдению новых условий и исполнению неожиданно порученных действий. Традиционно-нега-

тивное восприятие конформизма применительно к этому стилю вуалирует исключительную важность ресурса гибкости управления, а в отдельных случаях и руководства. Между тем его освоение и использование аппаратом управления во многом обеспечивают не только стабильную работу организации, но и (что особенно важно) конструктивный выход из кризисных периодов ее развития.

Проведенный анализ показывает определяющее влияние стиля руководства (работы менеджера) на формирование соответствующего стиля управления (функционирования административного аппарата). При этом собственно проявления того или иного типа стиля чаще всего непосредственно не выделяются и не оцениваются, а воспринимаются, усваиваются и реализуются окружающими через превалирующие формы выработки, принятия и реализации решений менеджером.

ГЛАВА 4.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Как бы ни была значима роль личности и реализуемая менеджером модель самоорганизации, успех деятельности менеджера зависит от реальных знаний и возможности их эффективного применения на практике. Накопление, систематизация и освоение этих знаний определяют содержание науки менеджмента и процесс овладения им. Объем знаний определяется привычными категориями и формирует классическое представление дисциплины. Вот почему основным содержанием профессионального потенциала менеджера становятся закономерности как основа построения процесса постановки и достижения целей организации, а также принципы как правила, нормы, которыми руководствуется менеджер в своей практической деятельности. С другой стороны, реальная деятельность менеджера определяется составом и содержанием прикладных знаний и дисциплин, целенаправленное освоение и применение которых определяет в конечном счете успех организации.

4.2.1. Формирование знаний менеджмента

Тысячелетиями человек ставил перед собой цели и пытался их достигать. Со временем эта его деятельность, развитая до уровня искусства, определила понятие «менеджмент», проявления которого исследуют ученые и практики на протяжении многих веков. В первом разделе настоящего учебника уже приводились данные (см. табл. 1.1.2 и анализ), свидетельствующие не только об исторических корнях становления искусства менеджмента, но и о попыт-

ках описать, систематизировать и распространить эти знания. Вместе с тем данная сфера деятельности, а значит, и область знаний длительное время считались уделом избранных, что так или иначе сдерживало их развитие. В результате менеджмент сформировался только в XX в. и заявил о себе как о самостоятельной области научных знаний и универсальном комплексе учебных дисциплин.

Фундаментальные научные исследования Александра Богданова, Анри Файоля, Герберта Саймона, Дугласа МакГрегора, Макса Вебера, Питера Друкера, Платона Керженцева, Томаса Питерса, Фредерика Герцберга, Фредерика Уинслоу Тейлора и других позволили к 1980-м гг. сформировать целостное представление о системе необходимых менеджеру знаний. Данное представление объединяло экономические, социальные, организационные теории в единый целенаправленно развивающийся и универсально применяемый комплекс научных знаний и учебных дисциплин, сформированных на основе этих знаний, которые сразу же начали широко и разнообразно преподаваться в ведущих учебных центрах.

Это вовсе не означает, что на сегодняшний день система знаний менеджера окончательно сложилась или представляет собой полностью структурированный комплекс дисциплин. Все, начиная от состава направлений научных исследований, профессиональной специализации практиков и комплекса учебных программ, до содержания каждой составляющей находится в постоянном развитии, уточнении и совершенствовании. Вместе с тем можно достаточно обоснованно утверждать, что в целом система профессиональных знаний современного менеджера уже структурирована и составляет в той или иной степени устоявшуюся конструкцию, условно представленную на рис. 4.2.1.

Сегодня содержание дисциплин, определяющих профессиональные знания менеджера, формируется и совершенствуется на основе требований, предъявляемых прежде всего практикой. И это понятно, поскольку прикладной характер большинства из них и рыночная востребованность адаптированных знаний предполагают обязательный учет спроса на них в реальной экономике. Вместе с тем их становление и развитие во многом определяются разработкой и реализацией фундаментального подхода к обоснованию материала и наполнению этим материалом знаний менеджера. Вот почему в таком комплексе дисциплин широко и разнообразно применяется логическая модель построения и изложения материала «от частного к общему». Это находит свое отражение в определении закономерностей менеджмента, формулировке принципов работы менеджера на основе обобщения эмпирических наблюдений, нередко приводимых в виде парадоксов, противопоставлений, гротесков

▶ Details

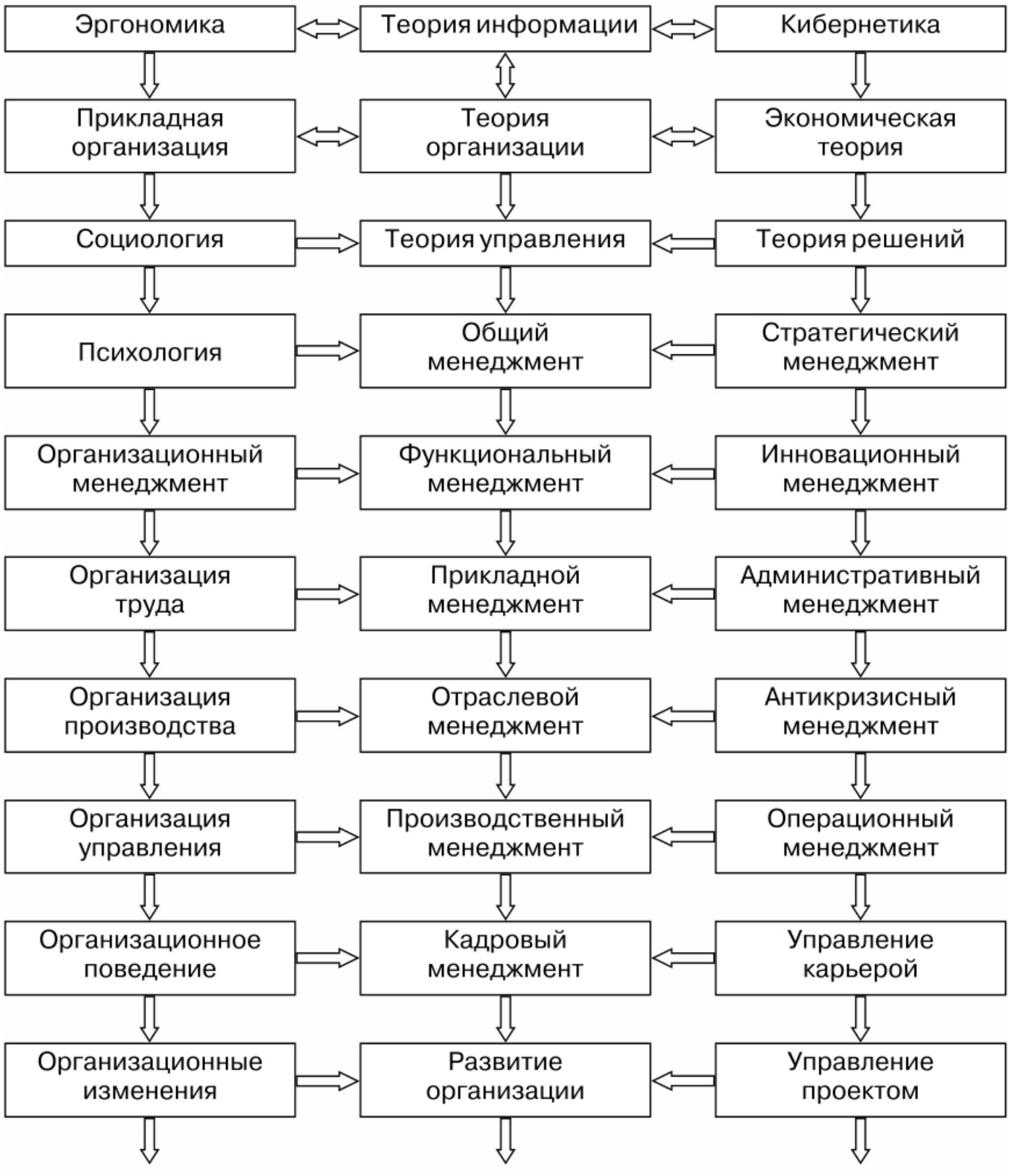

Рис. 4.2.1. Система дисциплин профессиональных знаний менеджера

и других оригинальных форм. Так, например, систематизация наблюдений за информационными процессами в менеджменте привела к такой формулировке известного принципа инерции:

Чем ближе Вам факты, тем очевиднее их недостоверность, чем дальше Вы от них, тем более склонны им доверять.

Это принципиальное предупреждение становится основой формирования и применения целого комплекса прикладных подходов администрирования, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, предоставление и анализ информации, используемой ме-

неджером. Вместе с тем стратегическую ориентацию действий менеджера подчеркивает известное у профессионалов положение:

Знание деталей обратно пропорционально видению конечной цели.

Оно прямо предупреждает постановщика цели о деструктивном воздействии детализированной информации на прогнозирование, разработку и формулирование конечной цели организации. Данное положение оригинально, хотя и несколько противоречиво дополняет известный «принцип Уистлера»:

Объем получаемой менеджером информации обратно пропорционален эффективности принимаемого им решения.

Понятно, что определенная информация является совершенно необходимой для разработки, принятия и достижения менеджером целей организации. Но часто избыток информации не только очень быстро «сводит на нет» эффективность всей работы, но и ставит под вопрос собственно достижение целей организации.

Вместе с тем необходимо помнить о сложности оценки достоверности, полезности, необходимости конкретной информации именно в тот момент, когда она получается и принимается решение о ее дальнейшем использовании. На противоречивость, актуальность и неоднозначность практического решения такой конкретной задачи прямо указывает классическая «аксиома Робертса»:

Что для одного ошибка, для другого исходные данные.

В ней подчеркивается возможность и даже необходимость многопланового, сложного, причинно-следственного построения анализа и оценки явления или события на основе информации, получаемой, исследуемой и используемой менеджером.

Информационный характер деятельности менеджера обусловливает необходимость ее эффективного построения не только в организации, но и во внешней среде. Здесь менеджер встречается с рядом проблем, успешное разрешение которых во многом зависит от учета исторически сложившихся или сформулированных профессиональных рекомендаций, например таких, как «правило Макдональдса»:

Никогда не спрашивайте у консультантов данных, которые Вы сами им предоставили.

Данная рекомендация указывает на достаточно частую ошибку, допускаемую менеджерами в процессе взаимодействия с деловой средой, которая окружает организацию. Такого рода проблемы складываются по самому разнообразному спектру решений менеджера, акцентируя внимание на принципиально различных уровнях владения ситуацией внутри организации и вовне ее.

Между тем одним из распространенных в кризисных ситуациях решений является традиционное для отечественного подхода приглашение «варяга» на должность менеджера организации.

Оправданное в том случае, когда свой менеджмент организации уже «расписался в собственном бессилии», оно сознательно игнорирует предупреждение «принципа Латфуса» о том, что:

Приглашение на работу специалиста издалека — не что иное, как победа абстрактной надежды над конкретным опытом.

Этот принцип вовсе не означает недопустимость осуществления такого подхода, но предупреждает о возможных последствиях и ответственности того, кто принимает решение за его конечные результаты.

Парадоксальная форма и ироничный смысл таких положений ни в коем случае не ставят под сомнение их содержание, но делегируют пользователю возможность толкования их содержания. Этот ресурс особенно перспективно используется в ходе предметного анализа действий, осуществляемых менеджером с позиций такого положения. Так, обоснованность характерного (в том числе для отечественного менеджера) стремления задействовать в достижении поставленной цели как можно больше исполнителей ставится под сомнение известным каждому по собственному опыту «предупреждением Кушнера»:

Шансы на достижение цели обратно пропорциональны числу официальных участников этого процесса.

И даже примененное в нем явное преувеличение является оправданным, поскольку заставляет менеджера задуматься о необходимости привлечения того или иного участника. Причем вероятность необоснованного увеличения участников разных стадий этого процесса достаточно существенна, на что указывает всем хорошо понятный «закон Фримена»:

Участие в принятии решения обратно пропорционально участию в его выполнении.

И действительно, обсуждение проблемы, разработка и принятие решения достаточно часто и откровенно используются участвующими с целью минимизации их собственного вклада в реализацию поставленных задач.

Особенности личности менеджера, его инициативность и предприимчивость могут обусловить прямо противоположный стиль поведения, наиболее характерный для самостоятельных и деятельных руководителей. Этот подход четко отражает «утверждение Стюарта» о том, что:

Прощение получить значительно легче, чем разрешение.

Причем касается оно не только менеджеров, но и практически всего персонала управления организацией именно в той степени, в которой пенрсонал способен проявить собственную инициативу. Но даже результативный подход может заведомо отвергаться

классическим пониманием «принципа Харрисона», который гласит:

На каждое действие найдется компенсирующая его критика.

Это заставляет ряд менеджеров не только отказываться от проявления собственной инициативы, но и прямо уходить от решения ставящихся перед ними задач. Такой подход открыто и цинично комментирует «рекомендация Пфейлера»:

Никогда не принимайте решение, если его можно не принимать, в противном случае сделайте все, чтобы его приняли другие.

И хотя в подтексте данной рекомендации есть конструктивные начала, ее общий тон окрашен негативными оценками практики администрирования. Такие особенности описываются, пожалуй, наиболее колоритными и образными положениями, например классическим определением сущности «закона Велингтона»:

Чем ниже сидишь — тем больнее бьют.

Часто оно сопровождается неоднозначными следствиями, весьма актуальными и, главное, значимыми для правильного понимания организации, например такими, как:

Сливки наверх поднимает пена.

Такие образы помогают менеджеру ассоциативно воспринимать построение и осуществление всей совокупности иерархических процессов в организации, настроиться на эффективное взаимодействие в ней.

Профессиональные информационные базы данных приводят великое множество оригинальных и красочных описаний характерных черт и особенностей администрирования, путей их компенсации или преодоления. Причем подобные рекомендации воспринимаются чуть ли не провокационно, хотя очень точно отражают существо проблемы и предполагают пути или методы ее разрешения. Так, «наблюдение Муэнча» подчеркивает:

Ничто так не способствует внедрению новшеств, как отсутствие контроля.

Таким утверждением не только обличается закостенелый, консервативный характер постановки и осуществления контроля в большинстве действующих организаций, но и подразумевается направление преодоления такого препятствия. Конкретные примеры учета и использования этого положения и его следствий сегодня становятся одной из принципиальных основ такой специфической дисциплины в системе знаний менеджера, как «Инновационный менеджмент».

Определяющей сложностью организации и осуществления действий по постановке и достижению целей является многоплановость и комплексность происходящих в организации преобразо-

ваний. Обнаруживая их, исследуя формы и содержание, разрабатывая и принимая решение, реализуя его на практике, менеджер сталкивается с неизбежными негативными проявлениями эффектов «домино», «прецедента», «резонанса» и т.д. Преодоление их последствий обычно гораздо дороже, чем предотвращение наступления наиболее деструктивных их них. На это, одно из важнейших в менеджменте обстоятельств и необходимость его учета прямо указывает «правило Флагга», гласящее:

Улучшая одно, определи и компенсируй ухудшение другого.

Вот почему комплексный учет и оптимизация последствий решений, принимаемых и осуществляемых менеджером, становятся сегодня одним из важнейших правил организации его деятельности. Но эта задача изначально является исключительно сложной, а порой вообще полностью не оптимизируемой или предполагает взаимоисключающие друг друга решения. В этой связи особенно актуальным становится «тезис Гроссмана»:

Не пытайтесь решать сложные проблемы простыми и легкими для восприятия, но уже поэтому неправильными действиями.

Значение такого предупреждения особенно актуально для отечественного менеджмента сегодня, когда появляется все больше «советчиков», призывающих к простым решениям сложных задач.

Приведенные в данном параграфе примеры формирования профессиональных знаний менеджера обусловливают необходимость и возможность выделения основных категорий этой области знаний. Наиболее четко и лаконично они представляются системами закономерностей и принципов менеджмента, раскрывающих теоретические основы и практические рекомендации построения и осуществления эффективной профессиональной деятельности современного менеджера.

4.2.2. Законы и закономерности менеджмента

Все важные области знаний претендуют на обоснование и представление определяющих их законов как объективных, существенных, устойчивых связей явлений или событий, формирующих основу разработки научно обоснованной теории и осуществления практических действий. Это обусловливает первостепенное значение открытия, исследования и описания действия законов, объединения их в устойчивую и конструктивную систему знаний. Но сложные сферы деятельности, в которых позиционируются системы и процессы менеджмента, формируют вероятностный характер установления зависимостей. Им обусловливается формирование закономерностей в качестве наиболее вероятного ожидания наступления явления или события.

Исследования места, роли, сущности закономерностей в менеджменте приобретают всеобщее значение. Действительно, именно эти положения раскрывают и определяют фундаментальные основы и принципиальное содержание построения всех процессов и систем, реально наблюдаемых и абстрактно представляемых менеджером. В этой связи последовательное выделение, системное исследование и осмысление закономерностей менеджмента становятся важнейшими этапами всеобщего процесса научного познания и профессионального совершенствования.

Последовательность анализа, выделения и изучения связей, установления на этой основе объективных и существенных зависимостей и в дальнейшем возможного формулирования закономерности достаточно сложно организована. Вместе с тем состав и содержание каждого из шагов исследований представляют собой уже сформировавшуюся, логически обоснованную, строго определенную организацию, осуществление которой во многом предопределяет представление системы в целом.

Исследование, которым начинается и сопровождается процесс поиска связей, рано или поздно приводит к рассмотрению конкретного явления материального мира или социального события, привлекающего внимание ученых в качестве объекта проявления существенных связей, прообраза формулировки закона. Предметное изучение исследуемого приводит к выявлению эффекта, многократно и разнообразно подтверждаемого параллельными наблюдениями, расчетами, испытаниями. Причем целью таких проверок является не столько подтверждение действия связей, сколько уточнение их сущности и содержания.

Строгое, полное и лаконичное описание наиболее важных составляющих выделенного эффекта, проверенное в ходе проведения специальных экспериментов и анализа их результатов, раскрывает сущность исследуемой связи. Ее анализ, формулирование и рафинирование могут осуществляться десятилетиями, пока не сложится абсолютно убедительное понимание объективности и установленной связи. Доказанная неизбежность или высокая вероятность осуществления, систематического повторения выявленной, сформулированной и идентифицируемой связи устанавливает закономерность ее наступления.

В целом процедура исследования связей, выделения закономерностей и обоснования закона представляет собой достаточно утвердившуюся последовательность определенных этапов. Такая последовательность отражает общую логику выделения, формулирования и представления закона (рис. 4.2.2).

Логика построения системы закономерностей менеджмента объективно базируется на приоритетном моделировании ее общей

конструкции и основных принципов взаимосвязи. Блестящим примером эффективного применения такого подхода к моделированию организации является периодическая система Менделеева, четко отразившая место и взаимосвязь не только известных, но и до сих пор исследуемых, открываемых и даже еще не полученных элементов. Понимание эффективности постановки и применения такого подхода позволяет начать построение системы закономерностей менеджмента с обоснования общей конструкции, во многом предопределяющей содержание составляющих.

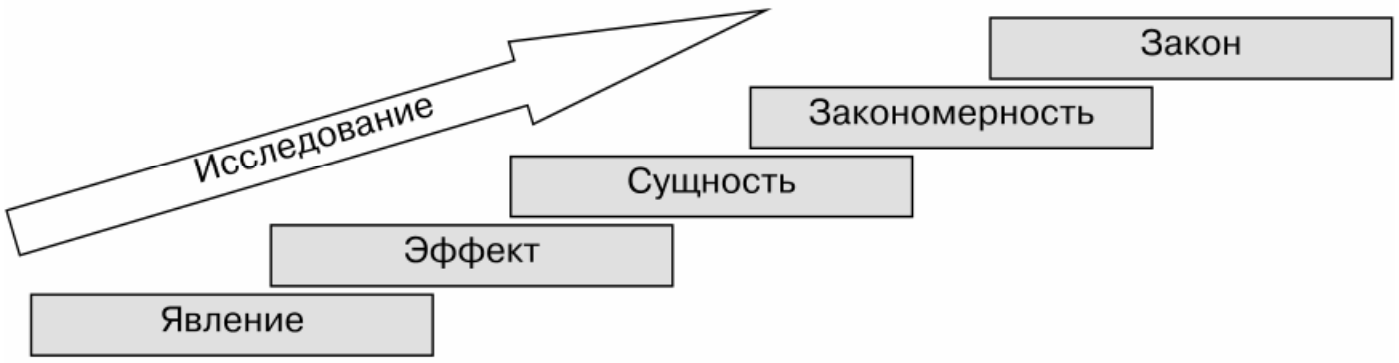

Рис. 4.2.2. Место закономерностей в системе профессиональных знаний

В общепринятых классификациях используется достаточно широкий спектр разнообразных факторов и критериев, позволяющий выделять главные, ведущие, основные, общие и т.д. научные категории, но далеко не всегда логично объединяющий их в систему. С другой стороны, сущность того, что отражается системой, во многом определяется конфигурацией связей, устанавливающихся между ее элементами. Вот почему исключительно важно обосновать единую конструкцию системы закономерностей, прежде чем приступать непосредственно к классификации составляющих ее элементов по группам.

Основой такой конструкции, обеспечивающей универсальность ее построения и применения, является общая логика организации. В соответствии с ней в общем менеджменте прежде всего последовательно выделяются и обосновываются категории сущности, формы, содержания, взаимосвязи и взаимодействия. Именно они и группы связей, формируемые на их основе, наиболее полно, последовательно и гармонично обусловливают применение трехуровневого подхода к постановке и проведению исследования и построения системы закономерностей менеджмента (рис. 4.2.3).

Систему классификации открывает закон синергии, определяющий, что *потенциал организации больше суммы потенциалов ее составляющих*. Эта зависимость позиционируется именно как за-

кон не только потому, что носит всеобщий характер и отражает цель любой организации, но и в силу ее фундаментального значения в теории и практике менеджмента.

Законы

- 1.1. Синергии
- 1.2. Переход количества в качество
- 1.3. Единство анализа и синтеза

Закономерности формы

- 2.1. Формации
- 2.2. Централизации
- 2.3. Композиции

Закономерности взаимосвязи

- 3.1. Пропорциональности
- 3.2. Соотносительности
- 3.3. Онтогенеза

Закономерности содержания

- 4.1. Информатизации
- 4.2. Итерации
- 4.3. Самосохранения

Закономерности взаимодействия

- 5.1. Соучастия
- 5.2. Противодействия
- 5.3. Саморегулирования

Рис. 4.2.3. Основополагающие законы и закономерности менеджмента

И действительно, планировать, создавать, эксплуатировать и развивать организацию имеет смысл только при условии получения в результате этого дополнительных ресурсов или результатов. На этот феномен прямо указывает определяемая законом зависимость, ведь именно новые качества, большие возможности, прирост потенциала, проявляющийся в инициируемых, имеющихся или реализованных свойствах, воспринимаются как его основной эффект, сущность достижения, то, ради чего осуществлялся менеджмент. Более того, собственно менеджмент как искусство постановки и достижения цели является одним из наиболее ярких проявлений потенциала, создаваемого организацией.

Значение закона синергии и всей первой группы в классификации законов и закономерностей менеджмента исключительно велико. В силу этого отнесение к первой группе следующих категорий требует более тщательного осмысления и на этом этапе становления и исследования данной области знаний вызывает существенные сложности. Их позиционирование наравне с законом синергии определяется не только закрепившимся за этими зависимостями статусом, содержательным влиянием на построение процессов постановки и достижения цели, но и, самое главное,

отражением в них важнейших связей постановки и достижения социально-экономических целей.

Большинство исследователей относят к основным законам менеджмента хорошо известную зависимость *перехода количества в качество*. Она характеризует один из основополагающих феноменов функционирования и развития любых организаций, в том числе таких социально-экономических, как, например, финансово-промышленные группы. Объединяясь в них, большое количество разнопрофилированных организаций приобретает возможность формирования, развития и реализации принципиально новых бизнес-качеств, обеспечивающих эффективность их работы.

Особое место в научных исследованиях и практических действиях занимает закон *единства анализа и синтеза*. Раскрываемая им зависимость иллюстрируется построением дерева цели в форме сложноподчиненной организации. В ней устанавливается связь между анализом и синтезом любого процесса, отражающая единую последовательность действий, осуществляемых в прямо противоположных направлениях (рис. 4.2.4).

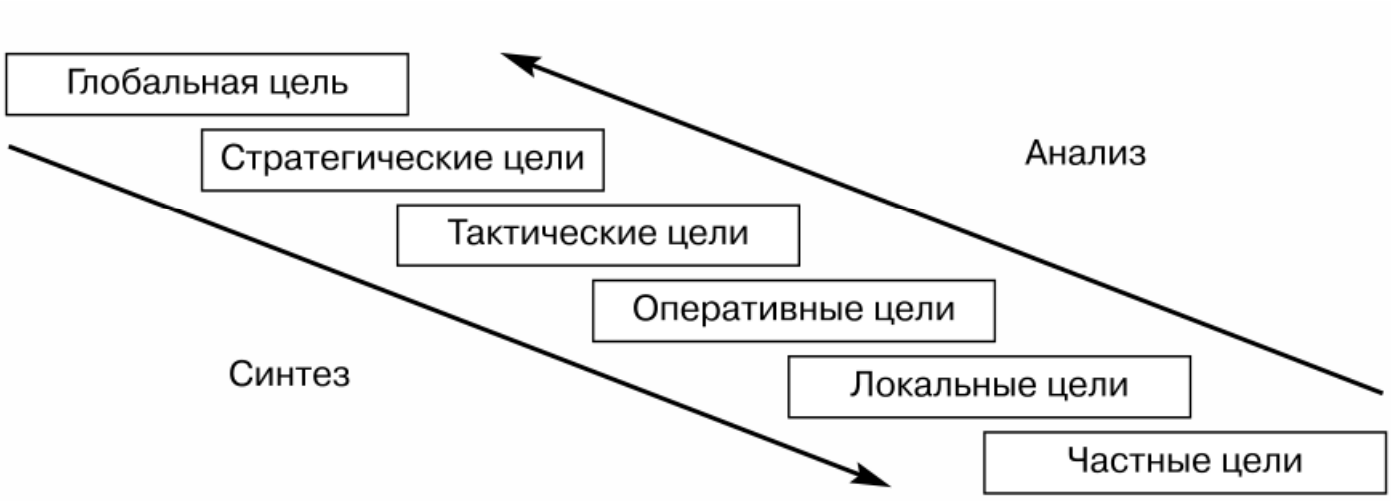

Рис. 4.2.4. Модель организации древа цели

Эта же модель иллюстрирует и действие закономерности композиции, определяющей, что *цель частного является подцелью общего*. Она устанавливает строгую, причинно-следственную конфигурацию формирования последовательности как логическую основу постановки и достижения цели организации. Основополагающее значение композиции проявляется в едином подходе к разработке и построению симметричных моделей ситуации, проблемы, решения и т.д. в результате проецирования композиции дерева цели на основные этапы менеджмента. Действие закономерности композиции проявляется в виде хронологической, генетической, эволюционной и других основополагающих последовательностей, отражающих сущность

и содержание очередности и преемственности основных этапов реализации взаимосвязи частного и общего. Вместе с тем композиция определяет общую логику построения процессов менеджмента как логику постановки и достижения цели организации.

Этот процесс обусловливается, обеспечивается и осуществляется посредством иерархической организации, представляемой закономерностью *достижения и поддержания оптимального уровня централизации*. Он отражает объективные тенденции оптимизации иерархии организации на уровне, соответствующем ее природе, существованию, функционированию. Наиболее контрастно действие этой закономерности проявляется в социально-экономических организациях, построении в них систем менеджмента и осуществлении процессов постановки и достижения цели.

Привычно и образно организация менеджмента воспринимается внешне по представляющим ее формам бизнес-процессов и экономических систем. Их построение описывается закономерностью формации, устанавливающей, что *форма организации определяется строением ее связей*. Эта закономерность выделяет зависимость между конфигурацией связей организации и ее формированием. Одними из таких форм, наиболее характерными для социально-экономических организаций, являются иерархически ориентированные хозяйственные процессы и системы. Они представляются строго определенной, четко обусловленной последовательностью и первично объективными связями, например хронологически, технологически, экономически или процедурно формируемыми.

Значение связей в построении формы организации обусловлено прагматическим пониманием синергетического эффекта, сущности организации как объединения элементов и согласования действий и уже предполагает выделение группы закономерностей взаимосвязи. В этой группе выделяются закономерность пропорциональности, устанавливающая количественные связи, обусловливающие качественные соотносительности процессов и систем менеджмента. Наиболее ярко их практическое проявление представляется «нормами управляемости» и «требованиями соответствия», закрепляемыми организационно-методическими документами менеджмента.

Особое место в этой группе занимает закономерность онтогенеза, раскрывающая жизненный цикл последовательностью стадий возникновения, становления, развития, стагнации, свертывания и ликвидации организации. Неизбежность и всеобщность осуществления этой последовательности часто обусловливают ее позиционирование в статусе закона, но реалии показывают, что хотя и редко, но эти связи могут изменяться, причем искусственно. На этой основе формируются и осуществляются процессы

▶ Details

управления жизненными циклами работника, организации, продукта, товара и т.д.

Понятно, что состав, содержание, качество связываемых элементов также могут оказывать существенное влияние на формирование организации, что будет проанализировано и представлено в ходе исследования группы закономерностей содержания. Здесь же необходимо отметить, что некоторые из проявлений основополагающих качеств составляющих организации предопределяют сами возможности установления взаимосвязей. В этом случае зависимость менеджмента от специфических качеств, например производителей и потребителей, будет реализовываться непосредственно через их ориентацию на установление специализированных, например, бизнес-связей, обусловливающих конфигурации их коммерческого взаимодействия.

Выделение и представление групп закономерностей формы и взаимосвязи на основе двуединого подхода к построению классификации предопределяют условия и необходимость исследования *закономерностей содержания*. Вскрываемые и конкретизируемые ими зависимости формируют представления внутреннего содержания менеджмента, основ его планирования, разработки и осуществления.

Восприятие, понимание и применение содержания ресурсов менеджмента не может быть обеспечено ничем, кроме информации. Более того, образное определение понятия информации как отражения объективной реальности и субъективных представлений о ней связано прежде всего с передачей и получением знаний о формах и содержании организации как процессов, так и систем. Собственно, это заложено уже в самом звучании термина «информация», определяемого в частном случае как формализованное отражение содержания.

Любой процесс менеджмента объективно начинается с восприятия и накопления информации, продолжается анализом, переработкой, передачей этой информации и затем отражается представлением данной информации. Эти начала в их сопоставлении и взаимодействии предопределяют обоснование выделения и формулирования *закономерности информатизации*, устанавливающей, что *уровень организации определяется уровнем информатизации*. Именно закономерность информатизации, устанавливающая основополагающее информационное выражение организации, определяет уровень ее соответствия анализу и оценке сложившейся ситуации. Иными словами, менеджмент осуществляется настолько последовательно, детерминированно и в конечном счете эффективно, насколько это позволяет ему информационное обеспечение.

Значение информационного обеспечения менеджмента, содержание и развитие последовательности связей в организации, устанавливаемые законом единства, обусловливают выделение *закономерности итерации*, устанавливающей, что *чем больше составляющих, тем сложнее организация*. Эта закономерность представляет собой организационную вариацию реализации прикладной модели действия всеобщего закона перехода количества в качество. Действительно, именно количество элементов и связей, составляющих организацию, напрямую обусловливает число и разнообразие конфигураций установления и использования всевозможных взаимосвязей и зависимостей между ними. Это, на первый взгляд, очевидное утверждение нередко игнорируется в ситуациях, когда, встречаясь с непредвиденными трудностями, мы непроизвольно увеличиваем количество детерминированных действий, ожидая упрощения организации.

В свою очередь, количество и разнообразие конфигураций построения связей менеджмента в соответствии с рассмотренной выше закономерностью формации обусловливают разнообразие форм его реализации. Значит, ресурс разнообразия конфигураций построения, функционирования и развития менеджмента организации напрямую зависит от количества составляющих ее элементов. При этом если все n элементов организации различны, то число возможных формирований без учета повторений определяется зависимостью

$$P(n) = 1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot \ldots \cdot n = n! \qquad (4.2.1.)$$

С другой стороны, если среди n составляющих организации имеется p элементов одного вида, q — другого, r — третьего и т.д., то количество разнообразных конфигураций возможных формирований с учетом уже имеющихся повторений определяется следующей зависимостью:

$$P_n(p, q, r, \ldots) = \frac{n!}{p! \cdot q! \cdot r! \cdot \ldots \cdot n}. \qquad (4.2.2.)$$

Вместе с тем под итерацией понимается и единичный элемент, разовая операция установления связи, которая становится возможной и однозначной при наличии минимально двух составляющих. Добавление каждой новой составляющей увеличивает инвариантность построения связей в геометрической прогрессии и тем самым усложняет возможные конфигурации построения организации. Это хорошо видно на представлении конфигурации следующей модели (рис. 4.2.5).

Принимая во внимание самое широкое разнообразие всевозможных качественных различий содержания связей, всю палитру этого спектра также можно рассматривать как совокупность составляющих менеджмента организации. Разнообразие этих составляющих обусловливает неимоверно возрастающую сложность спектра вероятного построения. Интеграл реализации количественной и формализации качественной прогрессии обусловливает практически неограниченный спектр построения вариантов менеджмента организации, обусловливаемый постоянно возрастающим разнообразием содержания и конфигурации его связей. Это важно помнить, поскольку именно разнообразие является определяющей характеристикой развития менеджмента. Все это убеждает в зависимости менеджмента от количества составляющих его элементов и связей еще и потому, что человеку при встрече с проблемой свойственно замедлять движение. Как правило, такое торможение выражается в увеличении числа шагов и сокращении их амплитуды (теория малых шагов), что неизбежно усложняет организацию. Сущность этого эффекта, его радикальное влияние на осуществление менеджмента раскрываются закономерностью итерации.

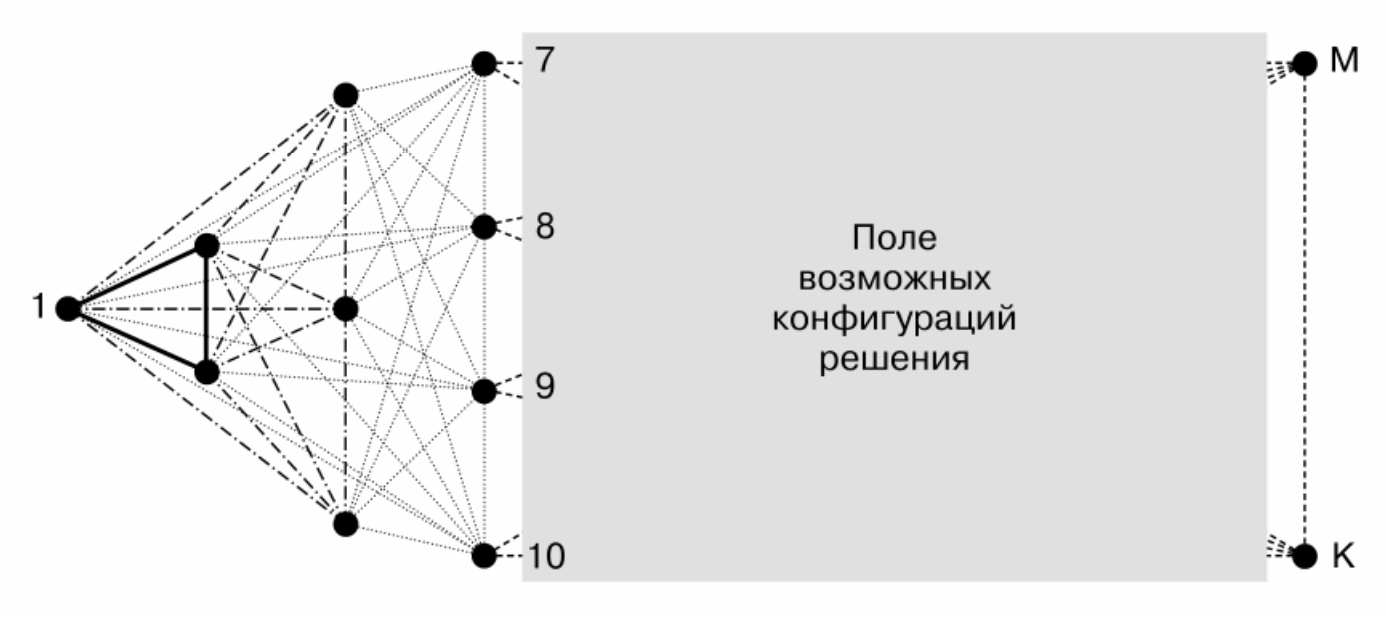

Рис. 4.2.5. Модель действия закономерности итерации

Объективное стремление к самосохранению, характерное для каждой организации и проявляемое в самых разнообразных формах, представляется закономерностью самосохранения. Эта существенная характеристика, выделяющая, раскрывающая и определяющая объективную и устойчивую ориентацию любой организации на самосохранение, рассматривается в качестве объективного условия всех планируемых и складывающихся организационных изменений.

Действие закономерности самосохранения необходимо учитывать дифференцированно, поскольку этот эффект, рассматриваемый в частном случае в качестве приоритета, инстинкта, цели, основного условия развития или его случайного изменения, в том или ином проявлении становится решающим фактором осуществляемых преобразований. Но ярче всего этот фактор выделяется и реализуется действительно в социальных организациях.

Вместе с тем серьезные научные и прежде всего философские исследования показывают, что стремление организации к самосохранению не является характерной целью проявления только ее социальной составляющей. Более того, самосохранение организации объективно и изначально определяет ее внутреннее единство, конструктивность, устойчивость к внешним воздействиям и в конечном счете проявление эффекта синергии.

В интегрированном виде общую конструкцию системы законов и закономерностей менеджмента логически уравновешивает и завершает группа категорий взаимодействия. Они отражают важнейшие положения самой динамичной составляющей организационного формирования, функционирования и развития. В этой группе прежде всего выделяется такая категория, как закономерность.

Социальные организации, необходимость прогнозирования их формирования, функционирования и развития предъявляют особые требования к предсказуемости, управляемости и стабильности. Здесь наиболее ярко проявляется *закономерность соучастия*, *указывающая на неизбежность участия всех членов организации в общем процессе менеджмента*. Долгое время этот эффект проецировался только на общественные социальные образования, но проведенные системные исследования убедительно доказали его объективное действие в любых организациях.

Вместе с тем любое воздействие, и прежде всего в социальных организациях, неизбежно *порождает реакцию, обусловленную закономерностью противодействия*. Из этого следует, что попытки избежать его или надежды на его отсутствие необходимо преобразовывать в конструктивное восприятие и оптимальную компенсацию этого противодействия. Иначе говоря, необходимо ожидать, идентифицировать и компенсировать неизбежное противодействие.

Наиболее эффективный путь решения этой проблемы, как и целого ряда других проблем, лежит в возможностях построения и осуществления процесса, представляемого закономерностью саморегулирования. Ее потенциал, основывающийся на внутренних свойствах организации, представляет наиболее перспективные возможности менеджмента, мобилизуемые и используемые в процессе постановки и достижения цели. Более того, практика убедительно доказыва-

ет, что в рыночных условиях эффект саморегулирования бизнес-организации является не только наиболее конструктивным, но и совершенно естественным.

Системный подход к классификации закономерностей менеджмента обусловливает не только формирование и выделение групп, но и определение и построение специфической системы взаимосвязей между ними. В соответствии с ее построением и воздействием не только, как это отмечалось выше, предопределяется выделение новых связей, но и в еще большей степени обусловливается формулировка, интерпретация и применение сущности уже известных положений и зависимостей. Иными словами, эффективность их представления и использования в определенным образом взаимосвязанной системе категорий менеджмента проявляется в сущности и содержании их комплексного взаимодействия.

Основой представления конфигурации таких связей является собственно менеджмент как объединяющий процесс, а сущность этих связей раскрывается и развивается общей логикой объективной, смешанной и субъективной организации. Так, если одноуровневые ассоциации отражают уже рассматривавшиеся выше соотношения формы и взаимосвязи, содержания и взаимодействия, то вертикальная доминанта иерархии представляет отношения формы и содержания, взаимосвязей и взаимодействия, во многом определяющих достижение эффекта синергии. Возможностью оптимизировать данные взаимосвязи обусловливается исключительная актуальность исследования комплексного проявления и воздействия законов и закономерностей менеджмента на всю систему основных понятий и категорий.

Наиболее ярко это проявляется в моделировании менеджмент-процессов и систем на основе приведенной комплексной классификации законов и закономерностей. Основой классификации становится организация, ее деловая среда и осуществляющийся в ней процесс постановки и достижения целей в соответствии с приведенным комплексом. Понятно, что содержание такого комплекса определяется не только приведенными положениями, но и значительно бóльшим их числом и разнообразием, оставленными за рамками данной классификации. Главное, что этот комплекс дает основу для такого моделирования, позволяет его расширять, наращивать и адаптировать к реальным бизнес-процессам и системам администрирования.

И наконец, проявление взаимосвязей законов и закономерностей менеджмента или отражаемых ими явлений и эффектов исключительно важно для исследования, формирования и представления принципов менеджмента. Они являются их непосредственным, ассоциированным продолжением, на практике реализующим знания действия объективных и смешанных зависимостей и их

следствий. Именно в них отражаются и учитываются основные тенденции формирования, функционирования и развития менеджмента организации, реализуемые в эффективных средствах реагирования на складывающуюся ситуацию.

Полное и исчерпывающее представление любой основополагающей системы категорий требует четкого определения ее состава и содержания, которые особенно пристально анализируются в ходе научной полемики. В современном менеджменте они представляются сводом обоснований сущности законов и закономерностей и соответствующих им дефиниций, раскрывающих содержание связей, отражаемых ими. В этой связи необходимо отметить, что обоснование, представление и описание этих категорий в данном разделе настоящего учебника ограничиваются концептуальным изложением, которое будет развиваться и иллюстрироваться материалом его последующих разделов и глав.

Главное, что представленный подход к построению и классификации системы законов и закономерностей менеджмента не исключает, а, напротив, поощряет обоснование и развитие самых разнообразных взглядов на выделение, исследование, формулирование и позиционирование наиболее существенных и устойчивых связей. Он позволяет выделить, раскрыть, исследовать и применить любое существенное положение во взаимосвязи или контексте действия законов и закономерностей менеджмента. Это становится необходимой основой не только для развития науки, но и, что особенно важно, для совершенствования практической деятельности. Именно она в конечном счете и становится критерием достижения высшего уровня совершенства постановки и реализации цели организации.

4.2.3. Принципы менеджмента организации

Принципы как конкретно ориентированные, прикладные правила, нормы и рекомендации, выработанные на основе раскрытия, представления и применения знания действия законов и закономерностей, становятся предметом исследования и построения основополагающей системы практических руководств менеджера. Они объединяют свод положений, правил, практических рекомендаций и требований по наиболее адекватному и эффективному построению процесса постановки и достижения цели.

С одной стороны, по своей направленности и конкретному содержанию принципы становятся практическими выводами из исследования и понимания действия законов, т.е. первично являются объективными. Это выделяет и раскрывает объективную составляющую их происхождения, природную взаимосвязь с зако-

нами и системой их представления, методически отражает основные источники и факторы формирования.

С другой стороны, восприятие, представление, а главное, применение принципов проходят многократную субъектную адаптацию, т.е. понимаются и осуществляются они постольку, поскольку менеджер способен их осознать и реализовать. Эта субъективно-специфическая метаморфоза делает понимание и применение принципов не только разнообразным, но и достаточно индивидуальным и даже уникальным, что отражается их целенаправленной адаптацией к конкретным целям, условиям и другим характеристикам.

Такой двуединый подход к отражению и пониманию природы принципов достаточно сложен, но в конечном счете именно он позволяет представлять, формировать, развивать и совершенствовать открытый, универсальный и разнообразный комплекс прикладных руководств, достоверно отражающий содержание достижений науки и применение этих знаний на практике.

Суть такого подхода складывается из единого для всех, универсального представления содержания и состояния системы принципов менеджмента, развиваемого, детализируемого и адаптируемого конкретным менеджером, непосредственно выбирающим, понимающим и применяющим тот или иной принцип или их определенное сочетание в соответствии с собственными целями и возможностями. На практике такой подход означает настолько специфическую трансформацию восприятия и понимания с последующей адаптацией сущности, состава и содержания реализуемых положений, что их идентификация и признание в ряде случаев возможны только на уровне декларации. Но, декларируя одни или не признавая вовсе другие принципы, менеджер нередко придерживается иных, достаточно предсказуемых для него действий, что и становится практическим проявлением его реальных принципов.

Сущность принципа как результата трансформации теоретических знаний, закономерностей проявления, функционирования и развития менеджмента, полученного с целью последующего практического применения, позволяет отнести отражаемые им зависимости не только к субъективной, но и в какой-то степени к объективной организации. Более того, целый ряд принципов был первично выделен и изучен как наиболее значимое проявление реально существующих объективных закономерностей. Понимание под принципом менеджмента вероятного и достоверного ожидания, естественно реализующейся нормы как наиболее часто осуществляющейся зависимости, учитывающей частное проявление действия одного или нескольких законов, отражает объективную составляющую природы его формирования и реализации.

Отдавая себе отчет в этом или нет, каждый менеджер наблюдает, отмечает, накапливает, исследует, систематизирует отражения самых разнообразных связей и зависимостей, обеспечивая понимание и формируя предвидение развития организации. В результате этого последовательно складывается и устойчиво развивается система его первичных представлений о принципах формирования функционирования и развития данной организации.

В свою очередь, принципы менеджмента как правила построения и осуществления субъективной деятельности менеджера предопределяют подход и накладывают существенный отпечаток на форму и содержание их классификации. В этом смысле содержание принципа отражается и воспринимается прагматически, в качестве руководства к действию, а значит, формируется, формулируется и применяется достаточно субъективно.

И все же единая классификация как система принципов менеджмента не только возможна, но и совершенно необходима. Именно она становится методической основой адекватного восприятия, понимания, формирования и представления моделей многофакторных, сложнейших, теснейшим образом взаимодействующих процессов и систем современного менеджмента. Ресурсы представляемых ею взаимосвязей применения отдельных принципов позволяют разрабатывать, адаптировать и применять всю совокупность воздействий всего состава менеджеров организации целенаправленно, гармонично и в комплексе.

Принципы менеджмента как теоретические модели и практические руководства, применяемые во всех областях знаний и видах деятельности, приобретают особое, системно образующее значение. Именно они формируют единую организационно-методическую основу, обеспечивающую общее, адекватное восприятие и использование знаний как в рамках одной организации или сферы деятельности, так и в разнообразных наложениях, взаимосвязях и сочетаниях между ними. Поэтому особенно важно методически убедительно обосновать разрабатываемую классификацию в качестве общего фундамента построения, представления и применения всей системы принципов менеджмента в целом.

Основой складывающейся конфигурации и наиболее характерной особенностью построения такой классификации является выделение конструкций, генетически связанных с законами и закономерностями и системой их представления, последовательно развивающихся и поэтапно раскрывающихся и усложняющихся: уровня цели, уровня формы и содержания, уровня взаимосвязи и взаимодействия. Именно это органическое единство закономерных связей и рекомендуемых правил послужило объективной ос-

новой структуризации системы классификации принципов организации, представленной на рис. 4.2.6.

Классификация характеризуется не только приоритетно-целевой и горизонтально-уровневой группировками, но и вертикально ориентированной, последовательно развиваемой преемственностью между группами принципов формы и взаимосвязи, содержания и взаимодействия соответственно. Основы построения такой конфигурации уже рассматривались на примере построения системы законов. Здесь же она получает дальнейшее практическое развитие в рамках представления системы принципов менеджмента.

1. Постановки цели
1.1. Примата цели
1.2. Древа цели
1.3. Стратегического планирования
1.4. Перманентности целеполагания
1.5. Целевой адаптации

2. Формы
2.1. Системности
2.2. Конструктивности
2.3. Толерантности
2.4. Иерархичности
2.5. Универсальности

3. Взаимосвязи
3.1. Распределения и специализации
3.2. Функциональности и линейности
3.3. Оптимальной звенности
3.4. Информационного обеспечения
3.5. Обратной связи

4. Содержания
4.1. Главного звена
4.2. Необходимого разнообразия
4.3. Необходимости и достаточности
4.4. Резервирования и дублирования
4.5. Единства формы и содержания

5. Взаимодействия
5.1. Разделения и кооперации
5.2. Параллельности и последовательности
5.3. Непрерывности и ритмичности
5.4. Оперативности и гибкости
5.5. Компенсации противодействия

6. Руководства
6.1. Единства стратегии и тактики
6.2. Единоначалия и коллегиальности
6.3. Пилотирования и дирижирования
6.4. Мониторинга и активизации
6.5. Перманентности подбора, подготовки и расстановки кадров

7. Управления
7.1. Общей партитуры
7.2. Саморегулирования
7.3. Комплексности воздействия
7.4. Экономичности и эффективности
7.5. Паритета прав, обязанностей и ответственности

8. Достижения цели
8.1. Первого шага
8.2. Интеграции потенциала
8.3. Маневра нагрузками и ресурсами
8.4. Мониторинга и стимулирования
8.5. Аккумулирования и применения опыта

Рис. 4.2.6. Базовые принципы работы менеджера

Приоритет группы цели в классификации принципов менеджмента обусловлен не только двойственной природой, но и сущностью этого процесса, выражающейся в достижении цели. И действительно, деятельность менеджера воспринимается прежде всего через цель, посредством ее разработки, постановки и достижения.

Приоритет цели в менеджменте отражает принцип примата цели, подчеркивающий, что цель организации первична, а все, что осуществляет менеджер, делается во имя ее достижения. Именно примат цели определяет сущность менеджмента как достижение запланированного результата организационной деятельности. Этот принцип предопределяет требование начала действий менеджера с постановки цели как желаемого, достижимого, необходимого состояния. Он изначально противопоставляется настолько распространенной, насколько и разорительной практике волюнтаристских, бесцельных действий. Именно они, составляя критическую массу последовательности естественного отбора случайных действий, определяют неприемлемо высокую цену отказа от принципа примата цели.

С другой стороны, поиск целесообразности, результативности не только деятельности менеджера, но и любого работника организации позволяет вскрыть глубинные причинно-следственные связи во всем их многообразии. В этом отражается постоянное и настойчивое стремление менеджера использовать ресурсы организации в собственных целях. Решение такой задачи требует исключительно четкого, стратегического представления всех этапов, состояний и последствий интеграции и взаимодействия составляющих организации.

Необходимость последовательного, конструктивного, обоснованного и эффективного решения задачи поэтапной взаимоувязки состояний организации подчеркивается требованиями принципа древа цели. Им устанавливается, что постановка и достижение цели строится в логической последовательности: частная — локальная — оперативная — тактическая — стратегическая — глобальная. Организационно-методическую и структурную основу этого принципа задает рассмотренная в предыдущей главе закономерность композиции, а сущность раскрывают понимание и применение эффектов синергии, информатизации, комплексности, определяемые соответствующими законами и закономерностями менеджмента. Содержание этого принципа отражается требованием обоснования, разработки и представления всей совокупности целей организации в формате типовой, шестиуровневой конфигурации достижения последовательных и взаимозависимых состояний ее развития. Анализ такой модели и конфигурация ее построения представлены на рис. 4.2.4.

▶ Details

Собственно, принцип древа цели и определяет логически обоснованную и общепринятую процедуру разработки и представления процесса менеджмента в виде последовательности его определенных состояний. В этом смысле его применение обеспечивает возможность определения конкретного этапа осуществления и оценки достижения прогнозируемого состояния, коррекции проведения процесса. Иными словами, с помощью разработки и построения древа цели создается развернутая программа организации, широко и разнообразно используемая в дальнейшем в построении и осуществлении конкретных процессов и систем.

Развитие менеджмент-процессов может концептуально описываться с помощью применения построений, вытекающих из принципа древа цели в трех основных режимах:

- отражения завершившегося процесса;
- представления осуществляющегося развития;
- прогнозирования предстоящих организационных изменений,

что последовательно, содержательно, причинно-следственно и всесторонне раскрывает состав и взаимосвязь происходящих в результате воздействия менеджера перемен.

Принципы примата и древа цели определяют ее ведущее положение в менеджменте, но именно это ведущее положение обусловливает и необходимость соотношения с целью практически всех составляющих процесса или системы. Реализация такого соотношения наиболее явно проявляется в процессе применения цели в качестве критерия, относительно которого определяется состояние организации. Оценка состояния практически всех составляющих организации относительно поставленной цели является одним из важнейших условий достижения эффективности организации. Потребность обеспечения соотношения, увязки, ориентации составляющих организации и цели раскрывает и представляет принцип целевой адаптации. Этим принципом определяется, что проблемы, задачи, решения, результаты и другие составляющие организации необходимо адаптируются к представлению цели.

В соответствии с данным принципом целенаправленная деятельность менеджера формируется, идентифицируется и становится таковой прежде всего и именно в силу строгой приоритетной ориентации всех составляющих ее элементов, связей, конфигураций на достижение последовательности промежуточных и конечной целей, т.е. целевой адаптации. Наиболее полно эффект этого принципа проявляется в определении состава и содержания элементов, характера и конфигурации связей между ними, сущности и особенностей построения взаимодействия организации с внешней средой. Такая ориентация, как общий знаменатель, объединяет составляющие ме-

неджмента, обеспечивая самые широкие возможности модернизации и развития решений в реально изменяющихся условиях.

Естественно, что постоянные изменения внешних условий и внутреннего состояния организации определяют необходимость корректировки конкретного содержания и представления цели на различных уровнях ее древа. В условиях реальных действий менеджера окончательно разработанная, безусловно принятая и догматически реализуемая цель зачастую по тем или иным причинам становится неэффективной. Более того, приоритет процесса организации над системой определяет динамичный характер ее развития, предъявляющий особые требования к целеполаганию. Все это обусловливает необходимость непрерывного обеспечения корректировки менеджером содержания цели, представляющую принцип перманентности целеполагания. Этот принцип устанавливает, что разработка, постановка и корректировка цели осуществляются непрерывно в режиме сопровождения ее достижения.

С помощью данного принципа формируются правила построения и функционирования механизма сопровождения менеджмент-процесса оперативным развитием, уточнением и адаптацией разработанного древа цели, обеспечивающие учет изменяющихся приоритетов и условий их достижения. Перманентность целеполагания, непосредственно реализующаяся в оперативном планировании, также обусловливает необходимость постоянного проведения перспективного анализа, прогнозирования и моделирования развития. Необходимость предвидения и учета самых отдаленных условий, факторов и последствий действий менеджера в реальных обстоятельствах является определяющей составляющей полного и всестороннего достижения поставленной цели. В этом положении заключается основное содержание требований, определяющих принцип стратегического планирования. Им устанавливается, что эффективность постановки и достижения цели основывается на стратегическом планировании деятельности менеджера. Разделение процесса на тактический и стратегический периоды является одной из принципиальных основ деятельности менеджера и не вызывает необходимости дополнительного обоснования.

Группа принципов, отражающая основные правила формирования деятельности менеджера, открывает уровень представления его внешней формы. Такое традиционное сопоставление не только естественно, но и совершенно необходимо в классификации принципов, поскольку позволяет отразить как их самостоятельность, так и тесную взаимосвязь. Вместе с тем им предопределяются подход, методика и специфика построения и изложения сущности принципов менеджмента. Группу принципов формы, определяющую фор-

мирование менеджмента, открывает принцип системности, устанавливающий, что любая организация достоверно представляется совокупностью взаимосвязанных элементов. Принципом системности определяется требование формирования, представления и рассмотрения системы менеджмента в виде совокупности взаимосвязанных элементов. Данный принцип, опирающийся на действие закономерностей формации и итерации, выделяет решающее значение связей в построении и представлении форм менеджмента. Более того, им напрямую обусловливается и палитра возможностей формирования деятельности менеджера количеством, разнообразием, конфигурацией построения образующих ее связей. Эта зависимость, всестороннее исследование и эффективное использование ее потенциала являются основным ресурсом приведения формы осуществляющихся процессов и действующих систем в соответствие с миссией, целями, условиями и специализацией организации.

Единое представление системной основы менеджмента становится одним из необходимых условий обеспечения и развития потенциала его толерантности, означающей устойчивость к внешним воздействиям. Сущность и основное содержание требований обеспечения устойчивости менеджмента к внешним обращениям и воздействиям определяет и раскрывает принцип толерантности. Объективной основой формирования, формулирования и применения принципа толерантности организации является действие закономерности самосохранения. Вместе с тем стремление менеджера к предсказуемости организации обусловливает конкретные начала формирования устойчивости.

В качестве важнейшего правила построения и осуществления деятельности менеджера выделяется принцип конструктивности. Данный принцип обеспечивает внутреннюю устойчивость организации, совершенствуя ее конструкцию. Он раскрывает существенную причинно-следственную связь между конфигурацией построения, структурой и стабильностью организации. Развивая стремление к устойчивости, требование конструктивности организации нацеливает процедуру, структуру, конфигурацию ее формирования на наиболее эффективное достижение миссии. Принцип конструктивности предполагает необходимость формирования потенциала последовательной и перманентной модернизации формы организации в соответствии с развитием ее целей.

С другой стороны, решение данной задачи должно обеспечиваться строгой соподчиненностью менеджмента, представляющей принцип иерархичности. Он устанавливает, что развитие и управляемость организации обеспечиваются ее иерархичностью. Реализация этого принципа проявляется в процессе последовательного отбора, раскры-

▶ Details

вается построением древа цели, устанавливается организационной структурой и выражается в процедуре деятельности менеджера. Иерархичность выступает в роли хронологического, административного или процессуального стержня менеджмента, обеспечивая его ориентацию на осуществление миссии. Именно принцип иерархичности выстраивает процедуру менеджмента, структуру и конфигурацию формирования и реализации решений.

Конфигурация менеджмента не должна и не может постоянно трансформироваться в соответствии с изменяющимися условиями, целями, ресурсами и другими факторами. Эффективность достижения миссии организации определяется прежде всего универсальностью формы как одним из важнейших ее целевых качеств. Именно такое достижение и поддержание необходимого уровня адекватности, приспособленности менеджера к широкому спектру возможных, самых разнообразных целей, функций, условий предусматривают и обеспечивают принцип универсальности. Он устанавливает, что адекватность формирования и функционирования менеджмента определяется его универсальностью.

Принципом универсальности выделяется необходимость формирования, становления и развития данного качества в организации. Пути и методы достижения универсальности в значительной степени обусловливаются особенностями содержания деятельности менеджера вместе с формальными построениями и признаками. Свод правил, взаимосвязей и норм обеспечения становления и развития этой основы менеджмента отражается группой принципов содержания. В качестве определяющего в этой группе выделяется и реализуется принцип главного звена. Именно главное звено чаще всего играет решающую роль в обеспечении достижения поставленной цели, например в форме миссии или корпоративного духа организации. Собственно, результативная организация, ее основной эффект — синергия — во многом предопределяются участием в ней главного звена, обусловливающего не только новые качества, но и новые структуры, формы, процессы. Такое звено, исполняя знакомую роль «катализатора», «золотника», «стержня», «доминанты», формирует, мобилизует и концентрирует основные качества организации, обусловливая наиболее полное проявление или достижение эффекта синергии. В этом отражается ключевое значение главного звена в менеджменте и его целенаправленное применение в деятельности менеджера.

Устойчивость менеджера к внешним воздействиям и внутренним изменениям, с одной стороны, и его универсальность, с другой, во многом определяются широтой развития палитры профессиональных качеств. Практически все ее конструктивные ресурсы, от самосохранения до модернизации, определяются разнообрази-

▶ Details

ем составляющих и обусловливаемой им инвариантностью сочетания. Именно эти зависимости и выделяет принцип необходимого разнообразия, устанавливающий, что адекватность организации обеспечивается разнообразием ее составляющих.

Значение принципа необходимого разнообразия выходит за рамки менеджмента. Его признание в качестве одного из основополагающих, определяющих факторов очевидно в таких важнейших областях знаний и сферах деятельности, как кибернетика, информатика, социология, экономика, государство и т.д. Необходимое разнообразие как объективно проявившийся и закрепившийся эффект является главным условием для устойчивого формирования, функционирования и развития всех процессов и систем. Именно организационный примат принципа необходимого разнообразия и обусловливает его широкое, конструктивное и всестороннее проявление и применение практически во всех процессах и системах менеджмента.

Устойчивое функционирование и развитие менеджмента необходимо связано с обеспечением его разнообразными ресурсами, используемыми как в активной, так и пассивной форме. Именно формирование ресурсов в виде параллельно дублирующих действия процессов или систем и резервов, представляющих дополнительно-необходимые запасы, представляет собой одно из важнейших условий стабильности менеджмента.

На важность своевременного обеспечения таких условий функционирования и развития организации четко указывает принцип резервирования и дублирования. Он предупреждает, что эффективность менеджмента обеспечивается балансом резервирования и дублирования. При этом особо подчеркивается необходимость организационного обеспечения оптимального сочетания выбора, адаптации и применения тех или иных форм пропорций приобретения, накопления, сохранения и использования основных ресурсов постановки и достижения цели.

Наиболее полно, разнообразно и всесторонне методически организующую роль и значение группы принципов содержания представляет принцип единства формы и содержания. Он напоминает, что органическое соотношение формы и содержания во многом определяет результат воздействия. Несмотря на то что понимание и применение этого принципа далеко не всеми и не всегда осуществляется однозначно, его сущность достаточно ясна. Прежде всего им выделяется важнейшее значение причинно-следственной связи между формой и содержанием, нарушение которой в той или иной степени дезорганизует как процессы, так и системы. Детальная разработка и адаптированное применение принципа единства формы и содержания позволяют достаточно

▶ Details

четко идентифицировать менеджмент и на этой основе классифицировать и исследовать его с самыми разнообразными целями. Более того, внутренние взаимосвязи между формой и содержанием, на выяснении и использовании которых строится этот принцип, являются мощнейшим ресурсом реорганизации, далеко не всегда и полностью используемым менеджером.

Рассматриваемой классификацией выделяются группы принципов взаимосвязи и взаимодействия, которые отражают основные правила построения, функционирования и развития статики и динамики менеджмента. Здесь в еще большей степени проявляются связи не только между группами, но и, собственно, между принципами, активно развивающими и обусловливающими совместное содержание и применение. Первым в группе взаимосвязи выделяется принцип линейности и функциональности, идентифицирующий связи организации, получающие линейно-функциональную специализацию.

Разработкой и применением этого принципа задаются коммуникационные основы построения и представления менеджмента с позиций определенного сочетания видов осуществляющихся связей, определяется сущность функциональности как формы специализации связи и линейности как способа объединения всех функций в рамках одного канала. Сочетание линейности и функциональности поэтапно развивает принцип параллельности и последовательности, подчеркивающий, что функционирование и развитие организации осуществляются параллельно, последовательно отражая структурную конфигурацию связей как форму построения систем менеджмента. Он раскрывает и расширяет использование потенциала резервирования и дублирования. Сложность и многообразие взаимосвязей в процессах и системах менеджмента, которые обусловлены этим принципом, существенно увеличивают устойчивость, обеспечивают конструктивность, развивают универсальность.

Качества менеджмента в первую очередь зависят от качеств его составляющих, а уровень их развития в конечном счете обусловливается уровнем специализации как составляющих, так и системы в целом. Это обстоятельство выделяет и подчеркивает принцип распределения и специализации, устанавливающий, что основой построения и осуществления деятельности менеджера является распределение и специализация функций.

Он определяет необходимость функционального закрепления и развития в соответствующих составляющих менеджмента организации. Более того, уровнем такого развития во многом определяется и уровень достижения эффекта синергии всей организации в целом. Собственно, основное содержание деятельности менед-

жера в каком-то смысле и заключается в распределении и специализации выделения, участия и объединения самостоятельных составляющих в единый комплекс. Очень часто конкретная организация осуществляется менеджером именно в процессе распределения прав, обязанностей, ответственности за отдельными подразделениями или исполнителями и в процессе закрепления этого состояния на определенный промежуток времени, что, собственно, и отражает специализацию.

Любое распределение целей, задач, функций, решений, ответственности так или иначе предполагает выделение элементов и звеньев организации, причем тем большее, чем более конкретная, узкая и детерминированная специализация закладывается в его основу. Закрепление за ними определенных позиций является совершенно необходимой формой последующего освоения и реализации их интегрированного потенциала наиболее эффективным способом. Вместе с тем увеличение количества звеньев в соответствии с закономерностью итерации существенно усложняет построение и функционирование системы. Исследование и разрешение проблемы столкновения этих противоположных тенденций на научной основе обеспечивает принцип оптимальной звенности, который утверждает, что адекватность обеспечивается оптимальным соотношением звеньев. Понятно, что, как и во всех других случаях, оптимизация представляет здесь достаточно сложную, нередко бесконечно решаемую задачу, но этот принцип прежде всего обращает внимание на необходимость учета такой проблемы формирования условий и проведения мероприятий по определению адекватной структуры организации.

Исторический анализ функционирования и развития социальных систем убедительно показывает, что поиск оптимальной звенности является чуть ли не основной проблемой целенаправленного построения эффективной организации. Устойчивые тенденции к последовательному увеличению числа звеньев рано или поздно необходимо пресекались целенаправленным стремлением к их радикальному сокращению, поскольку именно в нем виделся основной ресурс преодоления экстенсивного развития. Но со временем появление и развитие новых целей и обусловленные ими преобразования снова неизбежно приводили к увеличению количества составляющих.

Разрешение этого извечного противоречия, безусловно, связано с субъективными факторами восприятия и детерминирования цели, программирования функционирования, осуществления разделения и специализации действий. Понятно, что этот феномен требует исключительно серьезного научного исследования и практического наблюдения, но само его выявление свидетельствует о

▶ Details

необходимости обращения особого внимания на достижение и сохранение оптимального числа звеньев организации.

Эффективную реализацию принципов менеджмента в целом и группы взаимосвязи в частности обеспечивает принцип обратной связи, гласящий, что обратная связь объединяет действия важнейшей структурно-содержательной составляющей любой системы менеджмента. Требование к ее осуществлению заложено уже в названии этой группы принципов, начинающемся с понятия «взаимной», т.е. как минимум двусторонней. Естественно, что такая взаимность должна и может быть обеспечена действиями менеджера по установлению всей совокупности необходимых и устойчивых связей.

Именно обратная связь во многом и определяет условия, обеспечивающие возникновение, становление, функционирование, преобразование и развитие менеджмента. Единство такого целенаправленного и случайного проявления позволяет утверждать, что принцип обратной связи отражает одно из основополагающих качеств менеджмента организации, во многом обусловливающее существование, функционирование и достижение необходимого результата во всех его проявлениях.

Построение и использование эффективных взаимосвязей в организации необходимо, поскольку по ним осуществляется любое взаимодействие. Этим объясняется выделение соответствующей группы принципов организации. Ее логично открывает принцип оперативности и гибкости, определяющий, что адекватность взаимодействия в организации обеспечивается оперативностью и гибкостью. И действительно, эти важнейшие характеристики функционирования и развития во многом определяют цели, условия, ресурсы менеджмента организации, а значит, накладывают достаточно определенные ограничения и требования по его построению и осуществлению.

Возникновение, становление и развитие осуществляются в организации, которая уже имеет определенные динамичные характеристики, устанавливающие взаимодействие. Формирование и функционирование эффективной организации должны функционально и хронологически соответствовать этим условиям, что и призвано обеспечить применение принципа оперативности и гибкости. Параллельность, оперативность и гибкость формирования и осуществления менеджмента предопределяют принцип непрерывности и ритмичности, подчеркивающий, что самодостаточный и эффективный менеджмент осуществляется непрерывно и ритмично.

Эти качества в их единстве и взаимодействии в конечном счете обеспечивают оперативность и гибкость менеджмента организации, во многом определяя потенциал ее функционирования и развития. Причем самодостаточность менеджмента обусловливает его ста-

бильность именно непрерывностью и ритмичностью. Это еще раз подтверждает тесную и органичную взаимосвязь и преемственность принципов внутри группы взаимодействия. Вместе с тем непрерывность и ритмичность обеспечивают устойчивость менеджмента, равномерность его осуществления и оптимальность развития. В этом плане принцип непрерывности и ритмичности формирует необходимый уровень внутренней самоорганизации менеджера, обусловливая его оперативное и эффективное взаимодействие.

Важнейшим принципом группы взаимодействия является известное положение о необходимости и эффективности разделения и кооперации любой совместной, целенаправленной деятельности. Развивая принцип распределения и специализации, именно это положение обеспечивает достижение и поддержание необходимого уровня менеджмента. Это положение относится к любой из организаций, в которых самые разнообразные процессы приводят к необходимой и эффективной кооперации.

Принцип разделения и кооперации, закладывая основы менеджмента, преемственно обеспечивает функционирование и развитие организации реализацией ранее сформированного и развиваемого потенциала распределения и специализации. Более того, ряд авторов вообще объединяют эти два подхода в один принцип на том основании, что они органично связаны и подразумевают друг друга. На практике это вряд ли возможно, поскольку их реализация часто осуществляется различными структурами. Именно поэтому они совершенно необходимо, но вполне самостоятельно закладываются в основу построения эффективного взаимодействия менеджера.

Само взаимодействие предполагает установление определенного соотношения, соответствия между воздействиями менеджмента. Обеспечение такого соответствия как одного из его важнейших положений предопределяет и целенаправленно обеспечивает принцип адекватности воздействия. Этим принципом устанавливается, что содержание осуществляющихся действий обусловливается состоянием организаций. Он акцентирует внимание на необходимости соблюдения определяющего качественного и параметрического соответствия содержания и объекта воздействия как основного условия устойчивого функционирования и развития организации, подразумевает поддержание естественного, генетического соответствия между содержанием и субъектом воздействия.

Вместе с тем, каким бы взвешенным ни было осуществляемое воздействие, оно в соответствии с действием известной закономерности вызывает противодействие. Понимание неизбежности такой реакции порождает необходимость предусмотреть компенсацию этого противодействия. Именно это требование, его учет

и реализацию всесторонне выделяет и подчеркивает принцип компенсации противодействия. Он подчеркивает, что адекватная организация компенсирует объективно возникающее противодействие. Реализация данного принципа разнообразна и включает в себя всю совокупность специфических приемов и способов уравновешивания менеджмента. Главное его требование заключается в обеспечении ожидания и разработке содержания компенсации такого противодействия. Частным проявлением требований этого принципа является реализация известного прагматического подхода на основе построения системы сдержек и противовесов.

Принципы адекватности воздействия и компенсации противодействия формируются и осуществляются в тесной взаимосвязи, отражая необходимость взвешенной организации любого процесса и каждой системы. Если в менеджменте организации эти положения изначально реализуются целенаправленно, то в рыночных процессах они отражают достигнутый и закрепленный уровень их устойчивости, сложившийся в ходе естественной конкуренции.

В системе принципов менеджмента особое место занимают группы категорий руководства и управления, что совершенно естественно, поскольку их соотношение не только раскрывает сущность менеджмента, но и детализирует формы проявления. При этом к руководству преимущественно относится деятельность менеджера, а к управлению — обеспечение ее построения и осуществления. Такой подход уже представлялся и анализировался в первом разделе настоящего учебника, а здесь он лишь получает последующее развитие на уровне обоснования классификации системы принципов менеджмента.

Группу принципов руководства открывает положение о единстве стратегии и тактики, имеющее определяющее значение в организации деятельности менеджера. Руководствуясь тем, что стратегия прогнозируется инвариантно, а тактика рассчитывается адаптированно, их единство как раз и обеспечивается целенаправленной деятельностью менеджера. При этом ее основой становится сочетание единоначалия и коллегиальности, обеспечивающее единство воли руководителя, поддерживаемое содержательным участием персонала. Эффективное взаимодействие этих двух принципов позволяет обеспечить организационно-методические основы построения и осуществления целенаправленной деятельности менеджера в организации.

Тактика менеджера в значительной степени определяется местом, которое он занимает в организации, и принимаемой им на себя ролью, значение которых подчеркивает принцип пилотирования и дирижирования. Его требования обусловливают выбор, освоение и реализацию определенного сценария поведения менеджера в орга-

низации, обеспечивающего эффективное осуществление процесса постановки и достижения ее целей. При этом суть выбора заключается в адаптации процедуры действия и стиля руководителя к содержанию и условиям конкретной ситуации и пути решения.

Понятно, что сама реализация даже полностью разработанного и принятого варианта действий требует определенного сопровождения и корректировки, на что непосредственно указывает принцип мониторинга и активизации. Его положения обеспечивают перманентность считывания и оценки хода решения задачи, определяющие возможность вмешательства в этот процесс по мере необходимости. Прежде всего такое вмешательство носит персональный характер, основанный на учете и использовании человеческого фактора. Эта задача наиболее последовательно и комплексно решается на основе применения принципа перманентности подбора, подготовки и расстановки кадров. В отличие от сиюминутного подхода к заполнению вакансии он позволяет формировать и мобильно использовать стратегически ориентированный потенциал персонала организации.

В принципах управления наиболее важным является требование разработки и реализации общей партитуры действий. Так же как в слаженном оркестре исполнение отдельных партий увязывается в общий сценарий, этим принципом предусматривается четкое распределение, даже расписание участия каждого из менеджеров, специалистов и исполнителей в процессе постановки и достижения цели. Причем такое распределение происходит исключительно индивидуально на основе учета и использования потенциала и ресурсов участников. Ведущим в этой связи становится принцип саморегулирования, не только делегирующий значительное число функций, но и мобилизующий соответствующий потенциал.

Понятно, что в составе группы принципов управления позиционируются и обеспечивают свое влияние требования комплексности, экономичности и эффективности воздействия, обеспечивающие оптимизацию процесса постановки и достижения цели. Их применение во многом опирается на обеспечение паритета прав, обязанностей и ответственности менеджера и персонала управления. Правовое требование является настолько естественным, насколько нарушаемым принципом менеджмента. Напоминание о его требовании приводится здесь не только дежурно, но и проблемно, подчеркивая негативные особенности отечественного подхода к управлению.

Группа принципов достижения цели позиционируется в данной классификации уже по определению менеджмента, который выделяет этот комплекс задач в качестве завершающего этапа. Особое позиционирование в классификации занимает принцип первого шага,

который ориентирует начало менеджмент-процесса и практические этапы его построения на достижение поставленной цели. Выделение принципа первого шага предусматривает придание особого значения форме и содержанию перехода к практической реализации задуманного, что особенно важно для менталитета отечественных менеджеров и исполнителей. Такая связь начала менеджмент-процесса с поставленной целью не только значительно мобилизует потенциалы участников, но и обеспечивает их интеграцию на основе реализации нового, корпоративного ресурса менеджмента.

В последней группе особо выделяется принцип значительно более эффективного маневра мобильными нагрузками. Данный принцип вводится вместо традиционного, но инертного и существенно более дорогостоящего перераспределения ресурсов. Этот акцент исключительно важен для отечественного менеджера, существенным образом ориентированного на последнее в силу длительного периода приоритета «затратного подхода» или «обоснования от достигнутого». В сочетании с принципом мониторинга и стимулирования мобильный и действенный маневр функциональными и линейными нагрузками формирует эффективный механизм оперативного управления организацией в режиме реального времени. И здесь определяющее значение имеет не столько непрерывный мониторинг, сколько органичная модель его формального и содержательного сочетания с осуществлением адекватного и результативного стимулирования.

Группу принципов достижения цели завершает требование аккумулирования и применения опыта, настолько традиционное для централизованной модели экономики, насколько и необоснованно позабытое или отставленное сегодня на второй план практическим менеджментом. Между тем накопление, систематизация, освоение и применение адаптированного в рыночных условиях опыта постановки и достижения цели являются в настоящее время, быть может, одними из ключевых моментов решения задачи быстрого и эффективного освоения профессионального менеджмента. Понятно, что в рыночных условиях развития конкурентной среды и латентного или открытого соперничества менеджмента даже тесно взаимодействующих организаций его формы существенно изменяются. Но значение этого принципа возрастает несоизмеримо больше, поскольку «цена вопроса» обеспечения эффективности организации и ответственность менеджера за его успешное разрешение становятся определяющими.

Приведенная модель классификации, безусловно, является открытой не только для пополнения, но и для совершенствования. Это обеспечивается тем, что она только обозначает состав и содержание системы принципов менеджмента, возможные конфи-

▶ Details

гурации их внутренних взаимосвязей и внешних зависимостей. Более того, она во многом формируется и предлагает использование как фундамент для построения и применения конкретного свода прикладных правил и норм, практически разрабатываемого и реализуемого в каждой конкретной организации. Вместе с тем такая открытость не только оставляет за учеными и практиками право на формирование и развитие ее адаптированных модификаций, но и подталкивает их к выработке индивидуальных приемов реализации принципов менеджмента.

Важнейшим потенциалом совершенствования и развития приведенного подхода является универсальность системы принципов менеджмента, заложенная в анализе, проведенном в данной главе настоящего учебника, в самых разнообразных сферах теоретических исследований и практических действий. Построение такой концепции на базе прикладного подхода, постепенно складывающегося в науке и последовательно развиваемого и применяемого на практике, позволяет впервые обоснованно и прозрачно разделить принципы на группы, сохраняя единую концепцию их формирования, формулирования и реализации. Это становится необходимой основой для непосредственного выяснения и систематизации представления содержания менеджмента, проявления характерных ему форм, свойств и других определяющих его состояний и положений.

ГЛАВА 4.3. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Деятельность менеджера и происходящие в результате ее преобразования так или иначе представляют процесс объединения составляющих. Более того, все планируемые и осуществляемые действия его подчиненных, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают собой прежде всего суть объединения определенных дискреций. Это обусловливает необходимость дифференцирования, идентификации и кооперации исключительно широкого разнообразия составляющих деятельности менеджера. Решение такой задачи лежит в сфере естественного и целенаправленного разделения процесса на обособленные виды действий, получивших наименования функций. Первые функции выделялись или складывались эволюционно, становясь ответом на возникающие проблемы. Но в их составе, содержании, а главное, в последовательности выделения, освоения, применения выражалась логика постановки и достижения цели, использование или, по крайней мере, учет которой являются совершенно необходимым условием организации эффективной деятельности менеджера.

4.3.1. Разделение и кооперация труда в организации

Процесс целенаправленного, осознанного, программируемого труда человека всегда в той или иной степени основывался на разделении, специализации, распределении и кооперации видов деятельности. Природа, целесообразность, последовательность, конструктивность, производительность такой процедуры являются необходимыми основами понимания и построения менеджмента организации. Собственно, призвание менеджера и заключается в том, чтобы целенаправленно выстраивать, упорядочивать, обеспечивать, сопровождать и оптимизировать организацию этого процесса.

Зарожденные и активно развивающиеся в корпоративной организации процессы разделения, специализации, распределения и кооперации труда менеджера обусловили выделение функций, возникновение и становление функциональной организации. Причем если феномен разграничения и разделения процессов, выделения и закрепления функций хорошо известен из объективных, природных примеров, то осознанное разделение содержания деятельности работника на составляющие, объединяемые в общую процедуру, которая обеспечивает целенаправленное функционирование корпорации в целом, свойственно только социальной организации.

Процесс становления функциональной организации в обществе имеет двойственную природу, обусловленную комплексом объективных, субъективных и смешанных начал. С одной стороны, появление или создание любой корпорации естественно или синтетически осуществляется в процессе объединения индивидуальных составляющих, т.е. определенной социальной организации. При этом именно разделенное разнообразие функциональных составляющих (производительные действия, выделенные операции, технологические стадии и т.д.) во многом и обусловливает спектр возможностей, варианты организации и в конечном счете ее результат. Так, привлечение к участию в достаточно сложном процессе совместного труда высокопрофессиональных и квалифицированных работников объективно основывается на их все более и более узкой специализации. Причем именно она в конечном счете и обусловливает необходимое разнообразие, обеспечивающее построение и осуществление процесса кооперирования.

С другой стороны, любая целенаправленная деятельность менеджера складывается из последовательно осуществляемых действий, построение и выполнение цепочки которых представляет собой процесс управления. Последовательности, распределяясь по времени, а на определенном этапе специализации и по содержа-

▶ Details

нию, закладывают основу функционального разделения процесса постановки и достижения цели на обособленные виды деятельности, осуществляемые менеджером и его подчиненными. Именно это дает возможность их планирования, предметного разделения, специализации в освоении, распределения в выполнении, кооперации в процессе целенаправленного осуществления. Все это и входит в обязанности менеджера по администрированию организации и осуществлению процесса достижения поставленной цели.

Функциональная организация труда менеджера представляет собой разделение процесса на обособленные виды действий с целью освоения их состава и содержания, последующего распределения между исполнителями и кооперации участия в ходе постановки и достижения цели. Понятно, что ключевыми задачами здесь являются разделение и классификация деятельности на функции, адекватное освоение и выполнение которых во многом обусловливает конечную эффективность труда менеджера в организации.

Сами по себе функции, их содержание, освоение, исполнение представляют собой достаточно сложные виды деятельности и процедуры, изначально обусловливающие необходимость структуризации их составляющих. Такая структуризация становится основой последовательной дезинтеграции функций на содержательные подфункции, производительные процедуры, результативные этапы, технологические стадии, профессиональные операции, отдельные действия, необходимо обеспечивающие построение всей функциональной организации в целом. Выделение таких функциональных составляющих может быть более или менее подробным, дискретным, детальным, но в любом случае будет направлено на позиционирование простых и понятных элементов, из которых складывается деятельность менеджера и его подчиненных.

Собственно, разделение любого труда, в том числе и менеджерского, направлено на выделение таких элементов труда, восприятие, освоение и выполнение которых осуществляется понятнее, прозрачнее, профессиональнее, а значит, и эффективнее. Основой такого выполнения становится специализация отдельных менеджеров и их подчиненных на выполнении комплекса тех или иных составляющих, определяемых их должностными обязанностями. В этом смысле разделение содержания труда менеджера и персонала управления на функциональные составляющие является необходимым условием его дальнейшей эффективной организации.

Такое разделение основывается на уже сложившейся для большинства исполнителей профессиональной подготовке, осуществлявшейся ранее в ходе их обучения, стажировки или практической деятельности. Причем эта специализация чаще всего становится опре-

деляющей как для менеджера, так и для работника на весь период его деятельности в организации. Далеко не всегда такое закрепление не только оправдано, но и конструктивно обеспечивает построение процесса постановки и достижения цели. Гораздо эффективнее бывает абстрагироваться в той или иной степени от базовой профессиональной ориентации исполнителя, обеспечивая конкурентную среду в процессе распределения и закрепления функций.

Такой подход позволяет не только определить наиболее эффективного исполнителя, специализировать и совершенствовать его в выбранном виде деятельности, но и активизировать работу, инициативу и предприимчивость всех подчиненных менеджера. При этом он ни в коем случае не универсализирует исполнителей, но создает условия для развития их специализации — в ряде случаев вне сферы позиционирования прежних профессиональных интересов. Главное, что такой подход создает необходимые условия для формирования, постановки и использования современных инновационных моделей активизации администрирования и осуществления менеджмента организации в целом.

Во-первых, на этой основе разрабатываются и осуществляются все последующие организационно-методические программы, от распределения и специализации, через коммутацию и комбинирование, до координации и кооперации труда менеджера и его подчиненных. Они позволяют формировать адекватный и комплексный процесс постановки и достижения целей организации в целом из профессионально освоенных, конкурентно закрепляемых и инициативно осуществляемых действий отдельных ее участников.

Во-вторых, разделение труда менеджера и его подчиненных является необходимым этапом процесса освоения, закрепления, совершенствования и перераспределения исполнения всех выделенных составляющих этапов конкретными подразделениями, образованиями, объединениями и т.д. Это находит свое отражение в должностных инструкциях, положениях о формированиях, статусах, допусках, полномочиях и в целом — в построении иерархической модели организации.

В-третьих, выделенные составляющие становятся базовыми элементами проектирования, разработки, построения и осуществления всех программ, порядков, технологий и процедур постановки и достижения целей организации. В этом смысле дезинтеграция функционального содержания труда обеспечивает основные, конструктивные ресурсы и адаптивный потенциал построения и осуществления результативной и эффективной деятельности менеджера в организации.

Выделение и взаимодействие конкретных фаз, этапов, стадий, операций и действий в организации труда менеджера станут пред-

▶ Details

метами подробного рассмотрения в следующем разделе настоящего учебника. В данной главе мы сосредоточим внимание на исследовании и представлении его функциональных составляющих, отражающих специализацию видов деятельности менеджера по целям, программам, объектам, задачам и т.д. Наиболее полно она представляется классификацией функций менеджера на группы, формируемые по самым разнообразным признакам, природа выделения которых исследовалась в данном параграфе.

Учеными и практиками чаще всего выделяются общие (основные), частные (прикладные), конкретные (структурные) и производные (комбинированные) функции менеджера в организации, которые отражают соответствующие подходы к классификации видов деятельности. Их состав и содержание варьируются в достаточно узких, исторически сложившихся границах, но все же требуют отдельного анализа, обоснования и представления. Целенаправленному и подробному исследованию, обоснованию и представлению этих групп в классификации функций менеджмента посвящается следующий параграф данной главы.

4.3.2. Функции менеджера в организации

Первой из общих функций менеджера позиционируется планирование, обеспечивающее теоретическое представление процесса предстоящего воздействия. Оно во многом представляет собой интеллектуальное моделирование организации в виде обусловленной последовательности определенных действий и формируемого ими нового состояния имевшейся или собственно новой системы в целом. В этом понимании планирование определяет программу проведения как достаточно четко рассчитываемой организации, так и необходимой и возможной координации действий.

Выполнение запланированного, как правило, не ограничивается организацией и координацией, а необходимо и поэтапно контролируется и стимулируется по содержанию и результатам участия в этих процессах конкретных исполнителей. Эти функции также являются общими в разработке и осуществлении процесса управления любой организацией, составляя периодически повторяющийся цикл обязательной последовательности определенных действий. В целом состав, содержание и базовую последовательность осуществления общих функций управления организацией см. на рис. 4.3.1.

В представленной модели в развитии каждой из общих функций позиционируется несколько составляющих ряда конкретных практических проявлений, выражающих ее внутреннюю организацию. В данной структуре была выделена последовательность из

четырех проявлений составляющих каждой общей функции управления и позиция развития их состава и содержания. На практике таких элементов может быть значительно больше, причем структуризация их состава основывается не только на детализации и разнообразии, но и на повторении одних и тех же составляющих в нескольких из пяти общих функций.

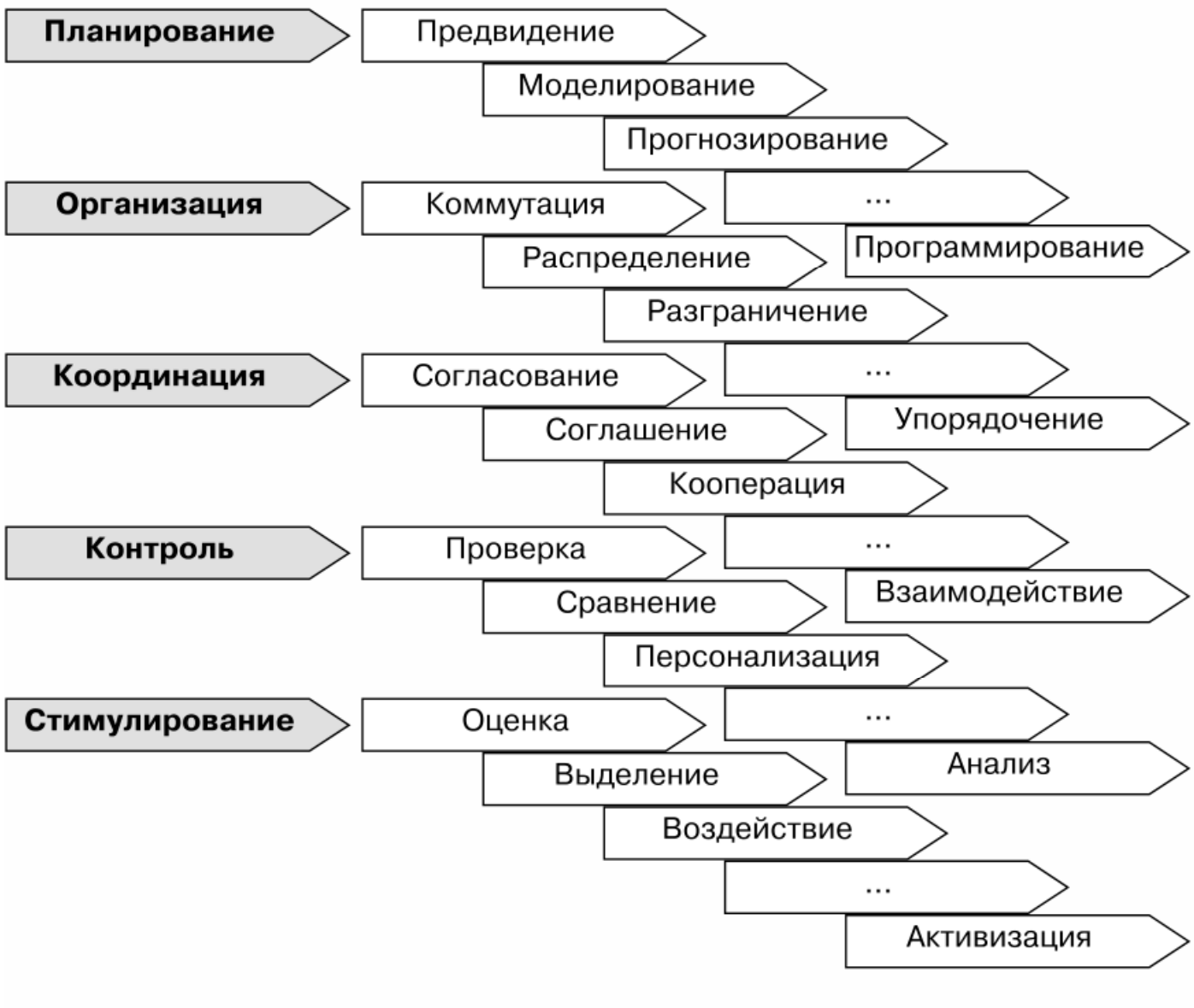

Рис. 4.3.1. Содержание общих функций менеджера

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

В позиционировании основных функций менеджера привлекает внимание соотношение восприятия и применения понятий организации и координации. И действительно, разнообразие понимания, применения или даже подмена сущности координации на организацию встречается в теории и практике менеджмента достаточно часто. Подобные тенденции, их оценки и осуществляющиеся по ним заключения вновь актуализировали вопрос о теоретическом соотношении и практическом применении понятий организации и координации применительно к деятельности менеджера. Более того, они подтолкнули ряд ученых и практиков к предположению о том, что организация включает, должна или может включать в себя содержание координации на уровне субъекта воздействия.

Обоснованное и общепринятое разрешение этой проблемы совершенно необходимо для определения функционального проявления координации в организации и может быть концептуально рассмотрено на следующей модели (рис. 4.3.2).

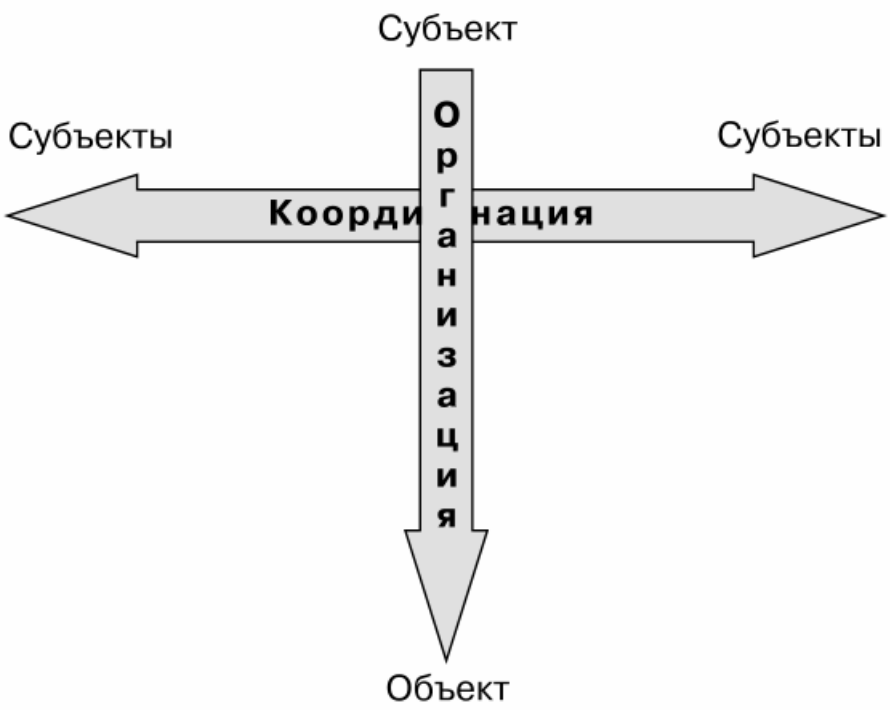

Рис. 4.3.2. Модель соотношения организации и координации

Как видно даже из поверхностного анализа модели, реальное соотношение организации и координации проявляется в наличии или отсутствии и в связи с этим использовании или нет отношений иерархии. И действительно, организовать менеджер может только имеющиеся ресурсы или подчиненных, но конечный успех дела зачастую зависит еще и от того, чего у него нет, или от тех, кто ему не подчинен. В этом случае совершенно необходимым становится привлечение внешних ресурсов, достижение тех

▶ Details

или иных договоренностей. Функция координации как раз и обеспечивает взаимную увязку совместных действий менеджеров самостоятельных подразделений или организаций по достижению общей составляющей самостоятельных целей. В этом проявлении функция координации ни в коем случае не входит в организацию, но совершенно необходимо развивает, четко ориентирует и обеспечивает эффективное применение функции организации.

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

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

В условиях свободы предпринимательства функция координации изначально позиционируется в качестве альтернативы организации, обеспечивая прямое, оперативное, равноправное взаимодействие между заинтересованными менеджерами. Оно складывается, развивается и осуществляется на паритетных началах, в режиме реального времени, в рамках единого социально-экономического и административно-юридического рыночного пространства, что позволяет обеспечить наиболее полный, всесторонний и независимый учет общих интересов.

Вместе с тем содержание и результаты координации в значительной степени зависят от статуса и состояния корреспондирующих менеджеров, что далеко не всегда обеспечивает равенство возможностей их взаимодействия. В этом случае координация латентно или открыто эволюционирует в организацию, осуществляемую на основе приоритета неформального статуса или положения одного из них. Это может быть абсолютно неизбежным, но там, где сознательно допускается, должно адекватно пониматься и использоваться в процессе административной организации.

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

Состав и содержание классификации функций менеджмента организации определяются на основе действующего законодательства, уставных положений и координации взаимодействующих сторон. Конкретные формы и разнообразие постановки и реализации функций менеджера в организации достаточно определены и представляют собой устойчиво структурированный спектр. Это позволяет анализировать и классифицировать функциональную организацию в целом, выделяя и детализируя специфику ее формирования и реализации во внутренней или внешней сфере организации.

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

В реальной организации выделяются необходимо-конкретные функции менеджмента, по которым формируются соответствующие структурные подразделения. Их состав и содержание см. на рис. 4.3.3.

Выделенные в данной модели или дополнительно формируемые в частных случаях конкретные функции определяют не только состав служб и организационную структуру в целом, но и, что особенно важно на практике, административную организацию менеджмента.

И действительно, конкретно выделяемое, формируемое, закрепляемое и осуществляемое функциональное взаимодействие обусловливает необходимость организации самостоятельной системы обеспечения его проведения и контроля исполнения. Получив название административной, такая система целенаправленно организует функционирование подразделений и служб аппарата управления на базе универсально применяемой, общей процедурной технологии. Процесс построения и осуществления этой деятельности получил

название «администрирование» и используется в качестве функциональной основы построения и исполнения деятельности менеджера и аппарата управления любой формализованной организации.

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

Рис. 4.3.3. Конкретные функции менеджмента организации

Становясь основой структуризации процесса постановки и достижения цели, конкретные функции непосредственно определяют, формируют и взаимоувязывают содержание деятельности отдельных подразделений и служб организации. В свою очередь, комплексность ставящихся и решаемых в данной организации задач, необходимость обеспечения конструктивного взаимодействия между ее подразделениями на постоянной основе обусловливают формирование производных функций. Их состав и содержание во многом определяются спецификой организации, особенностями процесса функционирования, но чаще всего представляются следующим спектром направлений:

- диспетчеризация как выполнение реконструированной программы в условиях изменения целей, ресурсов, условий и т.д.;
- регулирование как выполнение принятой программы с использованием разработки и реализации новой процедуры;
- мобилизация как включение в процесс функционирования дополнительных ресурсов;
- мотивация как формирование и модернизация устойчивых внутренних побуждений личности к активности;
- консалтинг как квалифицированное, научно-практическое сопровождение функционирования организации.

Понятно, что классификацию производных функций менеджмента применительно к конкретной организации совершенно необходимо продолжать, специализировать и адаптировать. Уже приведенные здесь функции позволяют достаточно четко это пред-

▶ Details

ставить. Вместе с тем в этом ряду можно выделить три самостоятельных направления, по-разному раскрывающих и использующих потенциал функциональной организации.

Так, диспетчеризация, регулирование и мобилизация отражают оперативную организацию, основанную на использовании административных ресурсов. Мотивация, отличающаяся от стимулирования формированием стратегического потенциала побуждения работника к активности, как было показано в первом разделе настоящего учебника, организует использование социальных ресурсов. Консалтинг, в свою очередь, обеспечивает привлечение внешних профессионально-информационных ресурсов в режиме сопровождения менеджмента организации.

В целом представленная функциональная организация менеджмента отражает один из возможных вариантов классификации состава и содержания выделяемых и кооперируемых видов профессиональной деятельности менеджера. Она необходима для решения задач организации управления, которые были рассмотрены во втором разделе настоящего учебника. Здесь же необходимо отметить, что эта и аналогичные ей классификации оказывают существенное воздействие на состав и содержание собственно функционального проявления менеджмента, определения состава и содержания деятельности менеджера.

Особое значение в этой связи необходимо уделить администрированию как необходимой основе общего менеджмента в плане субъектно-адресной и объектно-предметной ориентации настоящего учебника. Администрирование — *строгое распределение, закрепление и исполнение комплекса прав, обязанностей и ответственности аппарата управления на основе систем и процедур жесткого планирования, регламентации и контроля* — представляет собой организационно-методическую основу формирования и функционирования всех систем и процессов менеджмента.

Такие традиционные проявления администрирования, как детализация и классификация, представляются не только совершенно необходимыми, но и абсолютно понятными. Нередко они целенаправленно позиционируются парно, отражая органичную, тесную и устойчивую причинно-следственную взаимосвязь, широко и разнообразно используемую в администрировании процессов и систем. Между тем потенциальная палитра их содержания и реализации на порядок шире реально использующихся в настоящее время форм, что значительно ограничивает осуществление эффективного организационного развития, прежде всего в нестандартных ситуациях и процессах.

Собственно детализация как непосредственное проявление сущности и содержания процесса анализа, выделения составляющих, их

системного дифференцирования отражает наиболее часто и повсеместно применяемую каждым форму администрирования. Первично проявившаяся в повседневной человеческой деятельности в виде процесса материальной упорядоченности, она постепенно стала одним из основных инструментов построения моделей интеллектуальной организации и процессов практического администрирования. Их место и роль в адекватном отражении организации целенаправленной деятельности менеджера трудно переоценить. Но и здесь сегодня все еще существует целый комплекс проблем, например постановки и применения критериального инструментария детализации, ряд из которых будет рассмотрен в следующем разделе настоящего учебника.

С этими же проблемами связано совершенствование постановки и применения самой распространенной формы администрирования — классификации. Мы часто не только не задумываемся, но даже и не обращаем внимания на то или иное ее применение в практической деятельности. Между тем именно она последовательно используется в качестве структурной основы разработки и построения древа целей и задач, исследования и представления содержания ситуации, проблемы, решения, организации и проведения действий, оценки полученных результатов и вклада в них конкретных участников.

В большинстве случаев именно классификация ложится в основу не только эффективно, но и, что особенно важно, негативно осуществляемого администрирования. Объективно позиционируясь в начале процесса любой организации, устоявшаяся или специально проводимая классификация во многом определяет его конечный результат. Этим обусловливается основополагающее место и определяющая роль классификации в администрировании как любого целенаправленного процесса управления, так и каждой социально-экономической системы. Более подробно практика постановки и осуществления классификации рассматривается в системных исследованиях, являющихся одной из теоретических баз администрирования.

Здесь же на примере модели антикризисного менеджмента рассмотрим палитру разнообразия реализации в ней конкретных форм администрирования. Прямая заинтересованность и активное, легитимное и латентное участие в этом процессе разнообразных сторон существенно повышают значение выделения и осуществления прозрачных, понятных и адекватных форм администрирования. Они становятся радикальным средством четкой организации действий, сформированных и структурированных рычагов механизма антикризисного менеджмента. В самом общем, концептуальном, виде модель спектра форм администрирования антикризисного менеджмента см. на рис. 4.3.4.

Представленная модель раскрывает примеры реализации конкретных функций, используемых в ходе проведения процедур внешнего и конкурсного управления в рамках общего механизма антикризисного менеджмента. Сами первичные элементы, конкретные формы и иные составляющие таких программ изначально должны быть строго организованы и процессуально формализованы. Администрирование обусловливает последовательность применения ряда конкретно формализованных, специализированных процедур. Среди них выделяются мониторинг, оценка, аудит, санация, реструктуризация, реорганизация, стабилизация, секвестирование, ликвидация, конверсия, осуществляющиеся в рамках целенаправленного процесса разработки и реализации конкретных программ антикризисного менеджмента.

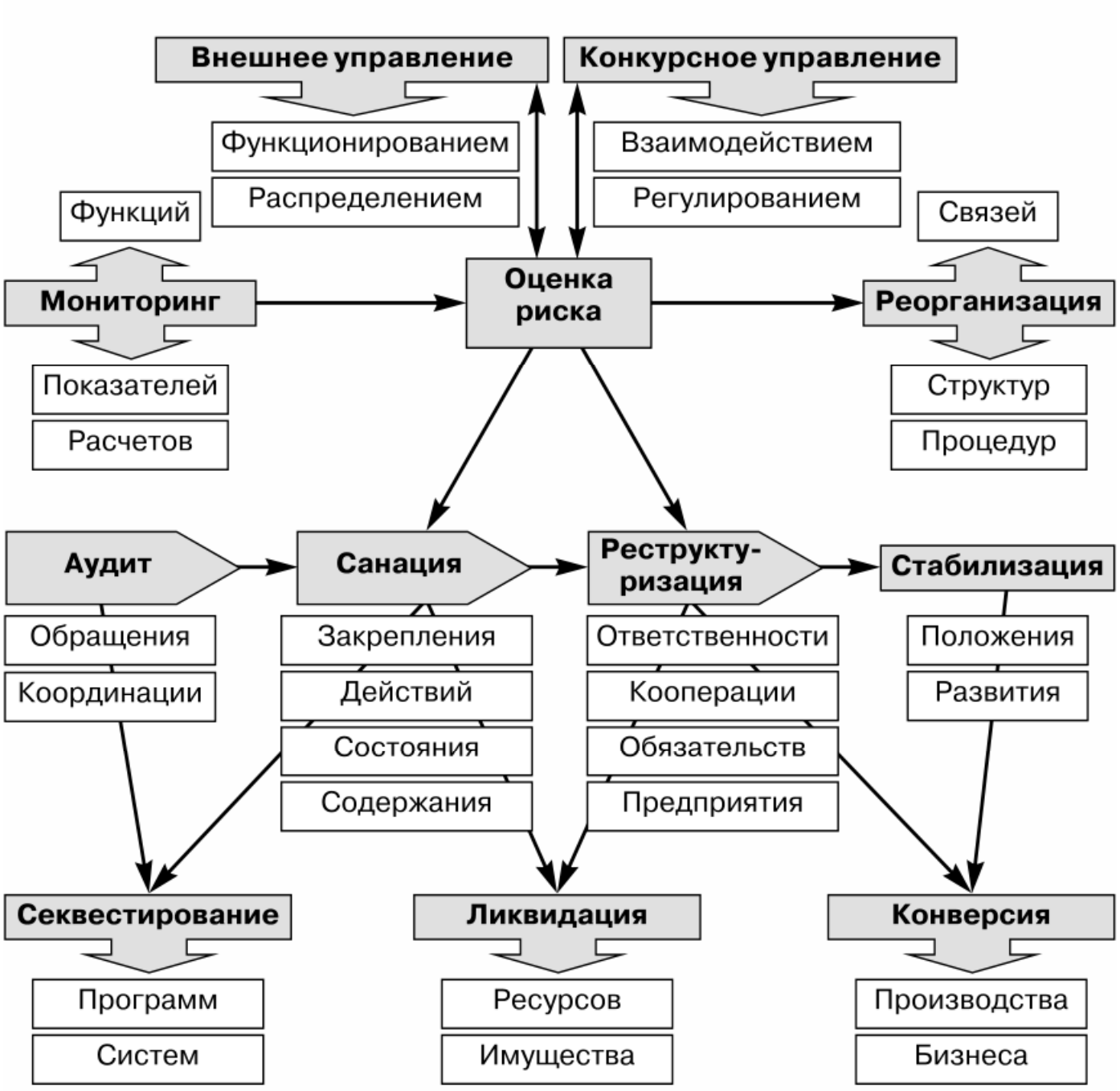

Рис. 4.3.4. Функциональное обеспечение антикризисного менеджмента

Конфигурация применения комплекса функций антикризисного менеджмента, отраженная в предлагаемой модели, является универсальной. Это позволяет представлять данные формы унифицированными блоками. Применение каждого из блоков организуется не только в их взаимосвязи между собой, но и по внутреннему содержанию, раскрывающемуся его конкретными функциями. Так, например, внешнее управление функционированием и распределением сопровождается мониторингом, оценкой риска и санацией закрепления действий за конкретными исполнителями.

Разработка и осуществление радикальных изменений в организации в еще большей степени обеспечиваются администрированием, раскрывающим разнообразие его конкретного выражения. Этот процесс также во многом и определяется администрированием, объединяющим и раскрывающим не только функциональные возможности отдельных блоков, но и устанавливающим строго определенные, административные, правовые и другие ограничения. Например, конкурсное управление взаимодействием и регулированием сопровождается оценкой риска, реструктуризацией или полной реорганизацией внешней кооперации и ответственности организации.

В построении и действии данной модели администрирование формирует базовые блоки организационных функций, позиционирует потенциальные ресурсы, создает необходимые условия для определения, выбора и реализации конкретного варианта целенаправленного воздействия. Это отражается в построении системы взаимосвязи сложного и многообразного механизма функционирования каждого из представленных блоков, определяющего конфигурации вариантов их взаимодействия. Эти задачи выходят за рамки данного пояснения, но являются исключительно актуальными направлениями самостоятельных разработок адаптации и применения ресурсов администрирования менеджера.

4.3.3. Особенности организации труда менеджера

Ставя и решая задачи организации и оценки труда менеджера, необходимо четко представлять его особенности, обусловливающие возможность разработки и реализации специфических подходов к его осуществлению. Классическая структуризация трудового процесса выделяет в нем четыре основных составляющих: предмет, средство, собственно труд и его продукт. В обычном производственном процессе три из этих составляющих представляются, а значит, и отражаются реальными, материальными характеристиками, что позволяет однозначно и достоверно их оценивать. Управленческий

труд вносит как в организацию, так и в оценку этих составляющих вероятностный фактор, и так уже существенно влияющий на конечную эффективность через индивидуальность исполнителя.

Труд менеджера выделяется тем, что его непосредственным предметом, средством и продуктом является не объективная реальность, а лишь ее отражение, представляемое информацией. Причем если информационная природа предмета и средства труда в той или иной степени свойственны большинству видов профессиональной деятельности, то непосредственный продукт труда менеджера, выступающий в качестве решения, ставит исключительно сложные задачи оценки его эффективности. Информационное выражение непосредственного продукта труда менеджера обусловливает необходимость применения достаточно сложных методик его анализа и оценки.

Опосредованный продукт труда менеджера находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации. В нем отражается уже не только управленческая, но и исполнительская составляющая, причем определение их значения далеко не всегда представляется возможным. Даже совершенное решение менеджера может быть сознательно или случайно ухудшено исполнителями. В ряде случаев квалифицированные исполнители, действуя по принципу «собака лает, а караван идет», обеспечивают успех решения, не следуя решению менеджера. Все это существенным образом осложняет организацию и оценку труда менеджера, обусловливая необходимость разработки и применения специфических методов решения подобных задач.

Информационный характер и интеллектуальное содержание труда менеджера, обусловленное им, выделяют целый ряд специфических особенностей его организации и оценки, к которым прежде всего относятся оперативность, опосредованность, относительность, универсальность (рис. 4.3.5).

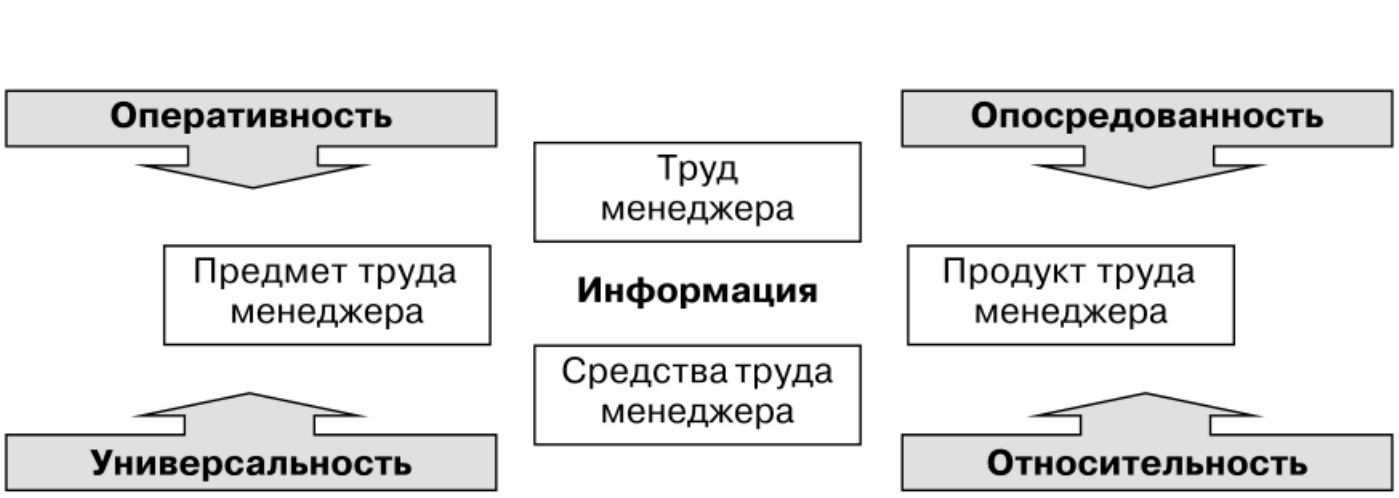

Рис. 4.3.5. Особенности организации труда менеджера

Выделенные характеристики проявляются специфически, определяя особенности труда менеджера. Так, оперативность, обусловленная необходимостью реакции на развитие ситуации в организации в режиме реального времени, устанавливает порой парадоксальные ограничения. Например, в известном профессиональном тесте «Что Вы выберете: опоздать с правильным или поторопиться с неправильным решением» — в качестве положительного ответа предполагается второй, поскольку позволяет сохранить время для исправления заведомо неверного в обоих случаях решения.

Опосредованность отражает эффект соучастия в процессе выработки, принятия и реализации решения менеджера значительного числа разных специалистов и исполнителей. Их воздействие на конечный результат может быть значительным при сложно определяемом влиянии на эффективность и качество реализации принятого решения. Естественно, это вуалирует реальный вклад каждого из участников такого процесса в его конечный результат, ограничивая возможности анализа эффективности менеджера в организации.

Относительность подчеркивает условность достоверности, соответствия, оценки происходящего в объекте и процессе управления предоставляемой информацией. И действительно, профессиональный менеджер, руководствуясь известным классическим положением «истина недостижима», вынужден довольствоваться относительно достоверной и соответствующей реалиям информацией, отдавая себе отчет в том, что часть из нее является случайно или даже заведомо ложной. Это накладывает отпечаток на принимаемые решения, в которых вольно или невольно транслируется относительность.

Труд менеджера характеризуют не только информационные, но и ряд таких особенностей, как психологические, социальные, административные. Творческий характер труда менеджера обусловлен инновационными составляющими предмета, средств, продукта и собственно процесса труда. Это отражает уникальность каждой ситуации и ее конкретного разрешения, что само по себе накладывает определенный отпечаток на организацию процесса.

Важнейшей социальной особенностью является лидерство менеджера в организации, осуществляемое на формальной или реальной основе. Здесь вступают в действие сложнейшие социальные механизмы, определяющие корпоративный характер труда менеджера в организации. Это обусловливает необходимость разработки и реализации сложного и разнообразного инструментария труда менеджмента, организационно-методической основой которого становится администрирование. В целом взаимодействие вышеприведенных составляющих выглядит следующим образом (рис. 4.3.6).



Рис. 4.3.6. Основные особенности организации труда менеджера

Анализируя представленные особенности, необходимо отметить, что административная основа и корпоративное содержание определяются организацией, информационный характер объективно выходит за ее рамки, а творческая природа проявляется на решающей стадии и далеко не у всех менеджеров. Это накладывает особый отпечаток на организацию труда каждого работника и оценку эффективности менеджера в организации.

ГЛАВА 4.4. МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ И АКТИВИЗАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА

Профессиональный менеджер определяет профиль, осуществляет и совершенствует свою деятельность, руководствуясь собственным осознанным выбором и воспринимая комплекс разнообразных внешних воздействий. Совокупность побуждающих и принуждающих факторов, обусловливающих его действия, представляется исключительно широкой и развернутой палитрой мотивов и стимулов. Их адекватное понимание, исследование и применение в сфере профессионального управления становятся одной из важнейших задач, успешное решение которой во многом определяет активизацию менеджера и конечный успех функционирования и развития организации в целом.

4.4.1. Сущность и содержание мотивации

Мотивация как осознанное, устойчивое, внутреннее побуждение человека к действию является стратегическим процессом, активизирующим и направляющим менеджера в его профессиональной деятельности. Понятно, что вся совокупность внешних воздействий на него, от среды и условий существования до целенаправленного ад-

министративного или иерархического принуждения, также во многом определяет действия менеджера. Но именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но в ряде случаев даже усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие менеджером внешнего воздействия.

Стратегическое влияние мотивации на профессиональную деятельность менеджера определяет ее центральное место и решающую роль в процессах становления руководства и управления в организации. Мотивы как внутренние, опосредованные побуждения к действию, формирующиеся первичными нуждами, развивающимися потребностями и профессиональными интересами человека во многом определяют его поведение в организации и обществе. Причем нужды отличаются от потребностей степенью необходимости их удовлетворения для безусловного обеспечения функционирования работника.

Потребность как физиологическая, психологическая или социальная необходимость в удовлетворении не только нужд, но и выходящих за рамки необходимого склонностей, желаний каждого зависит не только от объективных, но и от субъективных факторов и непосредственно обусловливает его организационное поведение. При этом удовлетворение потребности может принимать самые разнообразные выражения и приводить к соответствующим результатам. Так, например, активность может проявляться как в деловитости или предприимчивости индивидуума, так и в азарте или авантюризме, обусловливая палитру его организационного поведения.

На практике мотивация изначально определяется как интеллектуально обоснованное, целенаправленное по адресности побуждение **индивидуума**, безусловно учитывающее и использующее инстинктивные, ассоциативные и иные неосознанные реакции любых **индивидов**. Это проводит разграничение между объективной и субъективной, материальной и интеллектуальной составляющими организации, обеспечивая возможность эффективного объединения и использования их ресурсов в целенаправленной деятельности человека. Именно такое, интеллектуально осознанное, заранее спланированное, объектно, проблемно, функционально и т.д. адаптированное и реализованное поведение индивидуума отличает его от инстинктивной, подсознательной реакции индивида.

Организационное поведение исследует, раскрывает и использует содержание и результаты мотивации конкретного индивидуума в корпоративной организации. Здесь он чаще всего выступает в роли работника, реализующего собственные мотивы в условиях целенаправленного функционирования и развития организации. Понятно, что достижение целей организации в значительной степени обусловливается эффективной работой каждого из ее участников.

Исследование, совершенствование и использование индивидуального спектра мотивов побуждения конкретного работника к запланированному действию является важнейшей задачей современного менеджера. Ее успешное решение во многом зависит от полного и всестороннего позиционирования комплекса последовательности приоритетов, мотивов поведения работника и рычагов их использования.

Целенаправленное и осознанное поведение менеджера определяют его интересы, они обусловливают привлечение его внимания и осуществление действий. Решающее значение в формировании и реализации палитры интересов менеджера в организации имеют предпосылки и проявления (рис. 4.4.1).



Рис. 4.4.1. Позиционирование интересов менеджера в организации

Сформировавшаяся и развивающаяся на этой основе палитра побуждений менеджера обусловливает последовательное становление, развитие и реализацию модели его мотивации. Эти двенадцать последовательно формирующихся и параллельно реализующихся проявлений интересов менеджера в организации во многом определяют его отношения и действия. Вместе с тем они формализуют структуру профессиональной мотивации менеджера в организации, обеспечивая достаточно четкое представление ее потенциала, механизма и результата.

Особенно важно профессионально воспринимать и целенаправленно использовать позиционирование этой палитры в процессе

корпоративного становления и должностной адаптации менеджера в организации. Наиболее действенной формой такого использования стала разработка и реализация личного бизнес-плана менеджера, обоснование отдельных разделов которого основывается на системном анализе и целевой адаптации поэтапной последовательности его должностного продвижения.

Особую роль мотивация играет в профессиональной ориентации, разработке и осуществлении программы деятельности менеджера в организации. Здесь она является определяющим фактором становления и развития руководителя не только в рамках организации сегодняшнего работодателя, но, как правило, и всего трудового периода. С одной стороны, это позволяет сформировать устойчивый подход, профессиональную основу для овладения и осуществления деятельности менеджера в широком круге организаций. С другой стороны, обусловливает «эффект номенклатуры», оказывающий самое разнообразное, в том числе и деструктивное, воздействие на системы и процессы управления.

Под воздействием миссии и целей организации могут формироваться устойчивые мотивы поведения менеджера, выходящие за рамки его собственных интересов. Они выполняют задачу корректировки мотивационной палитры менеджера, ее адаптации к конкретной организации, условиям эффективного функционирования последней. На их основе формируются и применяются корпоративные и административные рычаги механизма управления организацией. Эти рычаги целенаправленно передают корпоративную нагрузку, во многом обусловливая такие формы проявления организационного поведения менеджера, как субординация, подчинение, ответственность.

Анализ состава и содержания палитры мотивации современного менеджера как стабилизирующей системы и конструктивного процесса, определяющего его профессиональную деятельность, начинается с раскрытия сущности понятия **мотивации**, отражаемой четырьмя основными проявлениями:

- формирование базовой системы мотивов поведения менеджера, адаптируемой к конкретной ситуации, — **воспитание**;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения менеджера — **инициирование**;
- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения менеджера — **активизация**;
- выявление и исследование внутренних побуждений менеджера, обусловивших его конкретное поведение, — **мотивирование**.

Эти проявления существенным образом определяют, насыщают и конкретизируют реальную мотивацию поведения менеджера в рамках действия общего механизма управления организаци-

▶ Details

ей. Становясь основой личностной ориентации, система мотивации формирует широкий спектр проявления самых разнообразных мотивов поведения на каждом этапе жизненного цикла менеджера. Их трансформация, зависящая как от объективных, так и от субъективных причин и условий, подсознательно и осознанно определяется каждым менеджером и каждой организацией.

4.4.2. Палитра мотивов менеджера в организации

С развитием профессионально-квалификационного потенциала менеджера, под воздействием организации формируется палитра его мотивов. Закладываясь в образовательной среде, развиваясь в социальной конкуренции, они наиболее полно и всесторонне проявляются в корпоративной организации менеджера. Именно здесь складываются основополагающие, деловые и профессиональные принципы каждого конкретного менеджера, характеризующиеся его индивидуальными особенностями. В самом общем виде модель содержания и классификации комплекса приоритетов, мотивов и рычагов, побуждающих менеджера к действию, выглядит следующим образом (рис. 4.4.2).

Представленная модель агрегирует пять групп приоритетов, мотивов и рычагов деятельности менеджера в соответствии с последовательностью реализации его основных потребностей и интересов. При этом действие одного из мотивов каждого приоритета раскрывается возможностью применения определенного набора конкретных рычагов, универсально обеспечивающих осуществление мотивации менеджера в рамках действующей организации.

Архитектоника и содержание данной модели существенно отличаются от конфигураций, чаще всего рассматриваемых социологами и психологами, например «потребностей по Маслоу», поскольку отражают организационный подход к представлению палитры, содержания и последовательности формирования и развития мотивации менеджера. Ею обеспечивается не только и не столько классификация мотивов поведения, сколько их органичная преемственность, взаимосвязь, группировка и взаимодействие со стимулами на основе действия универсальной системы рычагов мотивации.

Представление места и роли универсальных рычагов побуждения менеджера особенно важно здесь, поскольку именно оно обеспечивает дальнейшую интеграцию его действий в общий механизм функционирования организации. В приведенной модели спектры наиболее значимых из таких рычагов развернуты применительно только к одному мотиву из каждой выделенной группы. В реаль-

ном механизме мотивации каждый мотив может действовать посредством адаптированной системы подобных, единых с механизмом стимулирования, универсальных рычагов, обеспечивая побуждение менеджера к активности.



Рис. 4.4.2. Комплекс мотивов деятельности менеджера

Очевидно, что представленная модель отражает структуризацию общей системы мотивов организационного поведения менеджера, практическое формирование и применение которой осуществляется конкретным субъектом в реальных условиях. Так, в зависимости от объективных и субъективных факторов менеджер по-разному формирует свое представление об организации и ее деловой среде, определяет отношение к ним, анализирует и оценивает ситуацию, вырабатывает возможные варианты реакции на нее. С одной стороны, это обусловливает формирование и развитие у каждого менеджера собственной, индивидуальной системы мотивов, с другой — становление универсального механизма мотивации и стимулирования менеджера, обеспечивающего достижение целей функционирования и развития организации в целом.

Такой механизм проявляется в раскрытии комплекса мотивов менеджера, формировании новых побуждений, детализации и развитии складывающихся приоритетов. Понятно, что этот процесс осуществляется перманентно, и все же такую основу можно рассматривать как стабильный фактор позиционирования менеджера в организации.

Так, достаточно полно исследованные и широко представленные в научной литературе модели обеспечения первичных потребностей работника основываются на генетически наследуемых инстинктах, приобретаемых и закрепляемых каждым функциях обеспечения жизнедеятельности. Их совершенствование и применение в разных целях и сферах приводят к формированию единой системы навыков самоорганизации работника, которые реализуются в процессе изучения окружающего. Этим, в свою очередь, обусловливается и начало целенаправленного процесса овладения необходимыми знаниями, содержание которого последовательно расширяется и специализируется на протяжении всего трудового периода жизненного цикла менеджера.

Собственно, этого уже достаточно для формирования и развития менеджера, но социальный характер его взаимодействия с окружающим объективно обусловливает осуществление высших стадий позиционирования. Прежде всего это освоение культуры как общепринятого выражения сложившихся форм коммуникации в организации и ее деловой среде, обеспечивающей эффективное профессиональное взаимодействие между сотрудниками. В этой связи важнейшей формой, организационно позиционирующей административное и социальное положение менеджера, становится получение и закрепление им формального и неформального статуса. Эти процессы осуществляются параллельно в самых разнообразных организациях, формирующих, обеспечивающих или обусловливающих эффективность его функционирования и развития.

Высшим уровнем развития менеджера становится искусство как достижение наибольшего эффекта и гармонии в его самореализации. Основной оценкой здесь становится удовлетворение процессом инновации, обеспечивающее индивидуально или социально значимые результаты. И пусть она не всегда и не полностью разделяется окружающими, но эта оценка относится к внешней организации и, хотя влияет на статус менеджера, не всегда определяет его организационное поведение. Повышение эффективности деятельности менеджера является конечной целью обоснования и применения всей совокупности форм и методов его активизации. При этом результаты деятельности оцениваются в соответствии с достижением индивидуальных и корпоративных ценностей функционирования и целей развития. Это обеспечивается последовательной интеграцией приведенных составляющих в единый комплекс постановки и решения задач мотивации менеджера организации (рис. 4.4.3).

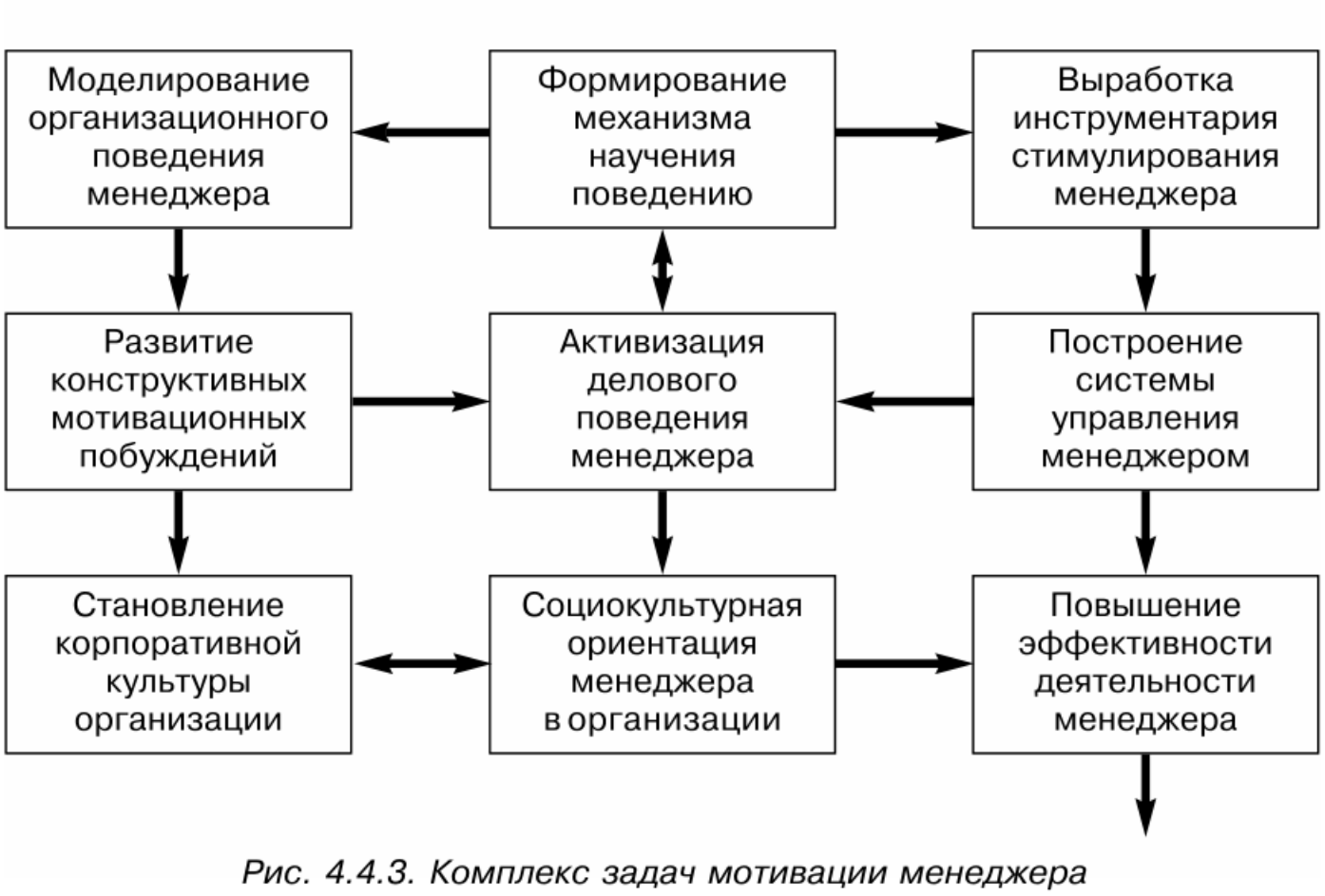

Рис. 4.4.3. Комплекс задач мотивации менеджера

Модель отражает оптимальную конфигурацию задач мотивации менеджера в организации. Формирование и разрешение комплекса задач эффективной мотивации организационного поведения во многом основываются на обеспечении его первичных потребностей, сопровождаются удовлетворением растущих интересов, развиваются расширяющимся и углубляющимся участием в жизни организации и общества.

4.4.3. Взаимодействие мотивации и стимулирования

Формирование и практическое применение мотивов и стимулов тесно взаимосвязаны, что допускает смешение этих понятий. Между тем содержание и последовательность их возникновения, формирования, становления, развития, применения и взаимодействия известны с древних времен и представляются в четко формализованном виде, наиболее полно отражаемом следующим сравнительным анализом основных факторов их проявления (табл. 4.4.1).

Таблица 4.4.1

Сравнительный анализ мотивов и стимулов менеджера

№ п/п	Фактор	Мотивы	Стимулы
1	Природа возникновения	Внутренняя	Внешняя
2	Порядок становления	Первичные	Производные
3	Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
4	Структура построения	Субъективная	Объективная
5	Методы применения	Частные	Общие
6	Форма действия	Опосредованная	Непосредственная
7	Сущность действия	Побуждение	Принуждение

Анализ соотношения возникновения, становления и развития мотивов и стимулов поведения менеджера имеет особое значение для понимания процесса его активизации в организации. В отличие от внутренних рычагов, представляемых в той или иной степени осознанными мотивами менеджера, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жестко принуждают его к конкретным действиям. Стимул как внешнее непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но вместе с этим закладывает и развивает новые побуждения. Так формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация. Вместе с тем стимулы, минуя мотивы, могут непосредственно принуждать менеджера к определенному поведению вопреки его потребностям и интересам. Разрабатывая миссию, реализуя корпоративные цели через стимулирование работника, организация влияет на формирование и развитие его поведения, расширяя общую палитру мотивации.

Стимулы обеспечивают безусловное соблюдение определенных норм, следование конкретным правилам, выполнение четкой про-

граммы действий. Состав и содержание таких программ могут быть различными и зависят от формируемых обществом целей, устанавливаемых законов и признаваемых ценностей, системы власти и уровня развития самоуправления и культуры поведения. Выполнение подобных программ конкретным работником или группой носит, естественно, субъективный характер, отражающий уровень развития мотивации и эффективность выбора, адаптации и применения систем материального и морального стимулирования.

Определяющей основой экономического стимулирования в организации является корпоративный подход. Общественный характер корпоративного стимулирования отражает социальную природу, тесно взаимодействуя с организационной и общественной составляющей системы. Деятельность разнообразных коллективных фондов, корпоративных пенсионных и других программ опирается на финансовые возможности организации.

В свою очередь, государство обеспечивает гарантируемый минимум экономического стимулирования по результату трудовой деятельности, отражающий такие характеристики, как стаж, накопления, отчисления, перераспределение, регулирование, осуществляя удовлетворение ряда жизненных потребностей с целью достижения социальной стабильности общества. В целом палитра материального стимулирования в организации выглядит следующим образом (рис. 4.4.4).



Рис. 4.4.4. Палитра материального стимулирования в организации

Палитра раскрывает направления и позиционирует основные ресурсы системы материального стимулирования в организации,

предполагающие широкое и разнообразное применение их менеджером и в отношении него.

Выработка эффективного инструментария материального стимулирования обеспечивает построение и применение универсальной системы мер целенаправленного воздействия. Ее состав во многом определяется стратегическими и тактическими целями, сложившейся системой мотивов и стимулов менеджера, реальным уровнем развития организации. Эффективность построения и применения данного инструментария во многом обусловливается обеспечением гармоничного взаимодействия процессов мотивации и стимулирования. Состав и содержание инструментария стимулирования непрерывно адаптируются и совершенствуются в соответствии с содержанием и условиями решаемых задач. Например, экономическое стимулирование включает в себя формы и методы денежного вознаграждения в прямом и нормативном выражении, поощряющие конкретные действия менеджера или достигнутые им результаты. В нем выделяются тесно взаимосвязанные индивидуальный и социальный уровни реализации форм и методов экономического стимулирования, отражающие содержание и последовательность воздействия следующим образом (рис. 4.4.5).

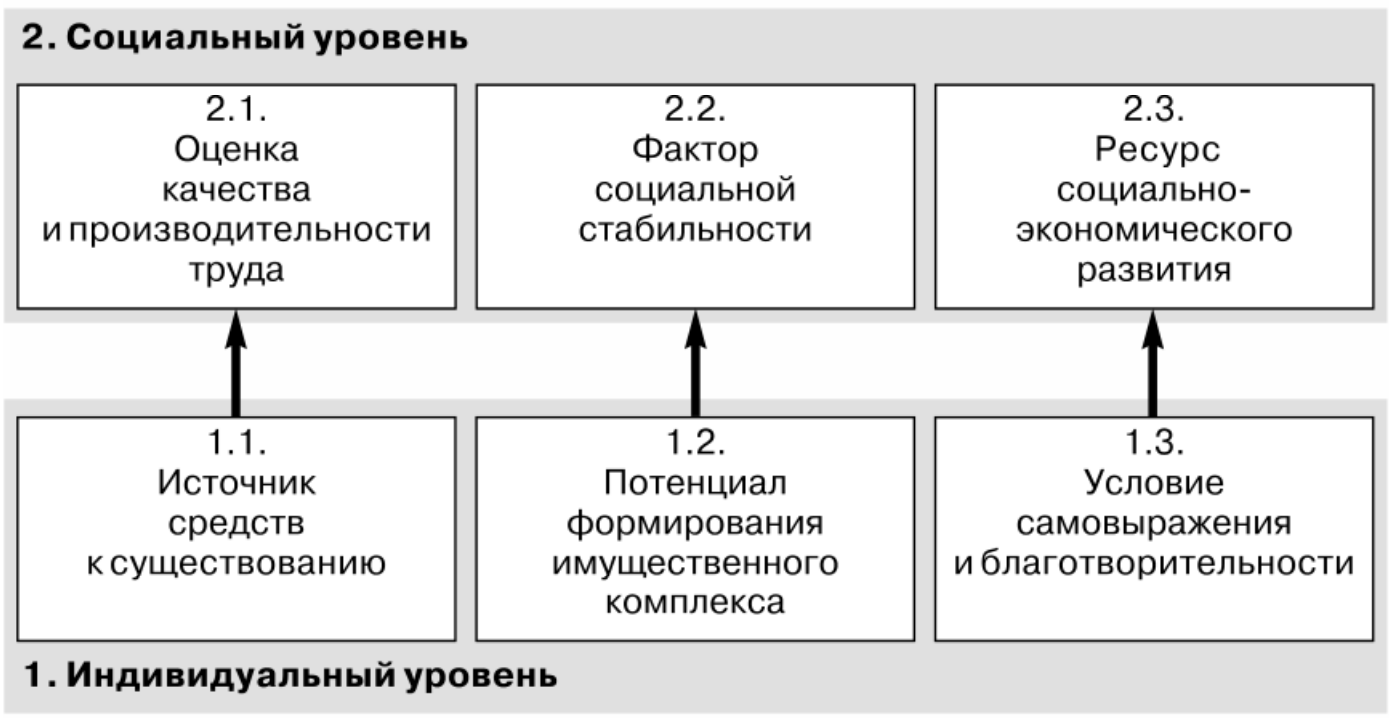

Рис. 4.4.5. Система экономического стимулирования

В модели выделяются основные факторы стимулирования оплатой труда. Здесь источник средств к существованию, представляя самое распространенное понимание роли экономического стимулирования на индивидуальном уровне, отражает его первичное восприятие менеджером как материального обеспечения физичес-

кого существования, целенаправленного функционирования и интеллектуально-духовного развития. Потенциал формирования имущественного комплекса в виде комфортных условий существования и развития менеджера стратегически обеспечивает приобретение и эксплуатацию материальных составляющих на социально признанном уровне. В одном случае это может быть только собственное жилье, в другом — добавляется личный транспорт, в третьем — недвижимость и т.д. Наличие у менеджера имущественного комплекса играет важную роль в обеспечении стабильности его отношения к труду. Условие самовыражения и благотворительности как осуществления творческих и гуманистических начал личности отражает стремление менеджера к реализации одного из высших побуждений человека. Оно выражается в создании семьи, воспитании детей, участии в общественном развитии на основе осознанного вложения материальных средств и возможностей.

Оценка качества и производительности труда, определяющая экономический и социальный статус менеджера, традиционно ориентируется на уровень заработной платы. Фактор социальной стабильности обеспечивает сохранение и развитие системы экономического стимулирования, определяющей формирование атмосферы доверия и партнерства в организации. Ресурс социально-экономического развития отражает формирование индивидуального, корпоративного и общественного экономического потенциала в виде распределений, накоплений, инвестиций в социальный прогресс организации.

В инструментарии стимулирования выделяются также доходы в виде форм денежного вознаграждения (см. рис. 4.4.4 и 4.4.5), определяющихся трудовым вкладом и профессионально-квалификационным статусом работника. Причем если профессиональное обеспечение стимулирует ориентацию и закрепление организационно-должностного выбора, то заработная плата отражает производительность, качество и эффективность труда менеджера. Собственность раскрывает формы взаимосвязи интересов менеджера с уровнем капитализации организации. Это выражается :

- в пользовании имущественными комплексами и ресурсами организации на безвозмездной, льготной или приоритетной основе;
- в возможности осуществления индивидуального инвестирования в организацию в паевой, кредитной или акционерной формах;
- в участии в прибыли и управлении собственностью организации и т.д.

Понятно, что приведенные формы не исчерпывают, а скорее, обозначают наиболее перспективные подходы к построению системы стимулирования. Вместе с тем они позволяют четко определить сущность и содержание форм и методов осуществления

▶ Details

конкретных программ и действий стимулирования в организации. Проведенное на этой основе сопоставление места и роли мотивов как адаптированных рычагов побуждения и стимулов как универсальных инструментов воздействия отражает принципиальное различие и реально складывающееся соотношение стимулирования и мотивации в организации.

4.4.4. Механизм активизации менеджера в организации

Постановка и достижение целей, осмысление результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие непосредственного окружения и конкретных субъектов управления побуждают каждого менеджера адаптировать сложившуюся мотивацию к изменяющимся условиям. Это проявляется в новых взглядах, ориентации, позиции, активности и соответствующем уровне их развития, происходит в процессах и рамках формирования и функционирования конкретных организаций, в которых так или иначе позиционирует себя менеджер.

В ходе обеспечения необходимых условий существования, становления и развития личности, интеграции в общество и в организацию каждый менеджер первоначально эволюционно, а затем, начиная с определенного этапа, и целенаправленно организуется. Это происходит в рамках таких последовательно интегрирующихся, формальных и неформальных организаций, как группа коллег, коллектив подразделения, корпорация в целом, профессиональное сообщество. Причем эти процессы осуществляются менеджером в нескольких различных организациях одновременно, что оказывает определяющее воздействие на активизацию и осуществление его деятельности в организации.

Формирование отношения менеджера к этим образованиям определяется объективными условиями воздействия окружающей среды, логикой общественного развития и в конечном счете эволюцией мотивации. Отражая преемственность возникновения, становления и закрепления наиболее стабильных и эффективных форм первичных и производных образований, этот процесс позиционирует менеджера в организации, обеспечивая активизацию его деятельности.

Практически во всех процессах функционирования и развития современной организации активизация играет все более возрастающую, а в определенных областях и решающую роль. Она все чаще обусловливает цели и действия, которые могут привести к радикальной трансформации сложившейся организации. Более того,

активизация менеджера в организации, его ориентация на результативность взаимодействия с окружающим во многом предопределяют развитие организации. Этим определяется исключительная сложность обоснования, построения и представления универсальной и комплексной модели механизма активизации в организации.

Все программы активизации основываются на организации эффективного взаимодействия между мотивами и стимулами как самостоятельными факторами формирования и реализации потенциала менеджера. Проведенный анализ позволяет достоверно утверждать, что в бизнес-организации мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации. Эта система призвана позиционировать и решать целый комплекс важнейших задач формирования оптимального процесса функционирования организации. В реальной жизни она целенаправленно развивает и объединяет воздействие таких социально адаптированных рычагов и механизмов, как воспитание, наставление, объединение, пилотирование, дирижирование, следование и т.д.

На современном уровне развития научных знаний концептуальное построение и целенаправленную формализацию комплексного формирования, функционирования и развития механизма активизации менеджера в организации можно представить следующим образом (рис. 4.4.6).

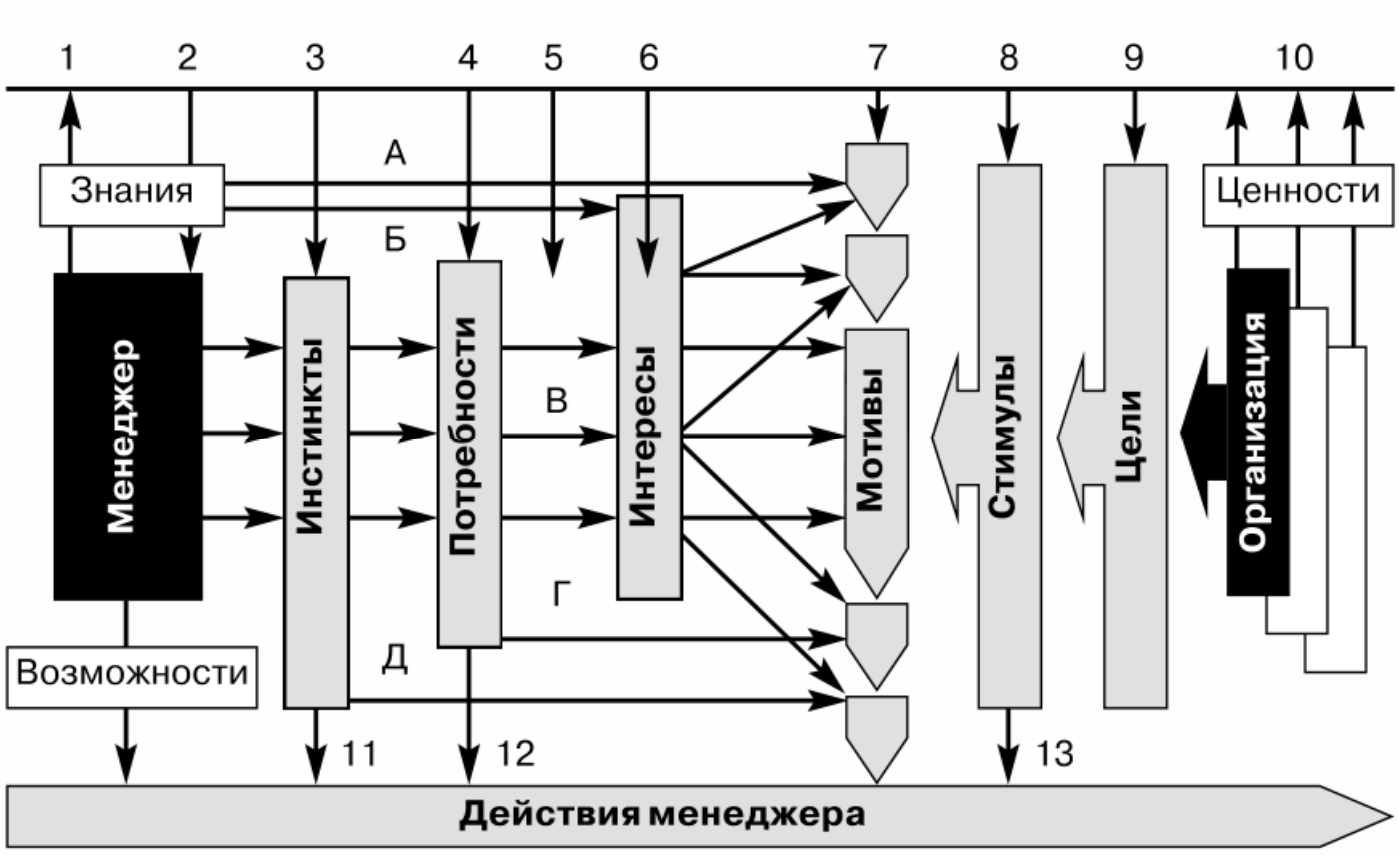

Рис. 4.4.6. Механизм активизации менеджера в организации

В качестве инициатора представления, основы формирования и цели применения механизма активизации выступает менеджер, причем одновременно как субъект и объект целенаправленного воздействия, осуществляемого индивидуально или в рамках различных организаций. Данная модель механизма выделяет первичность самоорганизации менеджера, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом обусловливающих формирование и становление личности в сложившихся общественных условиях. В реальной жизни это происходит в эволюционно закрепившейся и мало в чем изменяющейся последовательности, одинаково характеризующей как менеджера, так и работника. Это позволяет далее рассматривать последнего в качестве универсального объекта моделирования.

Первоначально действия любого работника определяют генетически наследованные инстинкты, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например состояние раздражения или возбуждения (см. вектор 11 на рис. 4.4.6). В ряде достаточно специфических, но далеко не редких случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через формирование и реализацию простейших мотивов его поведения, например агрессию по отношению к окружающим (директория Д, рис. 4.4.6). Ассоциируясь с внешней средой, обеспечивая удовлетворение собственных нужд и желаний, работник закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных потребностей, непосредственно обусловливающих его активность, например удовлетворение чувства голода (вектор 12, рис. 4.4.6). Устойчивая реализация этой активности окончательно формирует процесс организации, восприятия и реализации работником первичных потребностей через постоянные мотивы, например обеспечение запасом продуктов питания (директория Г, рис. 4.4.6).

Формирование, закрепление, развитие и реализация субъективных мотивов разными работниками рано или поздно приводят к возникновению между ними противоречий, угрожающих стабильности существования и развития организации. Разрешение этих противоречий становится одной из постоянных тактических целей менеджера, достижение которой обеспечивается формированием системы определенных воздействий на работника, например установление и соблюдение законодательных и общественных правил организационного поведения (директория А, рис. 4.4.6), обусловливающих социальную нормализацию активности.

На первых шагах становления и развития сознания работника (вектор 1, рис. 4.4.6), под воздействием окружающих (вектор 2, рис. 4.4.6), в результате поэтапного осознания действия индивиду-

альных инстинктов (вектор 3, рис. 4.4.6), осмысления совокупности проявившихся личных потребностей (вектор 4, рис. 4.4.6) и оценки собственных приоритетов, наклонностей и возможностей формируется система интересов работника, обусловливающая большинство его сознательных последующих действий (директория В, рис. 4.4.6).

Как отдельные рычаги приведенного механизма активизации, так и их возможные комбинации, раскрывающиеся по каждому из факторов достаточно широкой и разнообразной палитры, оказывают только вероятностное воздействие на поведение работника. В конечном счете оно становится функцией исключительно широкого круга в той или иной мере формализуемых, представляемых и вообще не идентифицируемых аргументов, что еще раз напоминает о первично органической природе формирования и функционирования такой организации.

Такой подход оказывает существенное воздействие на развитие научных представлений о позиционировании и функционировании менеджера в организации с определяющим значением человеческого фактора. Его активизация, конструктивное и эффективное взаимодействие с окружением, универсально отраженные всем спектром векторов и директорий на рис. 4.4.6, во многом обусловливают жизнеспособность и действенность организации, перспективы ее поступательного развития. Они же, в свою очередь, определяются эффективностью конкретных рычагов мотивации и стимулирования работника, адекватностью конфигураций их применения при решении конкретных задач функционирования и развития организации.

Механизм активизации, действие рычагов и инструментов формирования и осуществления деятельности менеджера основываются не только на непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей работника, например получение признания (векторы 10 и 5, рис. 4.4.6), которое определенным образом мотивирует соответствующую активность, например общественно значимые достижения конкретного работника (директория Б, рис. 4.4.6). Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции работника в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия менеджера с окружающими, особенности построения его взаимоотношений с корпорацией в целом.

Ряд действий работника, формы проявления и содержание которых зависят от уровня развития его интеллектуальной организации и совокупности личных качеств, продолжают определяться непосредственно не осмысленными им потребностями и даже нео-

сознанными инстинктами. Они также обусловливают и формируют определенные мотивы поведения, например разного рода страхи (директории Г и Д, рис. 4.4.6), которые в виде скрытых рычагов нередко побуждают его к частично или полностью неосознанным поступкам. Естественно, что подобные действия могут ущемлять интересы других работников или организации в целом, что, соответственно, побуждает их к противодействию и в конечном счете открытому столкновению. Прежде всего это выражается в резком изменении организационного поведения работника. Такое развитие ситуации разрушает сложившуюся систему отношений и вынуждает организацию принимать соответствующие меры по ее стабилизации и восстановлению.

Механизм активизации менеджера обеспечивает компенсацию развития подобных тенденций, осуществляя своевременное применение эффективных мер воздействия. Теоретически подобные меры могут включать достаточно разнообразный спектр как превентивных, так и оперативных реакций, но на практике, как правило, осуществляются в виде формирования и применения в той или иной степени жесткой системы внешнего принуждения работника к соблюдению определенных правил и норм поведения в организации (векторы 6–9, 13, рис. 4.4.6).

С целью обеспечения эффективной координации и гармоничного взаимодействия организация или общество в целом формируют систему внешних инструментов воздействия на работников (вектор 7, рис. 4.4.6). Она представляет собой универсальную палитру достаточно разнообразных стимулов, принуждающих каждого или целую группу к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся или установленных процедур.

ГЛАВА 4.5. КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА

Менеджер, целенаправленно и инициативно развиваясь в бизнес-организации, путем постоянного самосовершенствования достигает высокой квалификации и профессионального мастерства, которые выражаются в результатах работы, общественном признании достигнутого и его должностном росте. Развитие потенциала менеджера обеспечивает формирование, закрепление и расширение профессиональных, деловых и других специфических качеств, обеспечивающих эффективное решение стоящих перед организацией задач. Оценка этих достижений обусловливает не только повышение оплаты труда менеджера, но и его продвижение по службе, получение и выполнение новых обязанностей и в конечном счете построение карьеры.

4.5.1. Понятие и представление карьеры

Карьера представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка. Чаще всего карьера представляется временно́й последовательностью и продолжительностью состава занимаемых должностей. Подразумевается, что эта последовательность в той или иной мере отражает профессионально-квалификационный рост менеджера, расширение и углубление его способностей. В этом смысле карьера представляется последовательностью достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, освоения и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития менеджера. Понятно, что для успешного карьерного продвижения необходимо последовательно формировать и постоянно совершенствовать профессиональные и деловые составляющие (рис. 4.5.1).

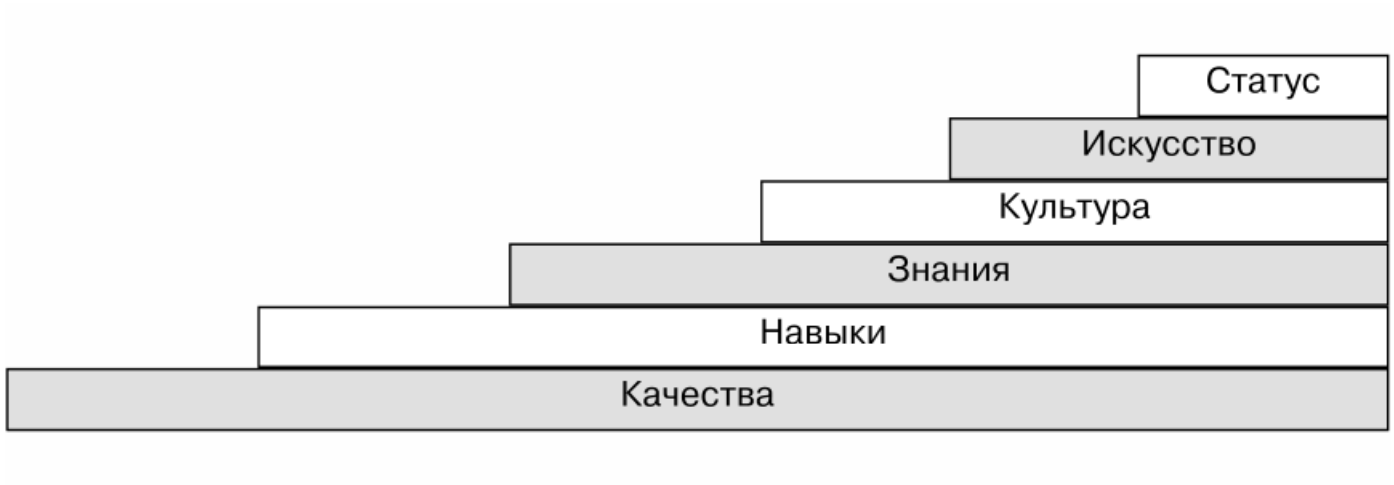

Рис. 4.5.1. Составляющие карьерного роста менеджера

Качества объединяют присущие каждому от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей и возможностей, являются основой построения любой карьеры. Их выявление, исследование, анализ и оценка — задачи такого важного направления работы с персоналом, как профессиональная диагностика.

В отличие от профессиональной ориентации диагностика ставит своей целью определение наиболее подходящих специальностей, трудового предназначения человека как наиболее перспективных именно для него форм и содержания деятельности. Именно диагностика как инструмент выявления качеств лидера открывает перспективы целенаправленной разработки и построения на ее основе карьеры менеджера. Понятно, что требования к качествам менеджера во многом задаются не только общими представлениями, но и конкретными условиями работы. Это делает проведение

диагностики качеств менеджера периодически повторяемой процедурой, адаптируемой к конкретным условиям.

Навыки менеджера в виде осваиваемых и закрепляемых практических приемов обеспечивают его профессиональные действия на основе выработки конкретных умений, проведения систематизированной практической подготовки. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека, во многом определяя ее характер, темпы, результаты. Первичные навыки работника необходимо обеспечивают получение, накопление и использование знаний в качестве основного ресурса его социальной адаптации, профессионального совершенствования и интеллектуального развития.

Культура как исторически сформировавшаяся совокупность достижений, сложившихся форм и содержания функционирования и развития общества обеспечивает адекватную коммуникацию менеджера в организации. Являясь необходимым условием его карьерного продвижения, она обеспечивает адаптированное восприятие окружающими, эффективную интеграцию менеджера в профессиональное сообщество и карьерный рост.

Вместе с тем культура необходимо обеспечивает достижение искусства как высшего уровня развития профессиональных, деловых и личных качеств менеджера, характеризующего оценку его достижений, обеспечивающего общественное признание. Такая оценка становится основным конструктивным обстоятельством, профессионально характеризующим менеджера и обусловливающим его карьерный рост в организации.

Освоив составляющие карьерного роста, менеджер приобретает статус в виде официально закрепляемого или неформально складывающегося позиционирования в иерархии организации. Совокупностью полномочий или степенью доверия статус определяет формальное или неформальное положение работника, отражающее признание его административных прав или возможностей личного влияния на окружающих.

Карьерное продвижение работника, отражаемое последовательностью занимаемых им должностей, осуществляется в условиях конкуренции амбиций соискателей, обусловливая тем самым становление особых карьерных отношений. Как правило, даже в тоталитарных организациях они строятся на сугубо рыночных принципах, насыщаются субъективным содержанием и развитием, формируя специфические условия карьерного продвижения. Являясь одним из определяющих профессиональных мотивов, оно контрастно разделяет персонал организации по признакам отношения к нему. Это придает особое значение выработке и предъявлению определенных требований к соискателю, применению эффектив-

ных систем и методов оценки и сопоставления кандидатур соискателей как внутри организации, так и вне ее. Вместе с тем возможность продвижения создает необходимые условия для творческой инновации, профессионального совершенствования, становления карьерных амбиций личности, удовлетворение которых обеспечивается организацией.

Профессиональная карьера отражается продвижением менеджера по иерархии должностей организации и в этом плане четко ориентируется на ее организационную структуру. Карьерное продвижение менеджера может осуществляться не только по вертикали, но и по горизонтали, что отражает необходимость освоения им более широкого или даже всего спектра функциональных направлений перед выдвижением на должность руководителя более высокого уровня. Этим обусловливается формирование так называемых восходящих, горизонтальных и даже нисходящих типов профессиональных карьер или их периодов, характеризующихся специфическими режимами организации, координации и адаптации. В этой связи особое значение уделяется планированию профессиональной карьеры, обеспечению эффективности ее развития в рамках реальной ОСУ (рис. 4.5.2).

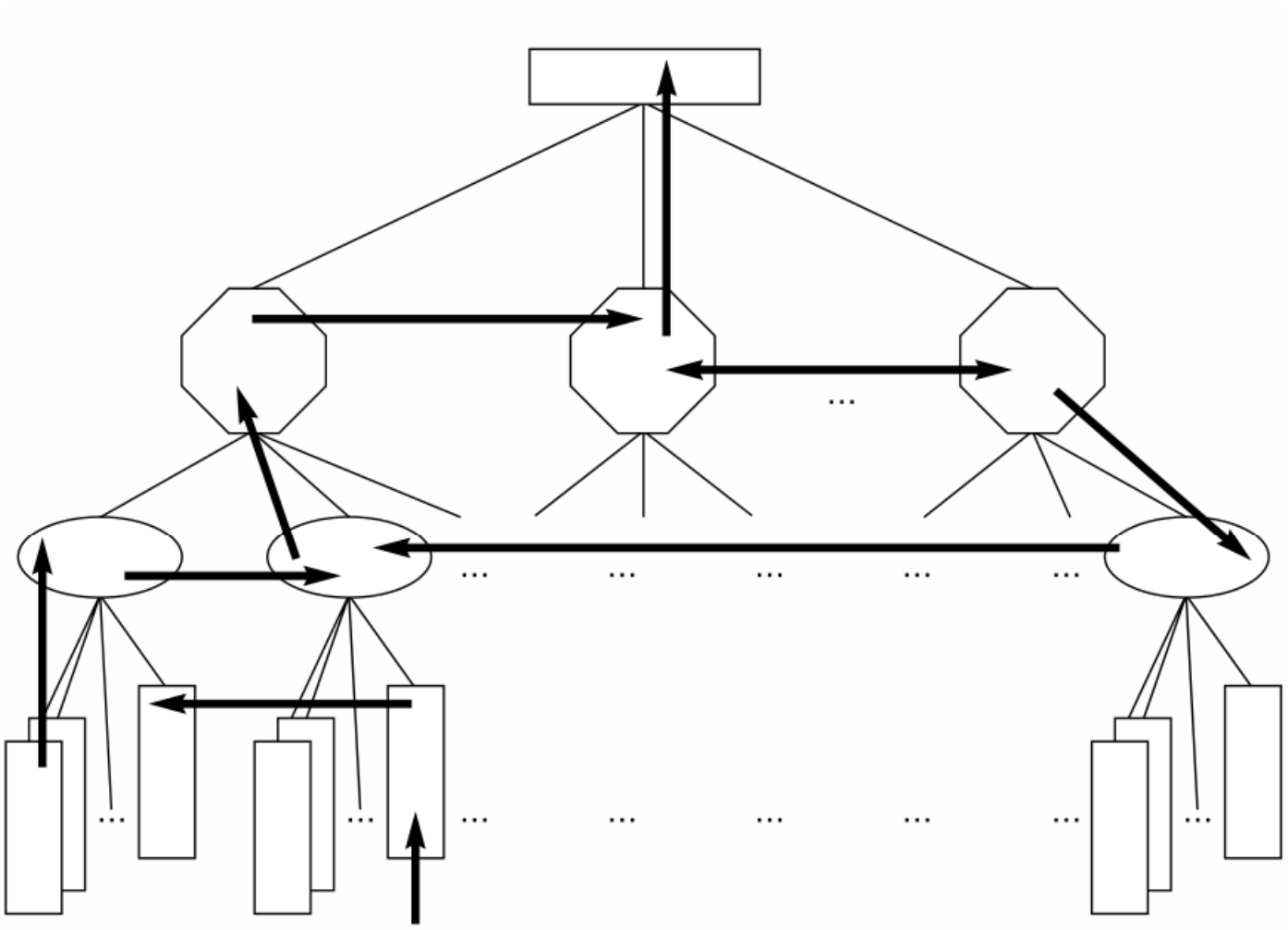

Рис. 4.5.2. Траектории карьерного продвижения менеджера

Траектория формирования и развития карьеры менеджера может иметь не только вертикальную, но и горизонтальную ориентацию. Это обеспечивает возможность должностной ротации, обновления приоритетов, квалификации, адаптации профессиональной специализации, повышения эффективности производственной и управленческой кооперации. Более того, ряд подходов, например к организации управления японскими компаниями, основывается на необходимости приобретения определенного опыта работы руководителя в должностях каждого из своих будущих заместителей. Наличие у кандидата подобного опыта как в зарубежных, так и в отечественных компаниях все чаще становится не только желательным, но даже обязательным требованием, публикуемым в объявлении о конкурсе на замещение той или иной вакантной должности. В зависимости от традиций и специфики организации такая задача может решаться в форме стажировки, замещения исполнения обязанностей и даже временного их совмещения, позволяющих кандидату сформировать четкое представление о напряженности труда, информационном обеспечении, системе коммутации, потенциале исполнителей каждой конкретной службы. Понятно, что подобное ознакомление носит временный характер и не предполагает овладения руководителем всем объемом функций каждого из подчиненных подразделений, но позволяет представить их возможный спектр методом «погружения».

Вместе с тем принцип «должностного сканирования» становится не только основой формирования возможной модели взаимодействия руководителя со своими подчиненными, но и дает более конкретную ориентацию его последующего карьерного роста. Именно таким сканирующим подходом может достаточно быстро и наиболее точно определиться сегмент самого перспективного профессионального применения данного кандидата на вышестоящих уровнях управления организации. В этом случае результаты подобной оценки становятся характеристикой инновационного потенциала работника, ориентиром планирования профессионального роста, импульсом его дальнейшего карьерного продвижения.

Карьера конкретного менеджера может принимать самые разнообразные конфигурации, зависящие от организационных, региональных, отраслевых, профессиональных, коммуникационных, корпоративных и других факторов. Это отражает возможности формирования исключительно разнообразных траекторий построения карьеры менеджера, что, в свою очередь, обусловливает необходимость комплексного исследования состава и содержания его жизненного цикла как объекта управления.

4.5.2. Жизненный цикл менеджера как объект управления

Определяющей формой последовательной организации деятельности менеджера как объекта управления является его жизненный цикл, в котором принято выделять предтрудовой, трудовой и посттрудовой периоды. Такое восприятие достаточно полно и традиционно представляет универсальный объект как планирования и программирования, так и непосредственного управления. Выделение жизненного цикла как объекта управления необходимо не только широкому кругу разнообразных организаций — от семьи до работодателя, но и самому человеку. Это обусловлено тем, что чаще всего именно сам менеджер на протяжении всего своего жизненного цикла выступает в качестве единого и постоянного субъекта разработки и осуществления программы, в том числе и своего трудового функционирования.

Жизненный цикл менеджера представляется последовательностью основных этапов и стадий его трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур, операций и действий. Большинство из них четко определены, содержательно обоснованы и профессионально обеспечены. Вместе с тем применение их в каждом конкретном случае требует определенной адаптации. В силу этого управление жизненным циклом конкретного работника вполне обоснованно начинается именно с такой адаптации, в дальнейшем последовательно развиваясь и оснащаясь в качестве самостоятельного, целенаправленного и полноценного процесса.

Детализация состава и содержания жизненного цикла менеджера, рационализация и совершенствование на этой основе работы с персоналом организации позволяют прогнозировать и планировать его карьерную перспективу на длительный промежуток времени. Это требует четкого представления не только, а порой и не столько собственно составляющих, которые уже не раз отработаны и определены, сколько конфигураций необходимых и возможных взаимосвязей между ними. Именно потенциал этих инвариантно устанавливаемых и развивающихся взаимосвязей составляющих жизненного цикла работника в конечном счете и определяет основные ресурсы управления.

Все это требует выработки четкого представления о составе, содержании, взаимосвязи и взаимодействии основных элементов каждого из периодов жизненного цикла менеджера (рис. 4.5.3).

Подавляющее большинство составляющих жизненного цикла менеджера хорошо известны и понятны по своему характеру и

содержанию, несмотря на то что в каждой конкретной организации их реализация получает ту или иную специфику. Вместе с тем такие инновационные составляющие, как мотивация, диагностика, статус и т.д., требуют более подробного представления, что активно нарабатывается сегодня практическим менеджментом.

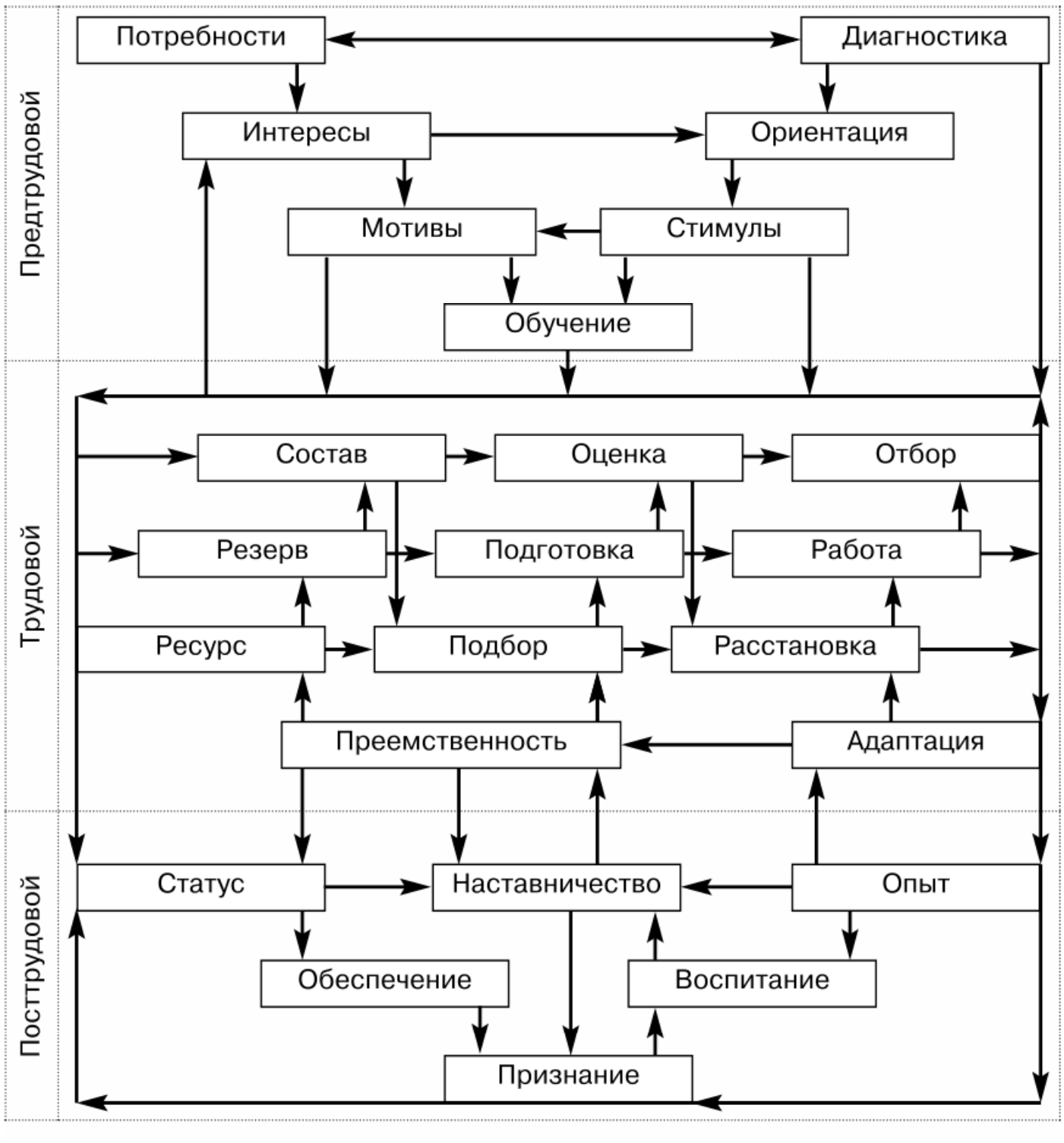

Рис. 4.5.3. Модель организации жизненного цикла менеджера

Анализируя состав жизненного цикла, важно понимать, что каждый из элементов формируется в качестве модуля, ориентированного прежде всего на унификацию взаимодействия с другими его составляющими. Главное, что определяет и представляет жизненный цикл, заключается в построении базовой конфигурации и про-

ецировании возможных вариаций осуществления их взаимодействия друг с другом. Это позволяет определить причинно-следственные связи, установить первичность и производность выделенных элементов, спроектировать наиболее эффективные контуры их взаимодействия, широко и разнообразно используя периодичность, цикличность, последовательность, модульность и другие организационные характеристики данного объекта управления.

Именно объектный подход к разработке, представлению и использованию жизненного цикла конкретного работника каждой организации обеспечивает наиболее эффективное решение задач управления его карьерным развитием. Но конкретное содержание процесса планирования, построения и развития карьеры работника на протяжении жизненного цикла обусловливается не только его собственной мотивацией, но и в значительной мере участвующими и заинтересованными в этом процессе субъектами, организациями, и прежде всего работодателями. Трудовой, инновационный, созидательный потенциал личности объективно выступает в качестве основного источника целенаправленного развития общества в целом и каждой из составляющих его организаций в частности. Такое положение непосредственно заинтересовывает работодателей в эффективном осуществлении жизненного цикла, напрямую определяет необходимость их содержательного участия в формировании качеств, навыков, знаний, культуры потенциального работника.

Традиционные взгляды на карьерный рост, организацию трудовых отношений в целом отдают подавляющее большинство полномочий работодателю, централизующему всю полноту власти, на первый взгляд не оставляющей места для самого работника. Между тем анализ успешных карьер убедительно показывает преимущества делегирования на уровень самоорганизации работника все большего числа ставящихся и решаемых карьерных задач и, что особенно важно, задач более значимого содержания. Наиболее характерно такое делегирование для разработки и построения карьеры менеджеров всех уровней.

Это совершенно естественно, поскольку отражает объективные тенденции инициативного развития процесса разделения, специализации и кооперации все более профессионального, квалифицированного и ответственного труда. Наиболее полное и эффективное использование его ресурсов возможно только на основе всестороннего и комплексного развития и реализации внутреннего потенциала карьерно-ориентированного работника в трудовом периоде его жизненного цикла. Данный ресурс прямо обусловливает необходимость активного и содержательного участия самого работника в процессе планирования, построения и развития его карьеры.

Децентрализованный подход может стать эффективной и комплексной основой построения и применения универсальной концепции карьеры. Она должна необходимо основываться на определении, классификации и представлении места и роли участия самых разнообразных субъектов в процессе планирования и организации профессиональной ориентации и деятельности менеджера на протяжении всего его жизненного цикла. На этой основе уже сегодня строится целенаправленное и эффективное воздействие на карьерный цикл менеджера бизнес-организаций, функционирование которых немыслимо без его определяющей роли.

Для бизнес-организаций участие в управлении жизненным циклом менеджера приобретает особое значение, поскольку его результаты во многом определяют уровень мобилизации человеческих ресурсов. Отдавая себе в этом отчет или нет, работодатели в значительной степени рассчитывают на использование уже сложившейся трудовой мотивации, полученных результатов профессиональной диагностики, ориентации и подготовки сформированных деловых и личных качеств принимаемого. При этом их участие в формировании данного потенциала, как правило, ограничивается ролью налогоплательщика, в той или иной степени добросовестного.

Анализ состава и содержания жизненного цикла менеджера прямо указывает на то, что в современном обществе практически все конструктивные государственные, предпринимательские и общественные организации заинтересованы в его эффективности. Корпоративное, содержательное участие работодателей способно обеспечить его реализацию в качестве основного источника, определяющего фактора, процедуры и формы становления и развития менеджера. Этим обусловливаются мировые тенденции все более расширяющегося и углубляющегося участия самых разнообразных организаций, и прежде всего работодателей, в формировании и развитии конструктивного потенциала жизненного цикла менеджера. Причем это участие все больше ориентируется не только на трудовой, но и в той или иной степени на предтрудовой и посттрудовой периоды жизненного цикла менеджера.

На практике такое участие проявляется в воспитании личности, создании условий профессиональной диагностики и ориентации, развитии творческих интересов, взаимодействии с центрами профессиональной подготовки, поддержке личной инициативы, предприимчивости и т.д., обеспечивающих в конечном счете реализацию потенциала менеджера. Данные задачи объективно позиционируются и решаются преимущественно в предтрудовом периоде жизненного цикла работника, во многом определяя перспективы его последующего развития. Именно этот ресурс каж-

▶ Details

дого формируется, развивается и реализуется сообществом самых разнообразных организаций в качестве основного инструмента постановки и достижения индивидуальных, групповых и общественных целей.

Примером этому может служить разработка и реализация многочисленных и эффективных модификаций модели социального партнерства развитыми бизнес-структурами, разделяющими ответственность за гармонизацию общественных отношений. Содержание ставящихся и решаемых при этом задач во многом определяется такими традиционными программами, как:

- конструктивное участие бизнеса в общественном развитии;
- общественные ценности и нравственное воспитание;
- социальная инициатива и трудовая мотивация;
- профессиональная диагностика, ориентация и подготовка;
- трудовая занятость и ответственность работодателя;
- корпоративное социальное и медицинское страхование;
- комплексное развитие и экологическая безопасность;
- национальная культура и патриотическое воспитание;
- сохранение исторического и культурного наследия;
- социальное обеспечение и благотворительность;
- общественное признание и развитие сотрудничества и т.д.

В рамках этих и других программ складывается и осуществляется определяющее воздействие на формирование потенциала работника, максимально реализуемого в трудовом периоде жизненного цикла.

Понятно, что эффективное решение этих задач во многом определяется позиционированием посттрудового периода жизненного цикла работника не только в виде непосредственно прогнозируемой и оцениваемой пенсионной перспективы каждого, но и в качестве ресурса воспитания и наставничества. Традиционное позиционирование этих процессов привязывается к семейному, неформальному общению, но наиболее эффективные результаты дают профессионально организуемые программы. К сожалению, практика наставничества, обеспечивавшая не столько успешное овладение профессией, сколько закрепление и развитие уже сформировавшихся у работника трудовых установок, во многом утрачена отечественным менеджментом. Эффективная организация посттрудового периода жизненного цикла работника может существенным образом восстановить утраченные формы и ресурсы управления.

Цикличность как периодическая повторяемость складывающихся и формируемых последовательностей состава, содержания, взаимосвязи и взаимодействия основных элементов жизненного цикла является важнейшей характеристикой не только орга-

низации работы с персоналом в целом, но и всей совокупности действий по управлению карьерой. Она обосновывает выделение таких важнейших составляющих этого процесса, как карьерный цикл работника и цикл управления карьерой, требующих самостоятельного исследования и представления.

4.5.3. Управление карьерой менеджера

Управление карьерным циклом менеджера осуществляется службой персонала. Состав и содержание этой деятельности определены, устойчивы и многократно повторяются, что обусловливает формирование соответствующего управленческого цикла. Его основой становятся периодически повторяющиеся последовательности, зависимости, взаимосвязи и, главное, профессиональное содержание действий, отражающих процедуру управления карьерным развитием менеджера в рамках одной должности.

Цикл управления карьерой модульно отражает структуру задач, успешное решение которых обеспечивается не столько руководителем или службой персонала, сколько им самим. Это обусловливает необходимость обеспечения конструктивного взаимодействия цикла управления карьерой с карьерным циклом менеджера. Разработка и оптимизация комплексной модели такого взаимодействия обеспечивают эффективность управления карьерой менеджеров организации. Так, на ряде современных крупных промышленных предприятий и корпораций внедрена модель управления карьерным циклом менеджера, обеспечивающая универсальный механизм организации взаимодействия этапов карьерного цикла и цикла управления карьерой (рис. 4.5.5).

Последовательность и взаимодействие составляющих модели отражают процедуру карьерных преобразований, этапность и содержание ставящихся и решаемых задач, формы реализации его потенциала и профессионального управления им. Данная процедура циклично увязывает организацию карьерного цикла менеджера с содержательным участием в этом процессе как службы управления персоналом, так и руководителя продвигаемого. Эти задачи ставятся и решаются в рамках комплексной модели тесно взаимодействующего с карьерным циклом менеджера цикла управления карьерой. Его использование основано на субъектном тиражировании и периодическом повторении сложившегося состава операций и действий, целенаправленно и последовательно адаптируемых и применяемых на соответствующих этапах карьерного цикла менеджера.

Программы моделирования карьерного продвижения работника, активно реализуемые современными компаниями, хорошо за-

рекомендовали себя в качестве процессуальной основы организационно-методического обеспечения организации карьеры менеджера. Они эффективно применяются к построению карьерных циклов специалистов, интегрированных в систему управления персоналом корпорации, объединяющую всю совокупность кадровых функций подразделений.

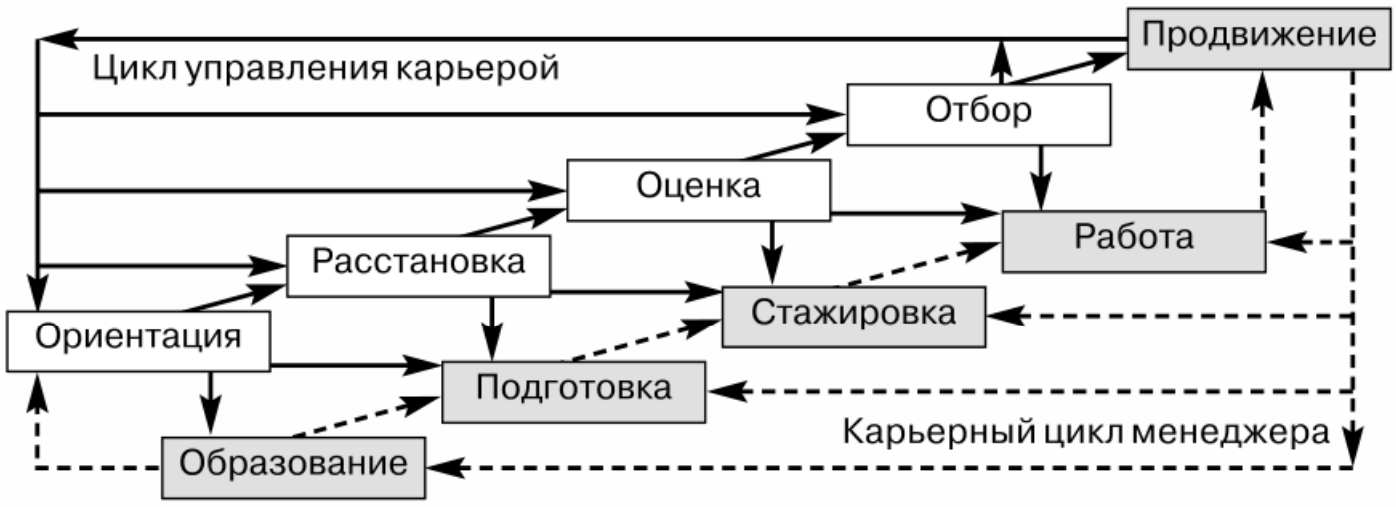

Рис. 4.5.4. Модель управления карьерным циклом менеджера

Формирование, осуществление и развитие карьерного цикла менеджера основано на объектной и содержательной структуризации его состава и конфигурации (см. рис. 4.5.3 и 4.5.4). Она выражается в применении службой персонала корпорации трехступенчатой системы отбора, подготовки, апробации, выдвижения и расстановки работника. Такая система «ресурс — резерв — состав» реализуется в рамках трудового периода жизненного цикла работника. Переход к каждой новой должности в этой системе предусматривает выдвижение, оценку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации менеджера, по результатам которых разрабатывается и осуществляется программа его карьерного продвижения. Вместе с тем такая система объективно становится основой построения и ориентации цикла управления карьерой.

Обоснованность постановки и необходимость разрешения задачи комплексного и эффективного управления человеческими ресурсами уже ни у кого не вызывает сомнений. Вместе с тем карьера менеджера как один из основных компонентов функционирования и развития организации далеко не всеми рассматривается в качестве самостоятельного объекта формирования, оценки и воздействия. Более того, ряд ученых и практиков считает, что собственно карьера, ее последовательность и динамика отражают

▶ Details

лишь результат деятельности самого работника и не являются непосредственным объектом управления. Это определяет ее в качестве стратегически важной и тактически продуктивной задачи современного менеджмента.

4.5.4. Повышение эффективности работы менеджера в организации

Направления повышения эффективности работы менеджера в организации складываются скорее эмпирически, чем научно обоснованно, и все же здесь можно выделить ряд уже утвердившихся и доказавших успешность решения задач. К ним относятся: профессиональная диагностика и ориентация, прогнозирование, планирование и построение карьеры, освоение профессии и достижение мастерства, увеличение отдачи и обеспечение должностного роста. Их постановка повышает эффективность использования потенциала менеджера как основного источника решения стоящих перед ним задач и улучшения результатов работы организации в целом. Основными направлениями и ресурсами повышения эффективности использования профессионального потенциала менеджера на сегодняшний день являются:

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- перманентное самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка;
- объектно-предметно-проблемная адаптация;
- систематическое повышение квалификации;
- стажировки на перспективных должностях и т.д.

Понятно, что освоение этих ресурсов должно основываться на содержательном взаимодействии соответствующих целей, функций и структур организации. Со стороны работодателя административное участие в этом процессе чаще всего принимает непосредственный руководитель менеджера. Именно он отбирает, оценивает и направляет кандидата по пути профессионального освоения административной деятельности. На определенном этапе он же решает или не решает вопрос о назначении кандидата на первую должность руководителя.

Со стороны менеджера такое продвижение и назначение должно поддерживаться его инициативой и самоорганизацией, отражающими уровень профессиональной грамотности, карьерные амбиции и активность личности в достижении поставленных целей. Естественно, что такое взаимодействие должно быть целенаправленно и глубоко интегрировано в процессы управления пер-

▶ Details

соналом корпорации, что обеспечивает перманентность отбора, подготовки и выдвижения наиболее перспективных работников.

Собственно карьерное продвижение и получение полномочий является одним из основных стимулов, а закрепление и использование статуса новой должности — мотивом повышения эффективности работы менеджера. На оптимальном сочетании и конструктивном взаимодействии этих мотивов и стимулов основывается вся система повышения эффективности работы организации. Вместе с тем карьерный рост, должностное продвижение становятся определяющими успех показателями ряда, но далеко не всех менеджеров. Периодичность того или иного продвижения объективно предопределяется необходимостью смены вида, характера и содержания деятельности менеджера, обусловленной его привыканием к должности. Проявлением такой индивидуальной психофизиологической характеристики отношения менеджера к своим обязанностям является снижение эффективности его труда после определенного периода работы в должности.

Необходимость преодоления этого негативного эффекта подчеркивается широко известным и используемым принципом «периодической сменяемости». Так в практике японского менеджмента на его основе применяются 3–5-летние циклы ротации, обеспечивающие своевременное обновление профессиональной деятельности работника. Сутью такой ротации является использование правила периодического перехода менеджера с руководства производственным на руководство управленческим подразделением. Эффективно применяется такой подход и при проведении ознакомительной стажировки будущего руководителя в должности каждого из своих намечаемых заместителей. Решая ряд параллельных задач, эти процедуры используют принцип периодической сменяемости формы и содержания профессиональной деятельности, существенно повышая ее конечные результаты. В соответствии с законом онтогенеза, принципами необходимого разнообразия и периодической сменяемости эффективность труда менеджера в каждой конкретной должности после определенного ее специфической периода роста и достижения максимума снижается до минимально допускаемого организацией уровня. Этим обусловливается необходимость продвижения менеджера на параллельные, ниже или вышестоящие должности по истечении эффективного периода.

Время работы в должности определяется составом и содержанием вмененных к исполнению менеджером обязанностей. Оптимизация этого показателя определяется сложностью освоения профессиональной специфики. Вместе с тем на увеличение этого периода влияют такие факторы, как разнообразие, обособленность,

уникальность, инновационность исполняемых обязанностей. Необоснованное увеличение продолжительности карьерного цикла менеджера приводит к консервации достигнутого профессионального уровня, методическому застою, корпоративной стагнации, инновационной пассивности. Причем негативное воздействие этих тенденций перевешивает значение накопленного должностного опыта тем больше, чем дольше менеджер или менеджмент сдерживает начало нового карьерного цикла. Все это обусловливает необходимость периодической смены должности менеджера на протяжении его жизненного цикла.

Оптимальное число должностей менеджера на протяжении жизненного цикла зависит от отраслевых, производственных, организационных факторов и колеблется от четырех до семи. Карьерный рост успешных менеджеров включает большее число должностей, определяемое необходимостью освоения управляемых объектов. Инструментом такой методики является проецирование начала нового карьерного цикла на точку бифуркации предыдущего периода, которой соответствует максимальная эффективность работы в должности. Это обеспечивает преодоление уже формирующихся тенденций стагнации и начало развития нового карьерного цикла, обеспечивающего мобилизацию скрытого потенциала менеджера. Общую конфигурацию последовательности карьерных циклов менеджера графически можно представить на рис. 4.5.5.

Периодическая смена деятельности, должности, статуса, полномочий, ответственности менеджера как цель и средство повышения эффективности его функционирования и развития становится одним из определяющих стимулов самосовершенствования. Подобный эффект характерен для самоинициированных карьерных процессов и представляет одну из типовых конфигураций самоорганизации по принципу «цикл в цикле». Она позволяет накапливать, востребовать, адаптировать и применять банк типовых решений по универсальным процедурам, осваиваемым и используемым конкретным работником в адекватной ситуации на новой, более высокой должности.

Возможное отставание производительности труда на отечественных предприятиях по сравнению с ведущими западными компаниями отчасти и объясняется искусственным сдерживанием должностного и профессионального обновления. Ориентация на как можно больший стаж работы при подборе кандидата, особенно из своей организации, оправдана далеко не для всех должностей. Нередко она приводит к «номенклатурной пассивности», «статусному привыканию», «манкированию обязанностями», стагнации профессиональной деятельности работника и органи-

зации в целом. Смена приоритетов, кадровое обновление, применение новых подходов, взглядов, оценок совершенно необходимы и естественны в рыночных условиях. Мобильность, гибкость, обновление знаний, опыта, приоритетов, стиля менеджмента становятся совершенно необходимым ресурсом адаптации организации к постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре. Более того, это активно продвигает рыночные механизмы конкурентной среды, сопоставления спроса и предложения на руководящие должности, внедрение инструментов конкурсного отбора в процессы выдвижения и условия назначения менеджера.

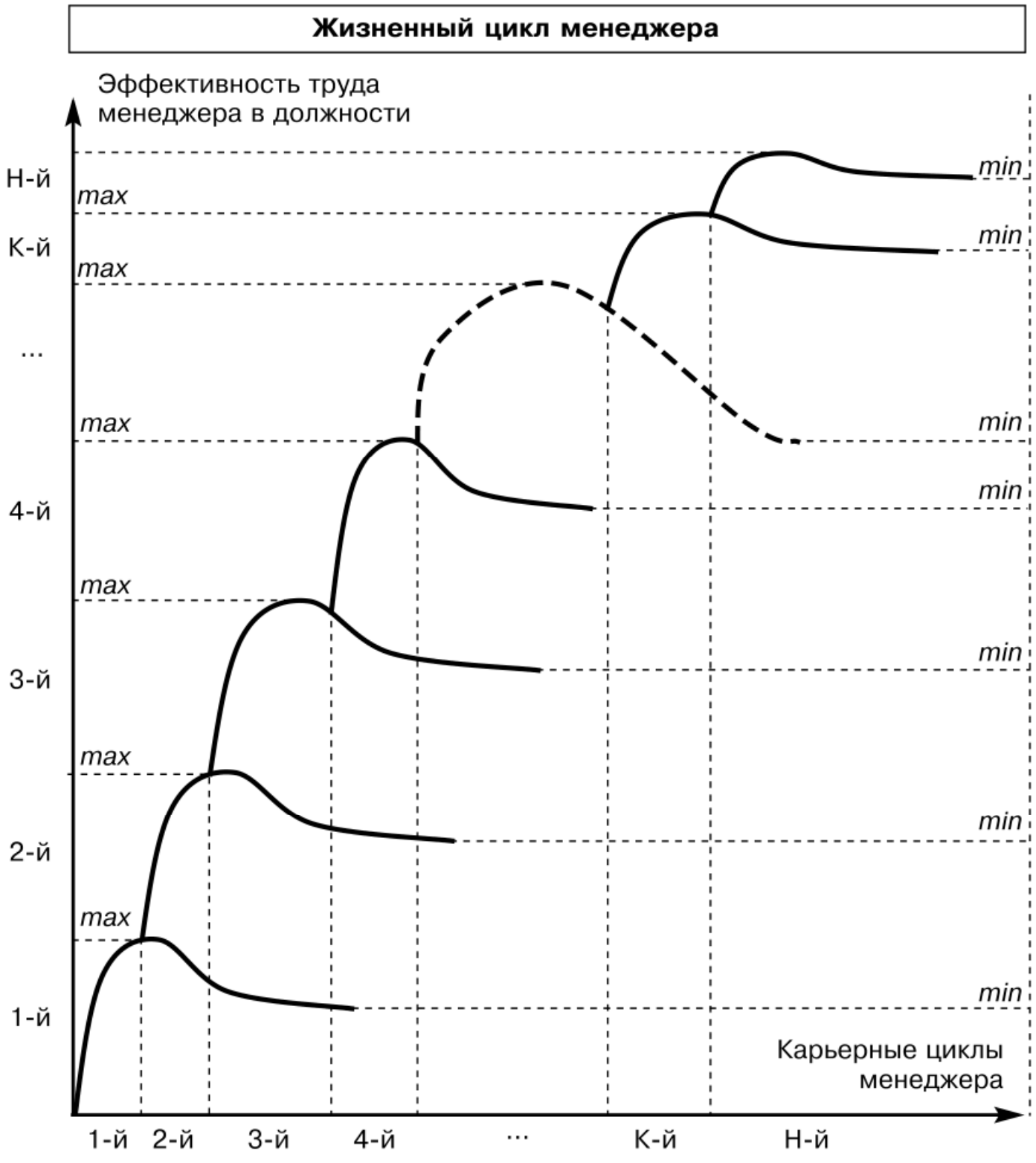

Рис. 4.5.5. Эффективность жизненного цикла менеджера

Осуществленные на такой основе кадровые решения изначально становятся обязательными составляющими разработки и проведения инновационных проектов, обеспечивая соответствие обновленных управленческих подходов сущности и содержанию рыночных условий и внедряемых инноваций. Такие требования все чаще выдвигают не только собственники или инвесторы, что вполне ожидаемо, но и службы управления персоналом, обеспечивая ими гарантии и закладывая механизмы достижения адекватности и эффективности управления организацией в рыночных условиях.

На комплексное решение всей совокупности кадровых задач должна быть направлена программа планирования, разработки и осуществления карьерного продвижения менеджера в организации. Она должна разрабатываться и реализовываться в комплексе для всего состава менеджмента и привлекаемого в процессе отбора, подготовки и оценки его резерва и ресурса. Объединяя индивидуальный и корпоративный подходы, это позволяет целенаправленно и взвешенно выстраивать карьерную перспективу персонала во взаимосвязи с решением задач повышения эффективности деятельности и систематизации кадрового обновления менеджмента организации.

Наконец, именно такая программа, реальность ее практического осуществления в отношении каждого менеджера организации становятся комплексным фактором мотивации, стимулирования и в конечном счете активизации его деятельности. Обеспечивая не только наиболее взвешенную и относительно объективную, но и исключительно значимую оценку труда менеджера в организации, она становится если не глобальной, то, как минимум, его стратегической личной целью. Эффективность решенных менеджером задач и достигнутых на этой основе результатов работы всей организации в конечном счете оценивается для него именно корпоративным и общественным признанием, выражаемом в личной карьере.

▶ Details

Раздел 5
РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: МЕТОДЫ И ПРОЦЕССЫ

В первом разделе настоящего учебника решение было представлено в качестве центрального звена управления, а в менеджменте в этой роли была позиционирована цель. Такое сопоставление действительно необходимо для того, чтобы показать различия в подходах к построению содержания менеджмента и управления. Вместе с тем оно ни в коем случае не девальвирует и, тем более, не исключает позиционирования решения в качестве одной из основных составляющих менеджмента. Напротив, управленческая природа решения, определяющая его в том числе как путь достижения поставленной цели, прямо устанавливает его место и роль в менеджменте.

Широкий спектр проявления и представления, понимания и применения решения в менеджменте обусловливает необходимость комплексного исследования его места и роли, сущности и содержания. В этой главе отдельно рассматриваются проблемы типологии решений в менеджменте и обеспечения их эффективности. Эти проблемы, позиционированные в первой главе, становятся определяющими в содержании всего раздела, во многом обусловливая его последующую детализацию, специализацию и развитие по главам и параграфам.

Изучение методов и процессов выработки, принятия и реализации решений в менеджменте начинается с выделения основополагающих подходов. Прежде всего они раскрываются в исследовании методов постановки и достижения цели, их определении, классификации, представлении и применении. Особое место в связи с ориентацией настоящего учебника на аудиторию программы *MBA* занимает исследование и представление организационно-методических основ менеджмента, необходимо обеспечивающих администрирование процесса постановки и достижения цели организации.

В качестве самостоятельной темы отдельной главы раздела выделяется исследование и представление процесса постановки и достижения цели в качестве основы выработки и принятия решения в менеджменте. Приоритет процессуального подхода к иссле-

дованию и представлению решения в менеджменте обусловливает необходимость более подробного рассмотрения планирования, разработки, построения и осуществления процесса постановки и достижения цели на общих процедурных основах. В рамках такого подхода специально исследуются, моделируются и представляются решения, обеспечивающие эффективную организацию современных менеджмент-процессов.

Настоящий раздел завершается обоснованием и представлением административного обеспечения методов и процессов, раскрывающих основы, детализирующих применение инструментария и конструирующих базовые процедуры администрирования в менеджменте. Помимо специализации учебника выделение этих вопросов обусловлено еще и тем, что практическая информация о решениях, методах их разработки, принятия, оценки, процессах построения и реализации представляется, как правило, продуктом административной регистрации, анализа, отчетности. Это обусловливает необходимость освоения основ администрирования не только специализирующимися менеджерами, но и всем составом профессиональных руководителей на общей, понятной для них основе.

ГЛАВА 5.1. МЕСТО И РОЛЬ РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Современные концепции менеджмента и управления выделяют решение в качестве центрального звена своего проектирования, построения или осуществления. Вне зависимости от того, представляет оно выработку плана действий на основе складывающегося субъективного восприятия, собственно принимаемый вариант или выработанную оценку и выводы из произошедшего, решение становится доминантой процесса постановки и достижения цели организации, во многом его определяющей и раскрывающей. Это обусловливает необходимость детального и комплексного анализа места и роли решения, методов и процессов его реализации в менеджменте.

5.1.1. Сущность решения в менеджменте

Решение, представляющее адаптируемую программу деятельности организации, является основополагающей формой проявления реакции менеджера на происходящее. Формирование решения как теоретический процесс выработки и принятия варианта действий представляется процедурой деятельности организации.

Результатом осуществляемого по ней процесса становится разрешение проблем формирования, функционирования и развития организации. На самом деле неважно, относится ли такое решение к целенаправленному воздействию на внешнюю систему (и тогда оно становится управленческим) или решение представляет собой новый вариант самоорганизации. В любом случае решение представляет модель построения и осуществления деятельности организации.

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

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

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

Большинству профессионалов хорошо знакомо осуществление тех или иных процессов «по накатанной схеме», «с закрытыми глазами», отражающее не что иное, как применение на-

копленного опыта предыдущих процессов разработки и реализации аналогичных действий в подобных ситуациях. Собственно, опыт менеджера представляет собой определенный банк апробированных и адаптируемых вариантов, в котором черпаются аналоги и прообразы разрабатываемых, принимаемых и реализуемых решений.

Концептуально такая модель может выглядеть следующим образом (рис. 5.1.1).

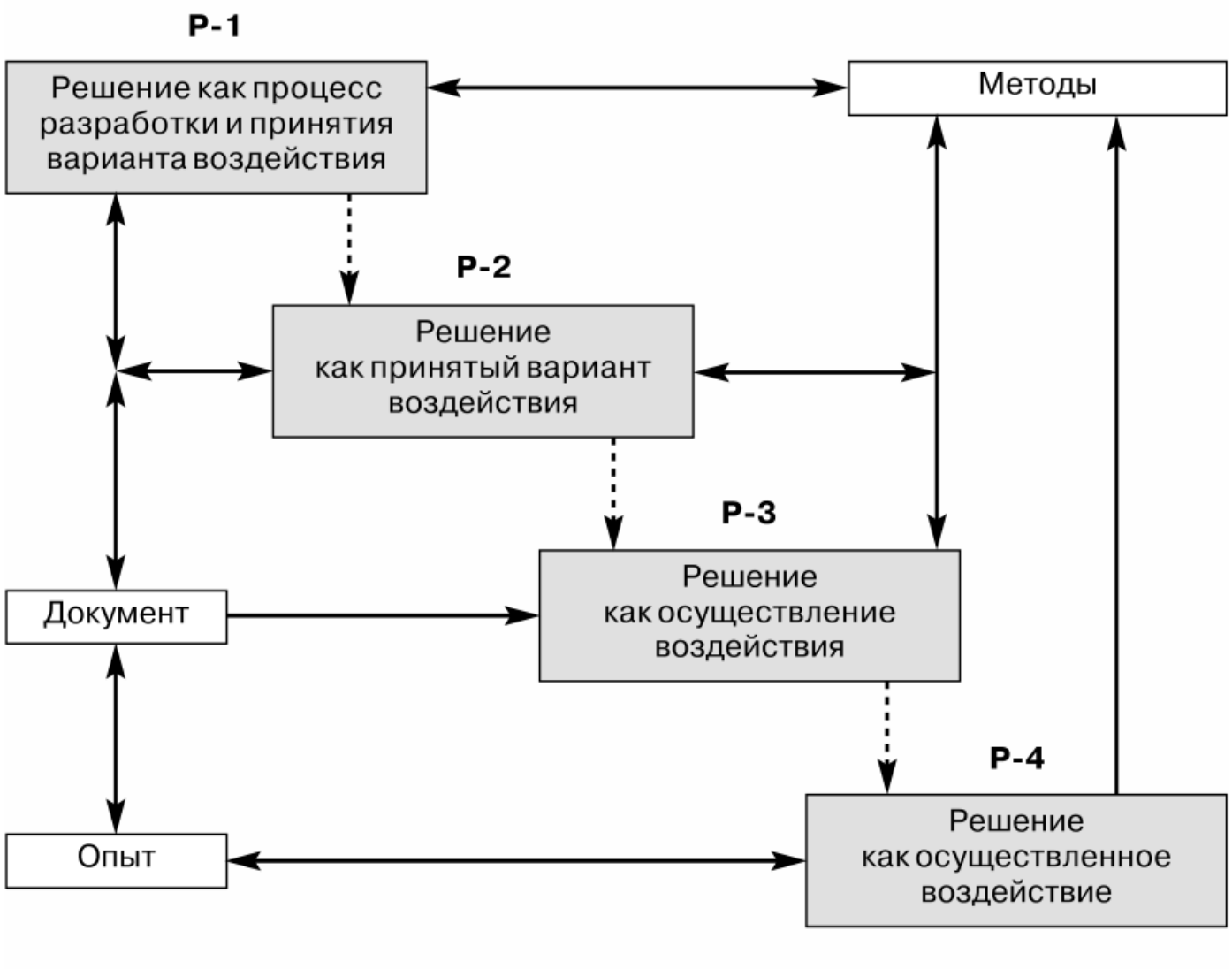

Рис. 5.1.1. Место и роль решения в менеджменте

Модель универсально и исчерпывающе раскрывает и отражает весь спектр проявления, восприятия и применения понятия «решение» в процессе постановки и достижения целей организации.

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

Р-1 — решение, отражающее теоретический процесс разработки и принятия варианта действий в организации;

Р-2 — решение, отражающее принятый, но еще не реализованный вариант осуществления действий в организации;

▶ Details

Р-3 — решение, отражающее практический процесс адаптации и реализации принятого варианта действий в организации;

Р-4 — решение, отражающее фактически осуществленный вариант действий в организации.

Причем разделение решений на теоретические и практические процессы (и их соответствующие результаты) является необходимой и конструктивной основой фундаментальной теории решений, обобщающей и систематизирующей всю совокупность знаний в этой сфере менеджмента.

На практике большинство менеджеров, да и значительная часть ученых, применяя или воспринимая этот термин, далеко не всегда отдают себе отчет в многообразии его идентификации и понимания как ими самими, так и их подчиненными и окружающими. Исследования, проведенные автором в 2000–2003 гг. среди менеджеров среднего звена (департаменты, службы, производства, цеха) десяти крупных отечественных компаний, показывают, что:

1. 25% профессиональных менеджеров воспринимают решение прежде всего как Р-1, т.е. процесс исследования проблемы и выработки базового, но еще не принятого варианта ее разрешения;
2. 55% ассоциативно понимают под решением Р-2 как принятый, но еще не реализованный вариант осуществления их собственных действий и деятельности организации в конкретной ситуации;
3. 15% обращают приоритетное внимание на Р-3 как на процесс практической адаптации и реализации принятого варианта действий;
4. 5% акцентируют внимание на Р-4 как на фактически разработанном, принятом, адаптированном и успешно осуществленном варианте признанных необходимыми и оправданными действий.

Анализ этих данных показывает, что процессуальной фазе решения приоритет отдают только 40% менеджеров, несмотря на то что именно выработка, принятие и реализация решения во многом определяют общий успех менеджмента. Это объясняется целым рядом специфических факторов и проявлений особенностей отечественного менеджмента, к которым прежде всего относятся:

- излишне высокая структурная и процедурная централизация деятельности менеджера по принятию решения;
- неоправданно большой удельный вес штатных, типовых, формально «штампуемых решений» в составе полномочий менеджера;

- низкая эффективность систем регистрации и анализа процессов разработки и реализации решений менеджером;
- исходная латентность и сложность построения и исполнения процедур выработки, принятия и реализации решения;
- ограниченные ресурсы и устаревшие программы профессиональной подготовки менеджеров по сравнению с современными методами организации процессов выработки, принятия и реализации решений.

Все это существенным образом деформирует настрой отечественного менеджера на приоритетное и содержательное участие в процессах выработки, принятия и реализации решений, что, например, для японских компаний является определяющим и составляет более 80% в ориентации менеджеров.

Стратегическая ориентация и активное, содержательное участие менеджера в теоретической и практической фазах выработки, принятия и реализации решения являются основой построения процессов современного менеджмента. Сначала в теории, а затем и на практике профессионально решая стоящие перед организацией задачи, менеджер и осуществляет тот самый процесс постановки и достижения цели, который называется менеджментом. В этом смысле эффективное построение процедуры и осуществление процесса разработки и принятия решения менеджером становятся определяющими условиями и путями достижения цели организации.

При этом одной из определяющих тенденций специализации профессионального менеджмента в последнее время становится выделение фазы реализации решения. Как бы совершенен ни был теоретический процесс, он всегда нуждается в естественном и важнейшем продолжении по его осуществлению практической деятельностью менеджера. Причем между этими составляющими (теорией и практикой) устанавливаются, развиваются и совершенствуются исключительно сложные и многообразные связи, подробно рассматриваемые в третьей главе данного раздела учебника.

Необходимо отметить, что в практической фазе последнее время все активнее разрабатываются и совершенствуются новые методы и формы — например, на основе социально-психологических подходов, рассмотренных в предыдущем разделе настоящего учебника. И действительно, мотивация, инициирование, стимулирование, активизация исполнителей в рыночных условиях принципиально по-новому определяют их место и обусловливают содержательное участие в процессе реализации принятого варианта действий. В конечном счете это проявляется в делегировании все

▶ Details

большего объема и содержания действий исполнителям, приоритетно заинтересованным в конечном результате их осуществления.

Разработка, принятие и реализация конкретного варианта действий менеджера в организации воспринимаются как решение стоящих перед ним задач, приводящее к результату, выражающемуся, например, в приказе и аналитическом отчете о его исполнении. Причем последние только в той или иной степени полно, всесторонне, своевременно и т.д. отражают и закрепляют достигнутые менеджером и организацией в целом результаты. Такое положение нередко приводит к тому, что в принципе правильное, ожидаемое и разделяемое большинством решение далеко не всегда становится эффективным в данной конкретной организации. Подобный диссонанс позволяет сделать конструктивно важный вывод о том, что решение как процесс, например адаптации и практической реализации, не только обладает приоритетом, но и во многом обусловливает результативность и эффективность решения как результата.

Четкое разграничение представления и понимания решения в менеджменте совершенно необходимо, поскольку все последующие исследования и оценки, разработки и реализации должны применяться не к общему понятию решения, а к его конкретному проявлению в том или ином виде. Так, методы и процессы, применяемые при разработке и принятии решения, существенным образом отличаются от продуктивно используемых при его реализации. Соответственно, и принятое, но еще не реализованное решение требует постановки и применения особых методик и процедур анализа и оценки, существенно отличных от тех, которые используются при реализации или адаптации уже осуществленных вариантов действий и полученных результатов.

5.1.2. Типология решений менеджера

Проведенные в предыдущем параграфе обоснование и представление решения как процесса и результата в их теоретическом и практическом выражении обусловили необходимость исследования и отражения всего многообразия классификации решений в каждом из их проявлений. Теория решений, многочисленная научная и учебная литература предлагают сегодня исключительно широкий и разнообразный спектр их классификаций в качестве процесса и результата. В этом спектре классификаций решения позиционируются по таким совокупным характеристикам, как время, место, процедура, способ, вид, форма, содержание, субъект, объект, иерархия, направленность, организация, специализа-

ция, кооперация, координация, результат, ответственность, документооборот, делопроизводство и т.п. При этом охват, дискретность, разнообразие и уникальность классификаций, которые проведены на этой основе, не являются, как показывает практика, обязательными для практического использования.

Все это позволяет в настоящем учебнике не повторять, детализировать и развивать собственно системы классификации решений, что каждый менеджер так или иначе осуществляет самостоятельно, адаптируя их к своей конкретной организации. Вместо привычно абстрактных перечислений и группировок целесообразнее исследовать и представить общую, комплексную и универсальную типологию решений для процесса администрирования любых организаций и всех менеджеров. Она позволит раскрыть и позиционировать необходимое и достаточное разнообразие решений в менеджменте, на основе которого можно формировать и применять востребованные менеджером классификации для конкретной организации, адаптированные к ее целям и условиям.

Казалось бы, отказ от исчерпывающего перечисления и систематизации всех возможных проявлений решений в менеджменте нарушает такие основополагающие принципы администрирования, как объектная идентификация, комплексная классификация, сквозная регистрация и т.д. Но на самом деле это совсем не так, потому что основой практического построения системы решений конкретной организации, например в делопроизводстве, должна быть не бесконечная теоретизированная классификация, а единая типология и объектная адаптация. Типологический подход позволяет сформировать единую методическую основу представления, не втягиваясь в бесконечный и уже поэтому бесперспективный процесс перечисления всех возможных форм проявления решений. Именно такая методология становится эффективной основой администрирования всего разнообразия построения и применения решений как процесса и результата.

Единство типологического подхода проявляется в разработке и использовании общих основ для теоретических и практических, процессуальных и системных проявлений решений, их идентификации по основополагающим, содержательным признакам менеджмента. Это прежде всего обусловливает исследование и применение процессуальных характеристик выработки, принятия и реализации решения, определяющих в конечном счете его системное представление. Более того, применение общих, процессуальных по своей природе признаков идентификации и позиционирования решений приоритетно обеспечивает возможность их содержательной оценки во всех фактических проявлениях.

Применение типологического подхода позволяет вместо предлагаемых большинством классификаций решений (простых и сложных, производственных и кадровых, систематических, периодических и т.д.) разделять решения на прецедентные, инновационные, заданные, адаптируемые, синтезируемые и другие типы. При этом выбираемые признаки идентификации не только одинаково адаптивно применяются как к процессуальным, так и к системным проявлениям решения, но и, что особенно важно, объединяют их в законченные циклы выработки, принятия и реализации конкретного варианта действий. Иными словами, адаптивная типология в отличие от теоретизированной классификации не формально разделяет, а методически объединяет представляемый спектр проявлений решения в общий процесс менеджмента.

Типологический подход к исследованию и представлению места и роли решения в менеджменте достаточно инновационен и требует последовательной апробации, адаптации, совершенствования и развития. Вместе с тем уже сегодня основополагающую конфигурацию формирования и позиционирования типологии решений в менеджменте можно представить следующим образом (рис. 5.1.2).

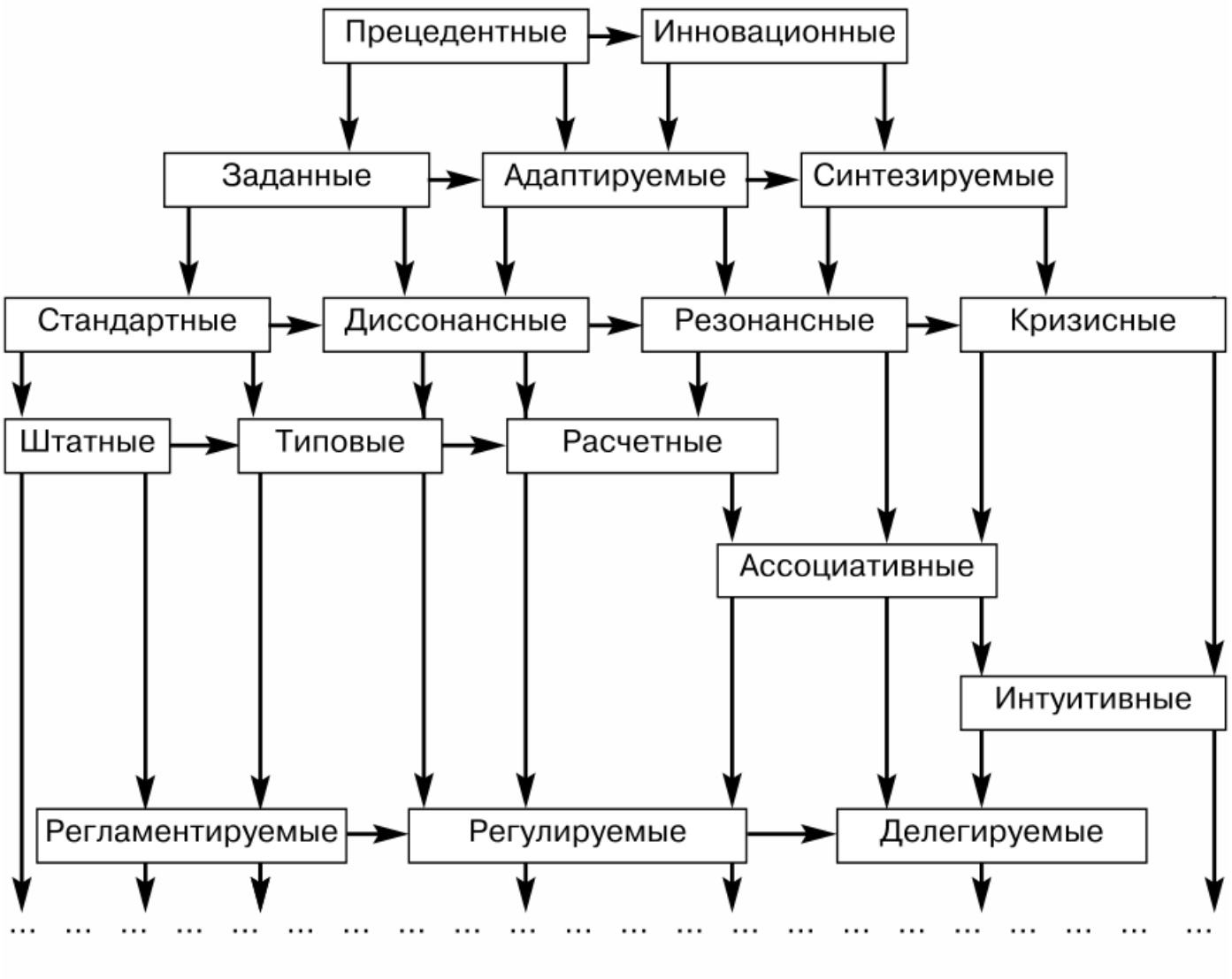

Рис. 5.1.2. Конфигурация типологии решений в менеджменте

Модель конфигурации и позиционированные в ней подходы к характеристике решений позволяют любому менеджеру формировать, применять и совершенствовать прикладную, адаптированную классификацию в условиях реально действующей организации. В ней изначально выделяются только используемые, а в последующем добавляются востребованные формы проявления решений. Они четко и адекватно ориентированы на построение и осуществление целостного и результативного процесса выработки, принятия и реализации решения в условиях данной организации. Причем такой подход позволяет целенаправленно ориентировать разрабатываемую конфигурацию на выделение, детализацию и использование узкоспециализированных аспектов разработки и применения типологии решений.

Так, в рассматриваемой модели конфигурации контрастно выделяется административный метод в качестве основы разработки, построения и применения типологии решений в процессе постановки и достижения цели. Он позволяет последовательно применить следующие прикладные подходы администрирования ко всему комплексу используемых в организации решений:

- адекватного выделения процессов и результатов решений;
- строгой формализации их реквизитов и составляющих;
- четкого детерминирования состава и содержания решений;
- структурной специализации участия в их выработке и реализации;
- процедурной адаптации осуществления процесса решения;
- процессуального сопровождения реализации принятого решения;
- документационной регистрации регламентации и ответственности.

Такой формализованный метод объясняется специализацией настоящего учебника, ориентированного на аудиторию программы *MBA*, и требует более подробного исследования и представления.

Постановка и решение задач администрирования обусловливают применение соответствующих характеристик и признаков построения типологии решений в менеджменте. Эти характеристики и признаки призваны приоритетно формализовать, идентифицировать, регистрировать, ранжировать, разграничивать, распределять решения менеджера, обеспечивать оптимизацию процессов разработки, принятия и реализации. Такие характеристики определяются составом и содержанием задач, решаемых администрированием на основе принимаемой типологии и ее адаптации к конкретным условиям организации. В спектре актуальных задач администрирования, эффективно решаемых отечественным менеджментом, в последнее время выделяются:

- разработка и построение типовых, штатных, базовых процедур выработки, принятия и реализации решений в организации;
- формирование банка штатных решений организации;
- обеспечение сбора, анализа и представления материалов по выработке, принятию и реализации инновационных решений;
- построение моделей разработки и реализации решений организации в проблемных и кризисных ситуациях;
- определение функционального участия персонального состава в выработке, принятии и реализации решения;
- регистрация формы и содержания участия персонала в стадиях выработки, принятия и реализации решения;
- оценка вклада каждого участника в данное решение и конкретные результаты работы организации в целом;
- программирование и автоматизация процедур обеспечения сопровождения и оценки исполнения принятого решения.

Понятно, что постановка и решение таких задач во многом стали возможными именно на основе разработки и применения положений и рекомендаций представленной типологии решений. Ее разработка и применение в практике администрирования каждого менеджера необходимо обеспечивают организационно-методическую базу постановки и достижения целей организации.

Основой такого применения могут служить разработка, внедрение и сопровождение применения процедур сопровождения и обеспечения исполнения принятого решения в администрациях региональных, территориальных и муниципальных образований. Так, в тех из них, где традиционно были сильны административные начала, с приходом рыночных отношений стали коренным образом модернизироваться и перестраиваться системы и процессы взаимодействия с развивающимся бизнесом. Основываясь на типологии разработки, построения и применения универсального спектра регламентируемых, регулируемых и делегируемых процедур реализации принятого решения, они смогли быстро и эффективно адаптировать инструментарий классического администрирования к реальным рыночным условиям.

Например, в течение 1996–2001 гг. в администрациях городов Ивантеевка и Королев разрабатывались, внедрялись и совершенствовались такие комплексы процедур, как: «Обеспечение структурного построения органов администрирования», «Организация функционального взаимодействия в аппарате администрации», «Подготовка и выдвижение профессиональных администраторов», «Административное содействие развитию малого бизнеса». Опыт построения и применения этих процедур, конкретные успехи в решении задач адаптации систем управле-

ния к рыночным условиям и задач совершенствования взаимодействия администраций и бизнес-организаций наглядно показали необходимость, возможность и перспективы эффективного администрирования.

Проведенный в этих городах анализ показал, что администрирование процедур на основе представленной типологии решений эффективно обеспечило в них приоритеты адекватного развития систем управления, потенциала менеджмента, инфраструктуры малого бизнеса. Этот же анализ позволил сделать на этой основе следующие важные выводы:

1. Типологический подход инициирует рационализацию администрирования на основе адаптации сложившейся системы взаимодействия в организации.

2. Типология становится единой, универсальной базой прикладной классификации решений во всех подразделениях и процессах организации.

3. Типизация процессов и систем административных решений обеспечивает необходимый уровень формализации для осуществления эффективного программирования и автоматизации менеджмент-процессов.

Приведенные выводы одинаково характерны и эффективно применяемы для крупных бизнес-организаций, несмотря на то что делались на основе опыта перестройки и совершенствования работы городских администраций. Понятно, что эти образования, с одной стороны, изначально основываются на администрировании, а с другой стороны, по своей миссии существенно отличаются от бизнеса, но их опыт в использовании типологии решений может оказать существенную помощь менеджерам любых структур. Это еще раз подчеркивает необходимость и полезность разработки и применения типологического подхода к построению и использованию комплексного представления решений в организации профессиональным менеджером.

5.1.3. Эффективность решений в менеджменте

Оценка эффективности, определяемая, как уже было показано в предыдущем разделе настоящего учебника, отношением результатов к затратам, применительно к решениям особо обусловливает проблему выделения результата. Если определение затрат, а значит, и оценка их целесообразности, обоснованности и т.д. представляет собой чисто техническую проблему, то завуалированная в конечном результате работы организации составляющая решения далеко не всегда достоверно выделяется и оценивается.

Более того, в соответствии с приведенными на рис. 5.1.1 проявлениями места и роли решения в менеджменте получаемый по его осуществлению результат также может выражаться достаточно широким спектром сложно взаимодействующих процессов и систем, что существенно усложняет его определение и оценку.

И действительно, рассматриваем ли мы решение как теоретический или практический процесс, с одной стороны, или как соответствующим образом разрабатываемый и реализуемый вариант действий организации — с другой, мы неизбежно сталкиваемся с трудностью, а порой и невозможностью выделения его непосредственного результата. Прежде всего эти трудности обусловлены опосредованным характером реализации большинства решений, который вуалирует их непосредственное влияние как на промежуточный, так и на конечный результат деятельности организации. Такая особенность выделения и оценки результата реализации решения обусловливается самыми разнообразными факторами, среди которых особо следует учитывать:

- информационную природу менеджмента, обусловливающую соответствующие особенности процесса и результата решения;
- параллельно-последовательное построение процесса, накладывающее последствия реализации других действий на результаты решения;
- существенный в значительной части случаев временно́й лаг между стадиями разработки, принятия и реализации решения;
- бо́льшую, как правило, численность участников, воздействующих на результат процесса выработки, принятия и реализации решения;
- неизбежное делегирование содержания выполнения принятого решения исполнителям, не участвовавшим в его разработке и принятии;
- спонтанные, в том числе латентные, воздействия деловой среды на результат выполнения принятого в организации решения.

И все же, несмотря на эти и другие сложности, менеджер постоянно вынужден так или иначе разрешать практическую проблему выделения и оценки результата решения. Помимо традиционно применяемых в таких случаях методов «экспертного подхода» или «общего результата» сегодня широко используются методики сравнительных оценок с предыдущими, типовыми, прогнозируемыми, расчетными или прецедентными ситуациями. Они позволяют в той или иной степени достоверно определить тенденции, темпы, изменения, произошедшие в процессе реализации

решения и, сопоставив их с избранными или вычисленными эталонами, получить достаточно точную оценку результата данного решения. Подробнее выделение, анализ и оценка результата принятия и реализации решения рассматриваются в теории решений и разработках прикладных методик, хотя в целом эту научную и практическую проблему нельзя на сегодняшний день считать успешно разрешенной.

Значительно проще обстоит дело с оценкой затрат на выработку, принятие и реализацию решения в организации. Помимо позиций типовых предусмотренных затрат, традиционно выделяемых в современных методиках, в последнее время стали учитываться и такие составляющие, как сопутствующие потери, упущенные возможности или риски принятия и реализации решения. В ряде случаев они обусловили даже разработки методик страхования ответственных решений в организации, хотя последние на сегодняшний день не нашли достаточного научного обоснования и практического применения. Как уже отмечалось выше, такие конкретные инструменты требуют самостоятельного представления и изучения, выходящих за рамки программы общего менеджмента, что предполагает необходимость освоения менеджером самостоятельного курса. Здесь же мы только выделяем данную проблему, с тем чтобы остановиться более подробно на соотношениях основных составляющих оценки эффективности решения.

Традиционно в качестве одного из таких существенных факторов выделяется время, характеризующее процессуальное проявление решения. Это хорошо видно на примере вопроса из программы тестирования менеджера: «Что лучше — поторопиться с неправильным или опоздать с правильным решением?» В конкретной организации именно временна́я зависимость эффективности решения является одной из наиболее актуальных зависимостей для менеджера, что обусловливает необходимость ее подробного анализа и представления. В целом ее конфигурация строится достаточно понятно и ожидаемо, что отражено на рис. 5.1.3.

Важным моментом, выделяемым представленной зависимостью, является позиционирование периода времени 0 — $T_{опер}$, необходимого для принятия эффективного решения. Причем эффективность решения продолжает возрастать и за его границей, вплоть до $T_{опт}$, что обусловлено сложностью решаемой проблемы и отражает целесообразность временны́х затрат на принятие и реализацию решения. В соответствии с представленной зависимостью определение $T_{опт}$ становится ключевым моментом обеспечения эффективности решения не только потому, что соответствует ее

максимальному значению, но и в значительной степени в силу того, что после этого эффективность решения начинает резко снижаться. В этой связи необходимо обратить внимание на установление предельно допустимого времени решения $Т_{пред}$, что противоречит широко известной поговорке: «Лучше поздно, чем никогда».

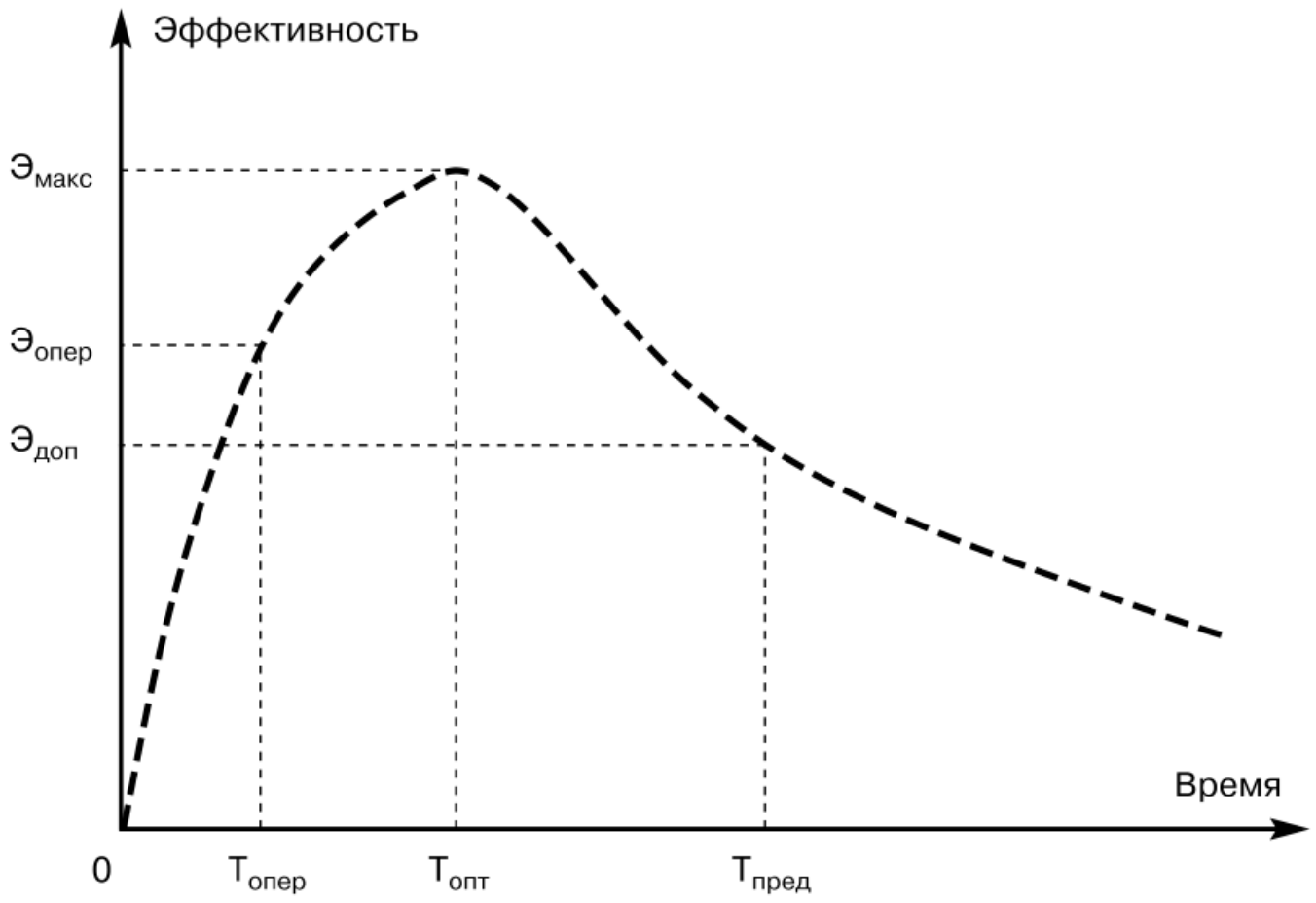

Рис. 5.1.3. Временна́я зависимость эффективности решения

В реальном менеджменте опоздание с правильным решением означает неправильное, а в ряде случаев недопустимое решение. Значит, в ответе на поставленный выше вопрос необходимо рассматривать не то, правильно принимаемое решение или нет, а то, пытаемся мы решать проблему или уходим от этого. Понятно, что положительного результата не будет при любом выбранном варианте, но в ситуации опережения у менеджера останется больше времени на исправление принятого, осуществленного и допустимого решения.

Временна́я зависимость эффективности решения обусловливает необходимость разработки и применения целого спектра методов и приемов, обеспечивающих ее учет и использование. Так, в каждой конкретной организации ими должны необходимо обеспечиваться такие рассмотренные выше свойства процесса выработки, принятия и реализации решения, как динамичность, ритмичность,

оперативность. Это особенно важно для синхронизации процессов функционирования и развития организации и постановки и достижения целей в ней.

Следующим, но далеко не менее важным аспектом повышения эффективности решения является стоимость его разработки, принятия и реализации. В сегодняшних отечественных условиях этот аспект приобретает особое значение в связи с широкой дифференциацией, а в ряде организаций многократным ростом затрат на содержание менеджмента, далеко не всегда приводящим к повышению эффективности организации в целом. Чаще всего это связано с искусственным разрушением связи между затратами и результатами, что рано или поздно сказывается на работе всей организации. Между тем стоимостная зависимость эффективности решения давно определена (рис. 5.1.4).

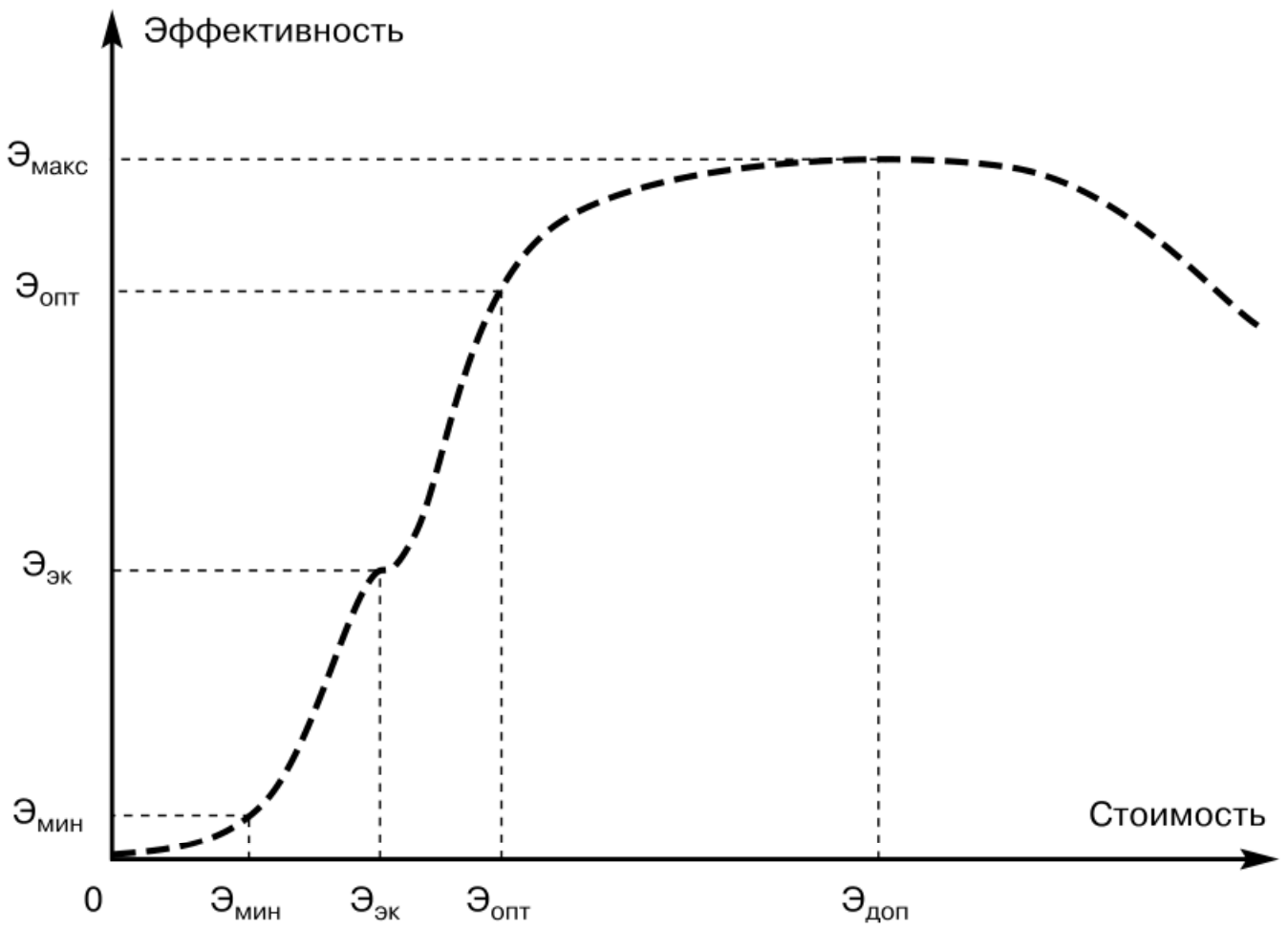

Рис. 5.1.4. Стоимостная зависимость эффективности решения

Моделью выделяется четыре стоимостных периода решения: необходимый, экономичный, эффективный и чрезмерный, причем каждый из них, включая последний, имеет реальные прецеденты. $С_{мин}$ характеризует затраты, необходимые для реализации решения с минимально допустимой эффективностью. $С_{эк}$ не только характеризует соответствующий период, но и выделяет

ступень экономичной эффективности, обеспечиваемой ограниченными средствами. Вторая ступень характеризует достижение оптимальных значений, после чего увеличение стоимости решения все меньше и меньше влияет на увеличение его эффективности.

Но и в этой зависимости наступает перелом, после которого дополнительные расходы не только не повышают, но, напротив, начинают все больше и больше снижать эффективность решения. Это обусловливается целым рядом факторов, отражающих кажущуюся парадоксальной избыточность или даже убыточность вложений в решение. Такая зависимость совершенно естественна, поскольку освоение (особенно непроизводительное) поступающих средств не только не приносит результата, но и сокращает уже полученный ранее результат соответствующими временны́ми, иерархическими, рекреационными и другими издержками. Вот почему в организациях, необоснованно повышающих затраты, например на содержание менеджмента, управление часто не только не обеспечивает более эффективное решение, но и начинает оставлять достигнутые позиции.

В этой связи особенно важно определиться с комплексной оценкой эффективности решений, на основе которой можно обеспечивать необходимый сегодня уровень менеджмента организации. Наиболее полно она представляется на сводном графике зависимости эффективности и качества решения от его времени и стоимости (рис. 5.1.5).

Модель выделяет три периода зависимости качества решения от его стоимости и времени: 0–1, 1–5 и 5–, в пределах которых оно сначала резко увеличивается, затем растет более плавно, а по достижении периода 5 практически не изменяется. Этим не только ограничивается целесообразность увеличения временны́х и стоимостных затрат на повышение качества решения, но и во многом определяется зона обеспечения его максимальной эффективности. На данной модели оптимальная зона затрат на решение представлена эпюрой, определяемой точками 22–34–43, что обусловлено снижением его эффективности после достижения максимума в точке 3.

В целом представленные подходы к оценке эффективности решения в менеджменте отражают, но далеко не исчерпывают всей палитры методов ее проведения и перспектив использования. Их разнообразие и специализация обусловливаются особенностями конкретной организации, процессов ее функционирования и развития, уровня профессионализма и квалификации менеджмента. Вместе с тем приведенный материал позволяет сформировать об-

щее представление об основных способах выделения и сопоставления результатов и затрат в качестве основных аргументов анализа и оценки эффективности решения.

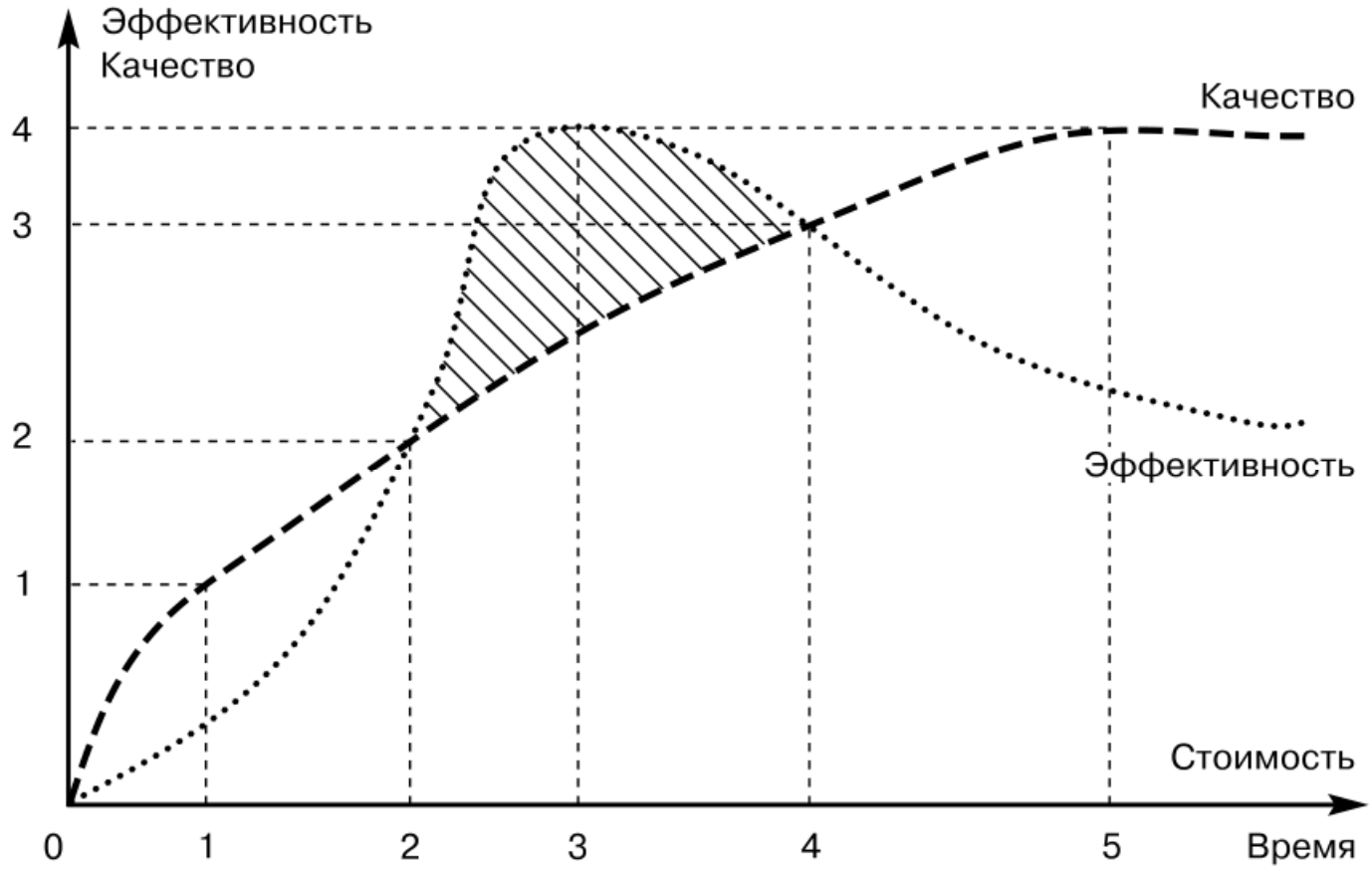

Рис. 5.1.5. Комплексная функция оценки решения в менеджменте

ГЛАВА 5.2. МЕТОДЫ ПОСТАНОВКИ И ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Профессиональный подход к планированию, анализу, разработке и оценке решения в значительной степени основывается не на том, что собирается предпринять менеджер, а на том, как он это хочет осуществить. Разрабатываемые подходы, используемые средства, применяемые способы постановки и достижения цели в конечном счете и определяют уровень совершенства менеджмента. Этим обусловливается необходимость представления и освоения всего комплекса методов современного менеджмента профессионально подготовленным руководителем и персоналом управления.

5.2.1. Метод как способ действия

Метод как способ планирования, разработки и осуществления задуманного изначально необходимо основывается на том или

ином решении и в каком-то смысле представляет собой способ его конкретного воплощения. При этом управление, рассматриваемое чаще всего как процесс воздействия, и менеджмент, предполагающий выбор и применение способа постановки и достижения цели, рассматривают и используют одни и те же методические основы. Вот почему анализ и позиционирование методов менеджмента в значительной степени аналогичны традиционному представлению системы методов управления и их классификации.

Наиболее распространенное среди ученых и практиков, лаконичное и в то же время полное и точное определение понятия «метод» представляет его в качестве способа действия. Но если под действием мы понимаем две основные формы его проявления — исследование и воздействие, органично и последовательно связанные между собой, то разработка и осуществление менеджером целенаправленного воздействия воспринимает, продолжает и завершает исследование проведением изменений, разработанных в ходе и в результате работы организации. В этом смысле единство методов менеджмента и управления проявляется именно в разработанных и реализуемых способах достижения поставленной цели.

В процессах исследования и воздействия участвует не только менеджер, но и тот или иной состав специалистов и исполнителей. Вся совокупность их действий также необходимо основывается на использовании тех или иных методов, которые определяются уже только как методы управления. Их состав и содержание определяются местом и ролью конкретных участников, вменеными им обязанностями и предоставленными полномочиями. Причем содержание применяемого метода и возможности его адаптации во многом определяются степенью участия конкретного работника и его иерархическим положением в организации. В большей степени это касается применения методов воздействия, но выбор и адаптация способов исследования специалистом и исполнителем также могут ограничиваться менеджером.

При постановке и применении методов менеджмента необходимо понимать, что как исследование, так и воздействие разрабатываются и осуществляются на единой организационной основе. Вместе с тем методическое наполнение действий менеджера в рамках последовательности осуществления исследования и воздействия самостоятельно, целенаправленно и поэтапно адаптируется им к объектной, предметной и содержательной основе. В этом проявляется еще одно методическое отличие менеджмента от управления, в котором специалистами и исполнителями при-

меняется система методов, сложившаяся и принятая в организации.

Так, производная функция регулирования, рассмотренная в третьем разделе настоящего учебника, по своей сути представляет не что иное, как определенным образом осуществленную компоновку исследования и воздействия в конкретно адаптированный процесс оперативного управления реальным объектом или поставленной задачей. Причем этот процесс изначально имеет не синтетическую, а эволюционную природу формирования, что непосредственно указывает на естественное, органическое проявление единства и преемственности методов исследования и воздействия. Такое единство основывается на общности субъекта и объекта исследования и воздействия, а преемственность обусловливается использованием результатов исследования в процессе осуществления воздействия. Обоснованность, устойчивость и конструктивность органичного сочетания исследования и воздействия дают необходимую основу для разработки и позиционирования состава и содержания системы и классификации методов менеджмента.

Вместе с тем органичность подобного сочетания основывается на природе и содержании менеджмента, которые упорядочивают взаимодействие и комплексную реализацию складывающейся последовательности исследование — воздействие. Более того, именно организационно-методические основы менеджмента позволяют объединить в режиме реального времени, с одной стороны, формирование, функционирование и развитие объекта, а с другой — исследование и воздействие на этот процесс. Самая общая модель построения и реализации такого объединения условно может быть представлена следующим образом (рис. 5.2.1).

В модели выделяется причинно-следственная связь между исследованием и воздействием, четко раскрывающая сущность и последовательность и логически определяющая процедуру формирования и реализации содержания деятельности менеджера. Эта связь становится основным конструктивным правилом проектирования, разработки и реализации всех менеджмент-процессов в организации. Причем как их отдельные связи и последовательности, так и процедуры в целом широко и разнообразно используют ресурсы этого соотношения, например, в разного рода циклических конфигурациях. Модели таких связей, последовательностей, процедур, конфигураций широко и разнообразно используются в программах администрирования менеджмент-процессов в организации.

Простота и однозначность рассматриваемой зависимости даже позволяет ряду исследователей возвести ее в статус закономернос-

ти или закона, что оценивается неоднозначно и требует отдельного обоснования. Вместе с тем анализ представленной модели позволяет обратить особое внимание на бесперспективность волюнтаристских попыток разработки и осуществления целенаправленного, конструктивного воздействия, не основанного на результатах исследования, все еще допускаемого некоторыми отечественными руководителями. Такая бесперспективность проявляется не столько в причинно-следственной связи, сколько в очевидной невозможности осуществления какого бы то ни было целенаправленного и конструктивного воздействия без учета существующего состояния, реально задействованных ресурсов, внешних условий и т.д.

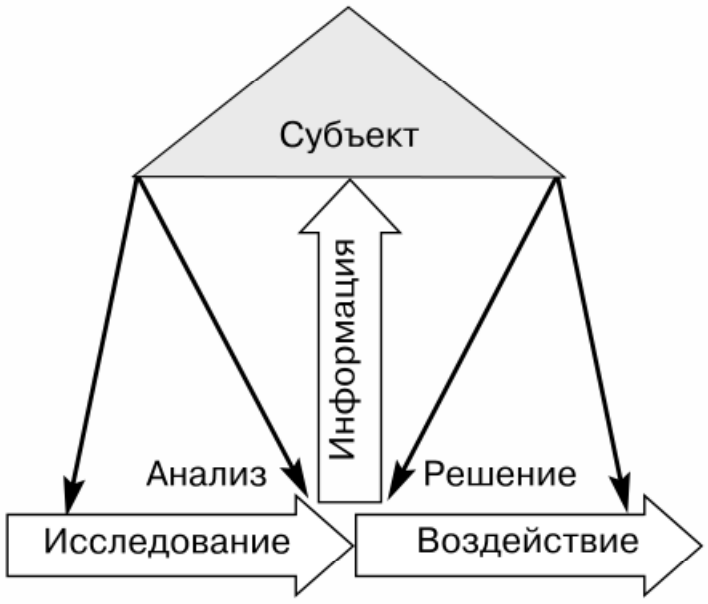

Рис. 5.2.1. Модель организации действий менеджера

Чаще всего такой подход провоцируется ограниченными профессиональными знаниями руководителя в области постановки и применения специальных методов исследования. На самом деле это не только естественно, но и даже иногда конструктивно, поскольку, обращаясь к экспертным разработкам и оценкам специалистов, менеджер не должен быть ангажирован пристрастием к какому-то одному спектру методов. К сожалению, в реальной организации такое положение встречается чаще, что, как правило, обусловлено предыдущей функциональной специализацией менеджера. Формирование универсального и комплексного аппарата администрирования при руководителе призвано эффективно решать и эту методическую задачу.

В этом плане особенно важно последовательно выделять и реализовывать приоритет принципа необходимого разнообразия при формировании и подготовке состава специалистов и аппарата администрирования организации. Прежде всего данный принцип

должен применяться к построению и реализации процесса, выбору и применению критериев подбора персонала специалистов и исполнителей аппарата администрации. Его применение призвано обеспечить необходимое разнообразие их профессиональной подготовки, развития конкретных деловых качеств, освоения навыков административной работы. Причем специализация персонала в конкретных подходах, в том числе отличная или более глубокая, чем у менеджера, здесь должна только приветствоваться.

К сожалению, многие менеджеры, нарушая этот принцип, подбирают подчиненных по своему образцу и подобию, общности взглядов, подходов, мнений, обосновывая это необходимостью формирования «команды единомышленников». С ними действительно надежнее (спокойнее) работать или общаться, но спрашивать у них совета не только бессмысленно, но даже просто опасно. Получив подтверждение того, что они думают так же, как он сам, менеджер опирается на совет как на независимое экспертное заключение, забывая о том, что пригласил этих специалистов к себе именно потому, что они думают так же, как он. Рассмотренная ситуация убедительно доказывает, что методическое разнообразие является не только желательным, но и совершенно необходимым ресурсом менеджмента организации.

Проведенный анализ позволяет достаточно определенно подойти к классификации разнообразия применяемых в менеджменте методов исследования и воздействия. Прежде всего их следует разделять на методы исследования, обеспечивающие определение состояния, и методы воздействия, целенаправленно изменяющие это разнообразие. При этом важно понимать не только рассмотренную выше причинно-следственную связь, но необходимость обеспечения объективности (и в чем-то даже независимости от проведенного или планируемого воздействия) хода и результатов исследования.

Дело в том, что на практике специалисты прикладных исследований, составители отчетов, системные аналитики нередко так или иначе заинтересовываются, ставятся в зависимость или прямо ангажируются пользователями их услуг с целью обоснования необходимости осуществления уже запланированных менеджером действий. Это особенно свойственно ситуации, в которой сам менеджер инициативно и изначально заинтересованно ищет и, естественно, находит подтверждения необходимости выполнения задуманного, традиционного или более простого для него действия. Понятно, что в этом случае рассмотренное выше соотношение нарушается. При этом результаты исследования и основанные на них выводы профанируются, а применяемые методы ис-

кусственно деформируются и смешиваются. Основой радикального разрешения этой проблемы является обеспечение независимости исследования и, главное, его результатов от интересов субъектов воздействия.

Применяемые методы воздействия также могут быть жестко ориентированы на получение необходимого, но далеко не реального представления в результате исследования. Такие тенденции ставят общую задачу обеспечения оптимального соотношения между выбираемыми, адаптируемыми и применяемыми методами исследования и воздействия. На профессиональном языке это квалифицируется классическим положением менеджмента: «Чистота исследования определяет результативность воздействия». На практике такая задача эффективно решается с помощью системы универсального и комплексного методического обеспечения исследования и воздействия, разрабатываемой и применяемой на основе устойчивых агрегатов и модулей комбинирования форм их взаимодействия и использования. Одним из важнейших направляющих начал ее разработки и применения становится обоснованная, адекватная и конструктивная классификация применяемых в менеджменте методов.

5.2.2. Классификация методов менеджера

Классическое представление состава и содержания современного предприятия, организации, корпорации выделяет в них пять основных подсистем: техническую, технологическую, социальную, организационную, экономическую (что было представлено во втором разделе настоящего учебника). Естественно, проводимая на основе объектно-предметного подхода классификация выделяет соответствующие группы методов исследования и воздействия. Но первые две из них по понятным причинам становятся прерогативой служб главного инженера, главного технолога и т.д., оставляя для менеджера только три последних. Понятно, что технико-технологические аспекты в той или иной степени должны рассматриваться и учитываться всем персоналом управления организацией, но все же для менеджера наиболее свойственны три группы основополагающих методов: социальные, организационные и экономические.

Это определяется тем, что непосредственным объектом исследования и воздействия менеджера является подчиненный ему работник, для которого социальные, организационные и экономические процессы являются не только во многом определяющими, но и значимыми. Понятно, что в конечном счете воздействие

менеджера может быть направлено и на технико-технологический комплекс, но его реализация все равно будет осуществляться через подчиненных работников, а значит, и соответствующими методами.

В 1920-х гг. в качестве одного из актуальных направлений менеджмента выделилась научная организация труда (НОТ), в том числе и персонала управления. Это обусловило тогда и в последующем освоение и применение соответствующих методов исследования и воздействия, обеспечивавших решение задачи внедрения в организацию труда персонала последних достижений науки и техники. Со временем НОТ вошла соответствующим разделом в отраслевые и производственные методики и положения, целенаправленно обеспечивая последовательную детализацию, специализацию и оптимизацию производственных и организационных процессов.

С самого начала своего становления приоритетное значение НОТ отводила методам обеспечения безопасных, необходимых, благоприятных условий труда персонала. Длительное время такое внимание, объяснявшееся исключительными возможностями существенного повышения производительности и качества труда, искусственно стимулировало это направление. И сегодня в круг содержательных задач менеджера, естественно, входит такая задача, как обеспечение оптимальных условий функционирования персонала (помещения, оргтехника, освещенность и т.д.). Но эти вопросы менеджер, как правило, решает через работников соответствующих специализированных служб организации.

При развитии подобных тенденций управленческие методики и положения НОТ также последовательно специализировались и разделялись, например на методы корпоративной организации, отошедшие к социальной группе, персональной работы, вошедшие в группу организационных методов. Отсюда же берет свое начало система методов гуманизации труда, активно и содержательно развивающая самостоятельное направление в социальной группе. Особое место в оригинальных разработках тех лет А.К. Гастева и П.М. Керженцева традиционно занимали рекомендации «целесообразного администрирования», ставшие в дальнейшем основанием для выделения группы административных методов. Ряд исследователей и практиков и сегодня выделяют такую группу методов, что требует определенного анализа и оценки.

Понимая под методами способы действия, с самого начала обоснования мы применяли содержательный, качественный подход к их исследованию и представлению. Это позволяет класси-

фицировать методы менеджмента по направленности их содержания на решение социальных, организационных и экономических задач. С этих позиций административный аспект целиком и полностью укладывается в содержание организационных методов.

Если разбираться предметнее, то администрирование, основанное на организационных методах, представляет собой процесс формализации и регламентации, обеспечивающий в той или иной степени применение любых методов постановки и достижения цели. Значит, «административные методы» вряд ли могут выделяться в формируемой классификации наравне с другими и, скорее всего, представляют собой процедуры обеспечения их проведения и оформления. Вместе с тем администрирование, безусловно, является одной из основ профессионального менеджмента, что будет более подробно рассмотрено в четвертой главе этого раздела учебника.

Состав и содержание методов постановки и достижения цели исторически являлись постоянным объектом изучения и систематизации профессионалов. Ко второй половине XX в. это сформировало достаточно обоснованное и устойчивое представление классификации методов менеджмента (рис. 5.2.2).

Понятно, что классификация только в самом общем виде обозначает группы методов менеджмента и их содержание. Классификация изначально формировалась как открытая, что не только допускает, но прямо ориентирует исследователей и пользователей на ее дополнение и совершенствование. Вместе с тем можно достаточно обоснованно утверждать, что ее общая конфигурация позволяет четко систематизировать, адресно адаптировать и адекватно выбирать, конструировать и применять методы исследования и воздействия, используемые в современных процессах постановки и достижения цели.

Подробный анализ состава и содержания каждой из групп методов, выделенных классификацией, требует не только объемного изложения, но и, что особенно важно, профессиональной специализации в соответствующих сегментах деятельности организации. Это обусловливает необходимость и обоснованность приоритетного рассмотрения группы организационных методов (в рамках настоящего учебника, ориентированного на участников программы *MBA*) с учетом того, что социальные и экономические методы подробно и всесторонне рассматриваются специальными дисциплинами. Такой подход объясняется еще и тем, что именно организационные методы и формируемые на их основе системы и процессы администрирования обеспечивают комплексное применение всей палитры методов современного менеджмента.

▶ Details



Рис. 5.2.2. Классификация методов менеджмента

Группа организационных методов, как и вся классификация в целом, делится на способы разработки и проведения исследования и воздействия, что особенно важно применительно к ней. Дело в том, что сегодня социально-экономические исследования большинство ученых и практиков не только привычно воспринимают, но и в той или иной степени профессионально осуществляют. Этого нельзя сказать о методиках организационных исследований, в которых применяется ограниченный круг достаточно примитивных средств. Среди них выделяется, пожалуй, только метод самофотографии, содержательные ресурсы которого используются пока тоже не полностью.

Между тем палитра методов организационных исследований представляет исключительно разнообразные ресурсы поиска, регистрации, анализа и построения параметрических комплексов, способных обеспечить разработку и реализацию воздействий на принципиально новом качественном уровне. Так, например, программные продукты современных информационных технологий позволяют осуществлять регистрацию, хронометраж, последовательность и другие исследовательские операции на основе мониторинга в режиме реального времени или в накопительном режиме. Это обеспечивает не только возможность осуществления традиционных программ совершенствования систем документооборота и делопроизводства, но и возможность персонификации участия сотрудников, оценки своевременности взаимодействия подразделений, построения систем контроллинга и т.д.

Актуальное развитие в корпоративных рыночных организациях получает метод функционализации, обеспечивающий не только разграничение и закрепление формализуемых позиций за конкретными персонами, но и целый спектр новых возможностей. Так, для бизнес-администрирования перспективным представляется формирование должностных обязанностей на основе функционализации модульных пакетов. Они позволяют привнести рыночные механизмы конкурентной среды в процессы распределения, выполнения и оценки результатов функциональных обязанностей. Подробнее процедуры применения такого подхода будут рассмотрены в следующей главе настоящего раздела учебника.

Представление построения и функционирования самых разнообразных систем методами структуризации привычно настолько, что многими уже не рассматривается в качестве конкретных способов организационных исследований. Между тем административный менеджмент широко и разнообразно использует палитру этих методов именно в таких организационно-исследовательских це-

лях. Так, например, начиная исследования строения организации с проявления, проецирования и анализа состава и содержания связей, а не с традиционного позиционирования изначально обозначаемых должностей или подразделений, мы получаем возможность опережающего проектирования менеджмент-процессов.

При таком подходе исследования архитектоники построения, пересечения, ветвления, взаимодействия менеджмент-процессов самой совершенной основой становится позиционирование и идентификация только абсолютно необходимых элементов структуры. Более подробно такой подход к исследованию и проектированию организационных структур управления будет рассмотрен в следующем разделе настоящего учебника. Вместе с тем необходимо отметить, что структурное закрепление эмпирически оптимизированных процедур используется не менее эффективно, что будет показано в следующей главе настоящего раздела.

Исследовательские ресурсы применения методов процедуризации используются менеджерами сегодня еще реже и ограниченнее, хотя освоение программирования, казалось бы, должно стимулировать развитие такого подхода. И действительно, применение методов исследования и осуществления программирования менеджмент-процессов должно быть сегодня хорошо знакомо не только постановщикам задач. В значительной степени они формируют сегодня вполне определенные процедуры анализа и оценки у большинства профессионально подготовленных менеджеров. Между тем распространение этих подходов на исследования менеджмент-процессов осуществляется спонтанно и медленно, хотя показывает обнадеживающие результаты. Так, информационно продвинутые менеджеры РКК «Энергия», формализуя параллельно осуществляющиеся процедуры постановки и достижения цели, получают возможность оптимизации их взаимодействия с позиций:

- последовательности введения;
- темпов развития;
- оптимизации загрузки персонала;
- рассредоточения кульминационных напряжений;
- реверберации потенциала управления;
- маневра ресурсным обеспечением;
- тиражирования модульных наработок и т.д.

Все это позволяет раскрыть реальные возможности разработки и осуществления целенаправленного воздействия, существенно повысить эффективность менеджера в организации.

Любые проводимые в организации исследования не могут являться самоцелью, а необходимы постольку, поскольку их резуль-

таты становятся основой разработки и осуществления целенаправленных воздействий менеджера. В организационных методах их выражения приобретают наиболее контрастные и действенные проявления, первоначально разделяющиеся на стабилизирующие и распорядительные. В каком-то смысле сущность и содержание такого разделения сродни сопоставлению стратегии и тактики менеджмента, тесно взаимосвязанных и активно взаимодействующих друг с другом в процессе постановки и достижения цели.

Установление стратегической стабильности в сочетании с осуществлением возможности оперативного вмешательства обеспечивает разработку и применение универсального спектра методов организационного воздействия и при этом отражает противоположные стороны единого процесса организации. Прямые и обратные причинно-следственные связи, устанавливающиеся при этом, обеспечивают оперативное дополнение стабильности, устанавливаемой распорядительными средствами. В этом и проявляется на практике стратегия и тактика разработки и применения менеджером конкретных методов проведения организационных исследований и воздействий.

В сегменте стабилизирующих методов рассматриваемой классификации выделяются группы, объединяющие самые разнообразные способы регламентирования, нормирования и инструктирования организации. В группе методов регламентирования позиционируются способы воздействия, основывающиеся на установлении и строгом обеспечении соблюдения границ, рамок, ограничений, пределов, квот, полномочий, ответственности и т.д. Все они в соответствии с названием устанавливают жесткие регламенты, четко устанавливающие определенные параметры действия, исключающие или безоговорочно санкционирующие их нарушения.

Широкий круг самых разнообразных действий определяется официально устанавливаемыми или фактически складывающимися нормами, привычными ориентирами, ожиданиями, рекомендациями. Такие нормы изначально носят не только более мягкий, чаще адаптирующийся или изменяемый, но, что особенно важно, координационно самооптимизирующий характер. Их действие обеспечивает нормализацию процессов и систем как естественное приведение параметров их строения, функционирования и развития к наиболее свойственным формам и уровням.

Особое место в стабилизирующих методах менеджмента занимает инструктирование. Оно далеко не всегда правильно воспринимается подчиненными и нечасто конструктивно осуществляется менеджерами. Дело в том, что традиционное для отечественного менталитета пренебрежение к требованиям инструкций, кажу-

щимся «излишними», «бюрократическими» или «отжившими», обусловлено не только их несовершенством, что, конечно, имеет место. Но чаще отказ от требований инструкций обусловлен дилетантизмом исполнителей, что в конечном счете приводит к негативным последствиям. В период проведения радикальных рыночных преобразований на это наложились еще и попытки ангажирования содержания инструкций с целью разработки и проведения «теневых схем» перераспределения и управления собственностью, налогообложения, оплаты труда и т.д.

Все это ни в коем случае не ставит под сомнение необходимость и конструктивность применения инструктирования как одного из основных стабилизирующих воздействий. Напротив, в рыночных условиях, априори более свободных, разработка, освоение и применение инструкций, апелляция к их содержанию и соблюдению, в том числе в «третейских» режимах, приобретают особое значение. Понятно, что в рыночных условиях это обращение определяет значительно бóльшую ответственность за их содержание, противоречия которого теперь не могут компенсироваться необязательностью исполнения. В этой связи необходимо более подробно остановиться на современных требованиях к разработке и применению организационных инструкций, представляющих одну из методических основ эффективного администрирования.

Широко распространенные в последнее время пренебрежение, девальвация и высмеивание содержания инструкций чаще всего основываются на излишне примитивном понимании их содержания («неужели и так непонятно?»). Между тем, например, арбитражная практика убедительно показывает, что абсолютная однозначность формулировок, рассчитанных на самый низкий уровень квалификации исполнителя, становится единственной гарантией от его апелляции к тому, что «...можно понять и так, и эдак». На самом деле профессиональная инструкция должна быть составлена именно так, чтобы ни у кого, в том числе и заинтересованного в этом лица, не было повода ставить под сомнение как ее содержание, так и обязательность ее исполнения. При этом необходимо понимать, что инструктированием должны предваряться, сопровождаться, обеспечиваться далеко не все процессы и системы, а только те, которые своей сложностью, потенциальной кризисностью или ответственностью обусловливают необходимость его применения.

Стабилизирующие методы формируют, сопровождают и обеспечивают основополагающие правила, форматы и условия целенаправленного функционирования организации на длительный период времени. Они и названы так, поскольку призваны сохра-

нить стабильность организации, обеспечивающую определенность планирования, реальность сопровождения, предсказуемость деятельности. Консервативно настроенный менеджмент стремится осуществить ими максимум организации, но вероятностный характер социально-экономических процессов в рыночных условиях обусловливает необходимость их корректировки. Такие задачи решаются распорядительными средствами, применяемыми «во исполнение», «в дополнение», «во изменение» положений, закрепленных стабилизирующими методами.

Классификация распорядительных методов выделяет три такие основные группы, условно определяющие их сущность и содержание, как: «приказ», «распоряжение», «указание». Первая группа «приказов» объединяет четкие, лаконичные, строгие требования, обладающие юридической силой воздействия, осуществляемые узким кругом уполномоченных на это высших руководителей организации. Группу методов «распоряжения» применяют как высшие руководители организации, так и все остальные менеджеры, осуществляя с их помощью постоянное воздействие в оперативной, устной или письменной развернутой форме.

В отличие от первых двух групп классическое «указание», как правило, не содержит в себе конкретных положений, но обязывает подчиненных самостоятельно разрешить проблему или устранить диссонанс, делегируя им необходимые полномочия. Эти методы и получили свое наименование по сущности того, что подразумевает понятие «указание», поскольку они именно указывают конкретному исполнителю на необходимость разрешения так или иначе сформулированной проблемы теми или иными доступными им средствами.

Анализ эффективного соотношения и применения системы распорядительных методов был подробно приведен в предыдущем разделе настоящего учебника. Он контрастно подчеркивает превалирующие в приказах и распоряжениях тенденции централизации, регламентации, детализации и детерминирования в отличие от делегирования, инициирования, активизации, свойственных применению указаний. Не возвращаясь здесь к оценке эффективности тех или иных распорядительных методов, отметим, что реальная организация возможна только на основе их комплексного сочетания и агрегированного применения. Подробнее этот подход будет рассматриваться в четвертой главе настоящего раздела учебника.

Распорядительные методы действуют ограниченный период времени, обеспечивая оперативное воздействие, корректировку, изменение складывающейся ситуации или регулирующих ее по-

▶ Details

ложений. При необходимости сущность и содержание составляющих или в целом самих положений, реализуемых распорядительными методами, закрепляются в стабилизирующих документах соответствующими изменениями, принимаемыми и закрепляемыми, в свою очередь, опять же распорядительными методами. Это определяет органичный и эффективный механизм агрегирования и взаимодействия стабилизирующих и распорядительных методов менеджмента организации.

Разнообразно и комбинированно используя две взаимосвязанные основы формирования всей палитры способов реальной организации, именно стабилизирующие и распорядительные методы исчерпывающе обеспечивают функционирование и развитие структуры организации. Вместе с тем решение прикладных задач организации требует выработки и применения специфических методов, которые объектно, предметно, функционально и т.д. ориентированы и основываются в том числе на тех же стабилизирующих и распорядительных началах. В предыдущей главе настоящего раздела в качестве таковых рассматривались методы разработки решений, в следующей главе будут представлены способы обеспечения реализации принятых решений. Комплекс этих и самых разнообразных других задач разрабатывается и обеспечивается производными методами, агрегирующими составляющие всей методической палитры организационных, социальных и экономических способов действий.

5.2.3. Организационно-методическое обеспечение менеджмента

Представленное в предыдущем параграфе универсальное, комплексное и в то же время открытое позиционирование методического формирования и применения способов действий современного менеджера ориентирует его на непрерывное освоение, использование и совершенствование содержания палитры этих способов. Такой процесс обусловливает не только освоение собственно методических ресурсов, но и разработку и адаптацию индивидуальных модификаций прикладных комплексов применения методических приемов исследования и воздействия большинством профессиональных менеджеров. Причем навыки и опыт конкретного менеджера накапливают, систематизируют и обеспечивают использование методических методов чаще всего в виде агрегированных и адаптированных комплексов.

Подобные тенденции не только неизбежны, но и исключительно конструктивны, поскольку позволяют персоналу организации

и корреспондирующим структурам эффективно адаптироваться к прозрачно представляемой системе действий. Ее прозрачность, адаптируемость, предсказуемость становятся важнейшими факторами обеспечения эффективного взаимодействия всего персонала организации. В предыдущем разделе такие процессы исследовались на примере выработки и адаптации стилей руководства и управления в организации, здесь же мы рассмотрим их с позиций формирования организационно-методического обеспечения менеджмента. Его состав, содержание, практика применения исключительно разнообразны, что обусловливает необходимость представления свода общих для него правил.

Рассматривая процесс постановки и достижения цели, необходимо прежде всего выделить коммутационное значение организационных методов, обеспечивающих в реальном менеджменте взаимосвязь разработки и осуществления любого действия как на стадии исследования, так и на стадии воздействия. Это обусловлено универсальным применением и всеобщим действием организационных методов как основы обеспечения всех действий. Иными словами, организационные методы обеспечивают разработку, постановку и применение всех групп социальных, экономических и любых других используемых в организации методов исследования и воздействия, используемых в организации.

Наиболее полно и точно этот статус организационных методов определяется следующим правилом:

Все, что целенаправленно осуществляется менеджером организации, допускается регламентами, предусматривается нормами, раскрывается инструкциями, оформляется приказами, детализируется распоряжениями или делегируется указаниями.

Такая формулировка первого и наиболее важного правила организационно-методического обеспечения менеджмента объединяет представленную в предыдущем параграфе классификацию в общий механизм. Позиционируя классифицированные методы стабилизирующего и распорядительного воздействия в рамках единой организации, этот механизм создает необходимую основу их адаптации и применения в реальных условиях.

В рамках конкретной организации стабилизирующие и распорядительные методы формируют комплексный механизм организационно-методического обеспечения менеджмента (рис. 5.2.3).

Модель организационно-методического обеспечения менеджмента позиционирует классифицированные в предыдущем параграфе методы стабилизирующего и распорядительного воздействия в рамках единой организации. Это позволяет сформулировать три основополагающих правила организационно-методического обес-

печения менеджмента, формирующих комплексное представление о его разработке, постановке и применении.

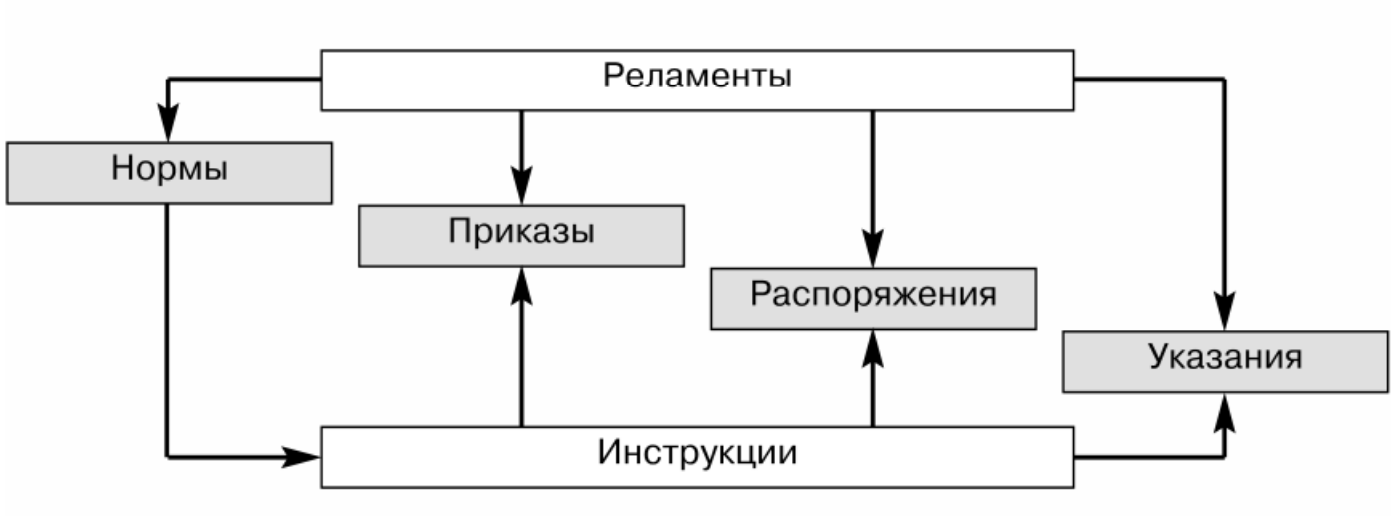

Рис. 5.2.3. Организационно-методическое обеспечение менеджмента

Первое правило обращает внимание менеджера на необходимость органичной взаимоувязки выбираемого и применяемого метода с организационно-методическим обеспечением менеджмента, уже сложившимся в организации на данный момент времени. В реальной организации такая ситуация обусловливает поэтапно накапливаемую, исключительно сложную, многоуровневую, прозрачно-латентную систему параллельно-последовательного взаимодействия методов. Развитие подобной ситуации определяет необходимость выделения и учета второго правила организационно-методического обеспечения построения системы постановки и применения методов менеджмента организации. Формулируется оно следующим образом:

В менеджменте организации одновременно применяется комплекс взаимодействующих, переплетающихся и сталкивающихся между собой стабилизирующих и распорядительных методов.

Следование этому правилу исключительно важно, поскольку способствует обеспечению того, чтобы вновь применяемые воздействия не могли противоречить, с одной стороны, ранее установленным регламентам, нормам и инструкциям, а с другой — оперативно действующим приказам, распоряжениям и указаниям. Противоречия, возникающие и нарастающие в результате допускаемых нарушений данного правила, не только дезорганизуют процессы и системы, но и полностью дезавуируют собственно менеджмент организации, поскольку так или иначе разрушают его организационно-методические основы.

В идеале организационно-методическое обеспечение менеджмента должно представлять собой комплекс содержательно вза-

▶ Details

имоувязанных, взвешенно позиционированных и оптимально взаимодействующих методов. Наращивание этого комплекса должно строго подчиняться содержательным требованиям действующих положений или корректироваться введением новых, оперативно адаптируемых к изменяющейся ситуации. Это особенно важно, поскольку, как уже отмечалось выше, посредством организационных методов реализуется вся совокупность реальных процессов осуществления исследований и воздействия организации.

Третье правило устанавливает процедурно иерархическое ранжирование способов построения организационно-методического обеспечения менеджмента, определяющее приоритеты воздействия этих способов друг на друга и наиболее распространенные конфигурации взаимодействия следующим образом:

Приоритеты взаимодействия определяются позиционированной последовательностью, проведенной классификацией ранжирования: регламент — норма — инструкция, приказ — распоряжение — указание.

Этим правилом предусматривается обязательность согласования содержания инструкций с действующими нормами, а тех, в свою очередь, с утвержденными регламентам не только по степени жесткости, но и по составу, распределению, ответственности и т.д. Аналогичным образом данный принцип устанавливает прямое или косвенное соподчинение содержания указаний распоряжениям, а их основных положений, в свою очередь, — букве и духу приказа.

Подобное статусно-иерархическое ранжирование позволяет не только четко установить координирующие приоритеты, но и обеспечивает применение единых правил построения процедур реорганизации. Именно такие процедуры закладывают общую процессуальную основу, сохраняют стабильность, обеспечивают преемственность методического сопровождения менеджмента организации в ходе ее целенаправленной модернизации или, что еще более важно, эволюционной трансформации. По сути, жизненный цикл организации на всем его протяжении объединяет последовательно сменяющиеся стадии в значительной мере именно на такой, общей процессуально методической основе.

Соблюдение приведенного правила организационно-методического обеспечения приобретает особое значение в разработке и реализации современных процедур администрирования. Это естественно, поскольку все, даже исключительно совершенные организационно-методические положения рано или поздно устаревают и уже в силу этого нуждаются в корректировке, модернизации или коренном пересмотре.

▶ Details

Четвертое правило организационно-методического обеспечения менеджмента определяет и раскрывает условия построения и реализации процедур реорганизации в ситуациях изменения действия положений, устанавливаемых стабилизирующими методами:

Стабилизирующие методы устанавливаются распорядительными, применяемыми в рамках существующих стабилизирующих воздействий на момент принятия.

Эффективное освоение и адекватное применение данного правила обеспечивает проведение необходимых корректировок и коренных изменений содержания регламентов, норм, инструкций путем принятия или утверждения новых редакций в форме соответствующих приказов или распоряжений. С этой целью допустимо даже использование указаний на «необходимость приведения в соответствие» и т.д. в условиях соблюдения действующих на данный момент стабилизирующих и распорядительных положений.

Применение данного правила создает необходимые предпосылки и расширенные легитимные возможности модернизации, совершенствования и развития организационно-методического обеспечения менеджмента организации конструктивным и радикальным образом, в рамках действующих положений. Оно становится необходимой основой разработки и осуществления любых программ реформирования организации, позволяет контролировать, оценивать и корректировать происходящие в ней открытые и латентные трансформации.

В целом организационно-методическое обеспечение менеджмента объединяет, взаимоувязывает и сопровождает постановку и применение всей палитры методов работы менеджера в единый, оптимально взаимодействующий комплекс. Такой комплекс объединяет приведенные выше правила и ряд дополнительно разрабатываемых и адаптируемых менеджментом правил функционирования организации. Именно такой комплекс становится необходимой и достаточной основой построения и применения современной системы администрирования, которая раскрывает, детерминирует и адаптируют его содержание.

ГЛАВА 5.3. ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ПОСТРОЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Любая бизнес-организация и все, что ее окружает, возникает, создается, существует, функционирует, реализуется и распадается в сложном и многообразном процессе движения. Складываясь случайно или осуществляясь целенаправленно, именно движение в

виде последовательности эволюционных изменений или целенаправленных взаимодействий и обусловливаемых ими преобразований выражает сущность всего происходящего. Причем как эволюционно происходящие изменения или целенаправленно осуществляемые взаимодействия, так и последовательность обусловливаемых ими преобразований представляют собой прежде всего суть той или иной организации. Вот почему методической основой профессиональных знаний менеджера является процессуальное представление бизнес-организации и осуществляемых ею постановки и достижения целей.

5.3.1. Природа процесса постановки и достижения цели

Наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как последовательности действий самым непосредственным образом указывает на его дискретно-динамическую природу. На основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер воспринимает все происходящее вокруг и собственное участие в этом. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов в конечном счете выражаются именно в организации таких изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах.

Если рассматривать универсальную природу формирования, реализации и последствий осуществления самых разнообразных бизнес-процессов, то наиболее полно и всесторонне она может быть представлена выражением именно процессуальной организации. Хорошо всем известное, крылатое высказывание Гераклита «...все течет, все изменяется» прямо указывает и на то, что динамика менеджмента бизнес-процессов и ее отражение в сознании менеджера представляются прежде всего непрерывно осуществляющейся последовательностью видимых и скрытых изменений. Значит, именно процесс изменений в организации, представляемый так или иначе сформированной временно́й последовательностью, является той универсальной формой, которая раскрывает и отражает все осуществляющееся в ней.

Вместе с тем традиционное для большинства восприятие организации и ее менеджмента начинается с таких статических понятий, как форма, структура, состав, содержание. Дело в том, что регистрация происходящих перемен чаще всего осуществляется

в сравнении и оценке конкретно выделяемых и анализируемых предыдущего и последующего состояний системы. Это обусловливается тем, что перманентность изменений не позволяет адекватно идентифицировать их в динамике, и менеджер вынужден весьма условно выделять сравниваемые состояния, абстрагируясь от невозможности остановить время. На самом деле, анализируя конкретно сложившуюся ситуацию, он рассматривает не настоящее, а в той или иной мере прошедшее состояние организации, не учитывая уже происходящих с ней в данный момент преобразований.

Реализуя дискретно-динамический подход, менеджер условно представляет его традиционным спектром трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым состоянием и дают ему основание для конкретной оценки произошедшего. Понятно, что такая оценка не только условна, поскольку отражает в той или иной степени уже прошедшее, но и абстрактна, так как проецируется на субъективно выбираемую шкалу реальных или представляемых таковыми возможных или желательных действий.

В этом двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно-системной оценки процесса постановки и достижения цели во многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, наблюдая и анализируя происходящее. Совершенно необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие окружающего фактически отражает уже прошедшее состояние, на основании анализа которого менеджер разрабатывает программу еще не осуществленных и, возможно, уже и неосуществимых действий. Другими словами, идентифицируемые применением системного подхода действия менеджера достаточно точно отражают, как правило, только направление, вектор, тенденции осуществляющегося процесса преобразований и одно из только что или относительно недавно пройденных им состояний.

Это приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий менеджера в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных организационных задач. Так, реальное состояние организации и происходящих с ней преобразований, отличается от теоретически представляемого менеджером в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы осуществляющиеся в ней преобразования.

В результате менеджер вынужден постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемых и фактических состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия. Естественно, что эти вводные также представляются в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики менеджмента организации. Понятно и то, что все это деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления необходимых действий менеджера.

Наконец, сама деятельность каждого менеджера в частности и всех создаваемых или управляемых им социальных и других организаций в целом наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной комутации происходящих в них изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляемости, менеджер так или иначе пытается только частично понять, ограниченно упорядочить или компенсировать реально произошедшие или теоретически прогнозируемые перемены.

Любой процесс, и бизнес в том числе, как последовательное изменение состояния определяется прежде всего во времени и при выявлении сущности, состава, содержания наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий. При этом основные организационные различия между этими двумя понятиями заключаются в том, что явления по своей природе объективны, а события содержат или допускают возможность субъективного участия в своей организации.

Формированием и развитием причинно-следственных связей между объективными и субъективными переменами обусловливаются их место и роль в осуществлении и представлении любого процесса. Позиционируясь в качестве субъективного целенаправленного процесса, менеджмент исследует, учитывает, использует происходящие в организации и вне ее объективные изменения. Содержание менеджмента как процесса можно достаточно полно определить последовательностью происходящих в организации и с ней перемен. Причем наблюдаемые или осуществляемые перемены также можно классифицировать по природе или причинам их происхождения на объективные, субъективные и смешанные. Естественно, что последние и составляют подавляющее большинство реально происходящих и учитываемых менеджментом изменений в рассматриваемых социально-экономических организациях. Схематически такую модель можно представить следующим образом (рис. 5.3.1).

Модель подчеркивает двойственную природу возникновения, становления и развития менеджмента организации как смешанного, чаще всего целенаправленно формируемого в реальных условиях, субъективно-объективного процесса постановки и достижения цели.



Рис. 5.3.1. Динамическая модель менеджмент-процессов организации

Исторически в бизнес-организациях складывались и развивались три основных рода процессуального построения менеджмента: эволюционный, прецедентный и инновационный, отражающие принципиально различную природу планирования, построения и осуществления процесса постановки и достижения цели. Выражая естественное сочетание объективных и субъективных начал любого процесса, они во многом определяют его характер, содержание, взаимодействие с окружающим. Так или иначе, каждый менеджер является результатом, носителем и пользователем этих трех начал, в силу чего ему необходимо четко представлять их сущность, содержание, место и роль в построении и осуществлении менеджмента организации.

Объективно складывающиеся и развивающиеся процессы выражают природу, сущность и результат последовательного взаимодействия случайностей и уже в силу этого воспринимаются как эволюционные. Неотвратимость и устойчивость этих преобразований всегда вызывают у менеджера ощущение их фундаментальности, всеобщности, обязательности, что обусловливает восприятие их в качестве основополагающих условий всех иных перемен. Эволюционная модель менеджмента организации, наиболее полно реализующая это начало, формируется на основе восприятия, уяснения и следования складывающемуся процессу перемен. Нередко она отвечает принципу «будь что будет», основывается на наблюдении, непротивлении и безусловном принятии происходящего как данности. Опирается ли такой подход на общие идеалистические взгляды исполнителей или реализуется самостоятельно и осознанно, его суть заключается в адаптации организации к любым переменам на основе выработки конформистского стиля поведения.

▶ Details

▶ Details

5.3.2. Процедурный подход к администрированию менеджмента

Динамическая природа менеджмента обусловливает приоритет процедурного представления его построения. Конкретные исследования эволюционных, восприятие и адаптацию прецедентных, разработку и реализацию инновационных по своей природе процессов менеджер осуществляет на единой конструкционной основе, представляя их процедурой. Это понятие определяется как формализованно обусловленное отражение конструкции, последовательности и содержания построения процесса, позволяющее в универсальной графической форме представлять, исследовать, моделировать, контролировать и модернизировать его проведение. Именно процедура становится унифицированной комплексной моделью, отражающей конструкцию динамической интеграции составляющих менеджмент-процессов.

Это предопределяет необходимость обоснования, разработки и предложения единых методических основ формирования и представления любых процедур. Значительная часть таких положений уже сформировалась, выработана и активно применяется в различных сферах и целях, но принятие и использование общих методических основ, унификация и повышение эффективности процедурного подхода требуют более четкой определенности и конкретизации. Решение этой задачи необходимо основывается на разработке единой концепции процедурной организации, объединенной общей методикой и отражающей универсальный механизм ее адаптации и применения в конкретных условиях. Такая концепция становится также совершенно необходимой, универсальной основой представления и применения всего комплекса средств и методов администрирования менеджмента организации.

Теория и практика подтверждают конструктивность применения процедурного подхода к обоснованию, выделению и представлению функционального, инструментального и других способов администрирования. Это свидетельствует об эффективности использования конструкционных приемов в процессе обоснования, разработки и представления как статических, так и динамических проявлений менеджмента организации. Оснащение процедурного подхода конструкционными приемами, заложенное в основу выделения, формирования и представления сущности и содержания действий менеджера, во многом предопределяет и его основные функции.

В формировании и осуществлении логической последовательности исследование–воздействие процедура администрирования

конструктивно предваряет, обусловливает и обеспечивает определение состояния с целью стабилизации или изменения его параметров. Конкретное решение об осуществлении воздействия или отказе от него может приниматься только на основе оценки исследованного состояния. Иными словами, организация в рамках единого объекта проявляется в виде неизбежной последовательности и органичной преемственности процесса исследования и воздействия, непосредственно определяющих его необходимость, содержание и условия осуществления в виде процедуры. Именно это положение становится одним из конструктивных принципов построения и проведения процедур менеджмента.

Именно процедурное представление менеджмента обеспечивает единую методическую основу планирования и осуществления постановки и достижения целей организации, проявляясь в следующих основных формах:

- объединения субъекта и объекта в общую систему на единой организационно-методической основе;
- стабилизации функционирования созданной системы на основе действующей организационной структуры;
- организации процесса целенаправленного процедурного воздействия на единой распорядительной основе;
- алгоритмизации представления последовательности построения и осуществления процедуры менеджмента.

Эти формы не только иллюстрируют исследуемые проявления, но и сами становятся источником содержательного насыщения разнообразных процедур. Так, администрирование взаимосвязи, интеграции или полного объединения объекта и субъекта в процессах и системах осуществляется способами, состав и содержание которых постоянно модернизируются. Содержание, характер, степень такого администрирования проявляются во взаимосвязях, от фрагментно-непосредственных к системно-опосредованным. Они раскрывают эволюцию проявлений процедурного представления менеджмента организации в процессах и системах, определяют его последовательность и содержание.

На основе такого анализа и проецирования его результатов на сущность одного из определений понятия администрирования как организационного обеспечения объединенного функционирования можно сделать вывод о том, что целенаправленно организованная и применяемая совокупность способов объединения элементов исследования и воздействия представляет собой не что иное, как универсальную модель процедуры менеджмента организации. Она становится базой для целенаправленного функционирования и развития организации в рамках проектирования и

▶ Details

реализации выражающих ее процедур, представляет собой методическую основу их разработки, построения и применения.

Понятно, что такая методика необходимо становится предметом исследования, разработки и освоения для любого целенаправленно функционирующего субъекта. Это предъявляет соответствующие требования к определению состава, содержания, построения и осуществления процедурного обеспечения менеджмента организации. Оно необходимо предваряет не столько организационно-административный процесс, который и так достаточно строго регламентируется, сколько успешное достижение учебно-методических целей освоения конкретных процедур менеджерами организации. На этой основе в качестве базовых методических элементов построения процедур менеджмента организации выделяются ее составляющие и объединяющие их связи. Этим определяется структура методики, представляемая двумя разделами, последовательно раскрывающими состав, содержание и особенности конструирования соответствующих элементов процедур.

В первом разделе методики разработки и применения процедур менеджмента организации последовательно выделяются конкретные задачи и обеспечивающие их решение следующие конструктивные составляющие: состояние, операция, условие, направление, переход. Они не только исчерпывающе представляют самостоятельные элементы любой процедуры, но и формируют определенный контур периодически полностью или частично повторяющегося базового цикла исследование–воздействие. Собственно взаимосвязь, конфигурация и другие коммуникационные характеристики построения процедур регулируются вторым разделом методики.

Состояние как стартовый элемент процедуры отражает необходимость осуществления и получения конкретных результатов исследования, выражающихся достаточно широким спектром конкретных форм. К ним относятся: определение, выяснение, идентификация, соответствие, соотношение, анализ, оценка, экспертиза, контроль и т.д. исследуемого состояния организации или ее составляющих с целью определения направления, конструкции и способов процедурного развития. Элемент *«состояние»* может выделяться, блокироваться или даже включаться в состав других элементов процедуры, обеспечивая широкие возможности исследования организации.

Операция, представляющая ключевой элемент организации, непосредственно отражает сущность и содержание осуществляемого шага и тем самым во многом определяет не только наполнение, но и последовательность процедуры. Собственно, одно из

▶ Details

определений процедуры как обусловленной последовательности *операций* определяет этому элементу центральное место и ключевую роль в построении конкретной конфигурации. Содержательно определяющее значение и исключительное разнообразие компонуемых в процедуру *операций* предполагает их специальное и более подробное исследование.

В соответствии с приведенным определением процедуры *условие* является вторым ключевым элементом формирования ее конфигурации. Оно выступает в роли конструктивного фактора, определяющего содержание и обстоятельства предложения и выбора вариаций процедурного развития. Более того, *условие* обеспечивает перманентность проектирования, сопровождения и оценки процедурного развития организации, непосредственно обусловливающие ее процессуальное единство. В этом смысле условие может поэтапно выполнять роли «золотника», «катализатора», «регулятора» процедурного развития организации, обеспечивая его гибкость, маневр, реорганизацию и т.д. Особенно контрастно и конструктивно эта регулирующая роль условия проявляется в программных продуктах.

Направление как элемент процедуры нередко объединяют с условием, что, казалось бы, вполне обоснованно, поскольку оно, как правило, выбирается на основании последнего. Но данный подход не учитывает конфигурации безусловных направлений, широко применяемых, например, в «ветвящихся» процедурах, где используются принципы параллельности и одновременности осуществления действий. Вместе с тем направление выполняет координационно-коммуникационную роль, обеспечивающую реализацию потенциала взаимодействия между различными процедурами, что также исключительно важно в программировании.

Переход как элемент, завершающий очередной цикл, отрезок процедуры или просто взаимоувязывающий соседние составляющие, также нередко объединяется, а на самом деле необоснованно смешивается с понятием связи процедуры. В частном случае он действительно способен так или иначе обеспечивать связь между отдельными элементами и агрегациями процедуры, но суть *перехода* заключается в выделении позиции, устанавливающей конфигурации возможных связей и формализующей действие механизма их выбора и осуществления. В этом смысле *переход* выполняет одну из ключевых ролей в построении конструктивного механизма координации осуществления конкретной процедуры.

В целом палитра пяти основных элементов процедурной организации позволяет представить все многообразие ее составляющих и в конечном виде позиционировать их в единой логически вы-

▶ Details

веренной модели. Решение этой задачи определяется вторым разделом методики процедурной организации, непосредственно раскрывающим разнообразие, модификации и применение связей между элементами процедуры. Классификация разнообразия их конфигураций основывается на свойствах корпоративной организации и представляется в виде дифференцированного, последовательного, параллельного, смешанного, цикличного, ротационного, интегрирующего или иного специализированно обусловленного взаимодействия, собственно и раскрывающего конфигурацию и динамику осуществления процедуры.

Понятно, что конкретные формы такого взаимодействия отражаются не только приведенным рядом и развивающими его проявлениями, но и могут формироваться в процессе их разнообразного сочетания, позиционирования, комбинирования. Более того, собственно процедура одним из своих прагматических определений непосредственно квалифицируется как отражение сочетания различных форм взаимодействия составляющих целенаправленного процесса. Значит, разнообразие выбора формы и содержания ее элементов и построения и реализации связей между ними представляет собой методически важный ресурс проектирования процедуры как основы администрирования менеджмента организации.

Современные методики мобилизации и использования ресурса комбинирования элементов процедуры опираются на фундаментальные исследования соответствующих разделов такой бурно развивающейся науки, как комбинаторика. Они достаточно подробно обоснованы, разработаны и представляют собой самостоятельный предмет изучения. Здесь же мы только выделяем его в качестве важнейшего конструктивно композиционного ресурса процедурной организации, адресуя заинтересованных пользователей к содержанию этих разделов данной науки.

Обоснование, разработка, построение и представление процедуры предназначаются для отражения возможного разнообразия пути и конкретных способов решения главной конструктивной задачи менеджмента — логически обусловливаемого упорядочения взаимодействия составляющих. Количество вариантов решения этой задачи прямо пропорционально множеству субъектов, объектов, ресурсов, условий и других факторов ее конкретизации, т.е. практически бесконечно. Настолько же велико и разнообразие возможных вариаций построения отдельных конфигураций конкретных процедур организации, что ставит под сомнение возможность эффективной и исчерпывающей классификации процедурной организации. Отчасти разрешение этой проблемы осуществляется путем

разработки и представления типологии процедурной организации, но концептуальная постановка и решение этой задачи осуществляются путем универсального моделирования.

Проведенным анализом обусловливается общая конфигурация разработки и построения базовой модели процедурной организации (рис. 5.3.2).

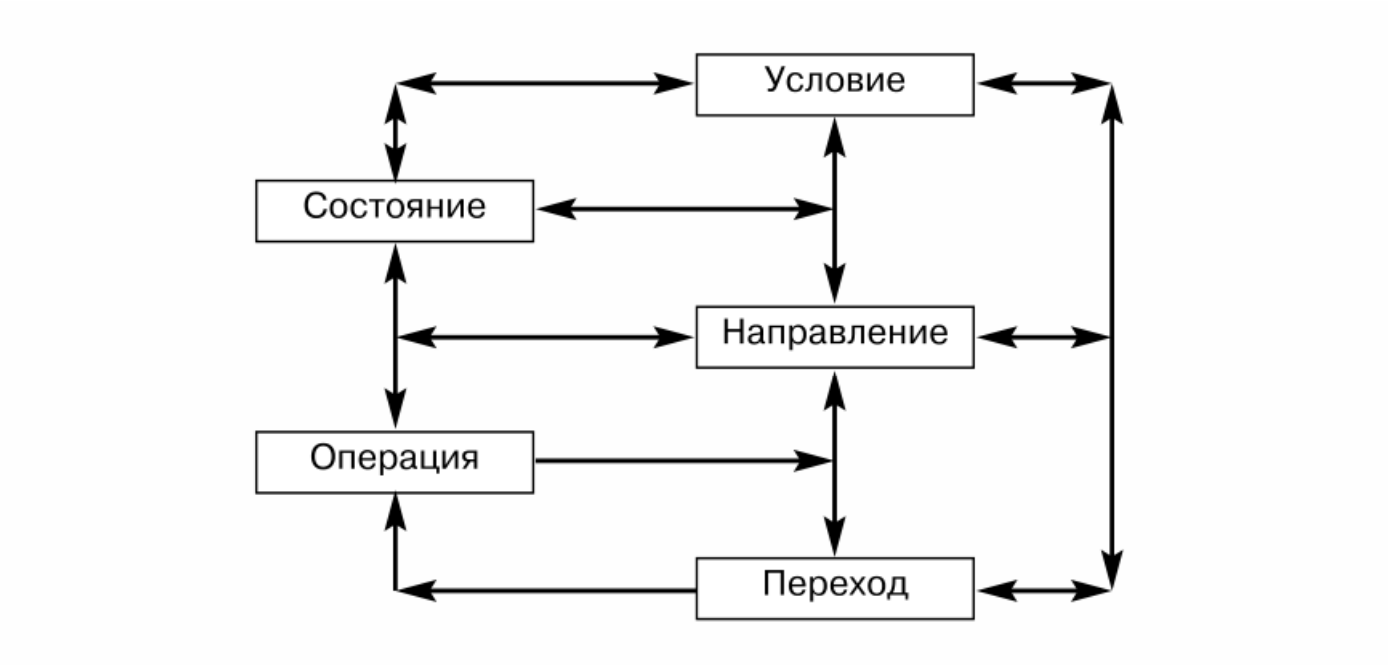

Рис. 5.3.2. Базовая модель процедурной организации

Представленная модель разделяет элементы процедуры на два створа:

- содержательный, отражающий исследование и воздействие, объединяя состояние и действие;
- структурный, позиционирующий условие, направление и переход как основные элементы коммутации процедуры.

Составом элементов этих створов формируются два соответствующих сегмента разработки и построения процедуры, определяющие и развивающие ее структурную и содержательную стороны.

Понятно, что все приведенные на рис. 5.3.2 разграничения достаточно условны и служат только одним из возможных методических подходов к организации разработки, построения и осуществления конкретных процедур. Вместе с тем они подчеркивают необходимость выработки, адаптации и использования подобного подхода к проектированию и реализации каждой конкретной процедуры менеджмента организации. Это особенно важно в связи с исключительным разнообразием условий, особенностями организаций, спецификой их функционирования, уровнем профессиональной подготовки персонала управления.

Процедурное администрирование широко применяется управленческими подразделениями с целью обеспечения устойчивой

организации разработки и реализации целенаправленного воздействия. Здесь в нем наиболее контрастно проявляются опускаемые многими учеными и практиками достаточно существенные процедурные различия между управлением и менеджментом. В данном случае они заключаются в приоритетной опоре управления на конструирование и регламентирование содержания процедур, в отличие от менеджмента, стратегически ориентированного и оперативно-тактически направляющего на достижение конечной цели самыми разнообразными способами их построения.

Уровень совершенства процедур менеджмента организации во многом определяется его способностью накапливать и использовать собственный и заимствованный опыт, применяя самый разнообразный инструментарий адаптации, специализации и реализации типовых и инновационных решений. Исследование этого аспекта проблемы будет подробнее представлено в последних главах настоящего раздела учебника, здесь же мы ограничиваемся представлением анализа состава процедурной организации как конкретного выражения одного из основных проявлений потенциала организации субъекта. Это предполагает проведение определенной классификации построения процедур организационной деятельности и их составляющих. Основными направлениями такой классификации являются: целевое, содержательное, процедурное, группировочное и объектное представление разнообразия построения и осуществления реальной процедурной организации.

Прежде всего необходимо остановиться на самой общей типологии процедур, основанной на последовательном выделении конструктивных особенностей ее построения и осуществления. Таким достаточно традиционным и понятным подходом процедурная организация делится:

- на случайную и целенаправленную;
- ориентируемую и программируемую;
- спонтанную, ожидаемую и планируемую;
- временную, регулярную и постоянную;
- последовательную и параллельную;
- прямую, обратную и циклическую;
- официальную и осуществляемую;
- латентную, смешанную и открытую;
- комплексную, общую и частную и т.д.

Приведение и анализ конкретных примеров проявления той или иной позиции типологии позволяют достаточно четко представить выделенные в качестве конкретных критериев особенности ее построения и осуществления. Именно они становятся ключевыми моментами апробации, адаптации и реализации примеров соответ-

ствующих организационных процедур, накапливаемых и востребуемых на основе складывающегося или, что бывает гораздо реже, целенаправленно формируемого банка типовых решений.

Типология процедур менеджмента организации складывается не только из определенных совокупностей реализации однородных форм, разнообразия способов применения или характерных и специфических видов ее практического проявления, но и позиционирует конкретные механизмы возможного использования в различных процессах и системах. Так, на этой основе формируется, функционирует и модернизируется:

- алгоритм процесса планирования бизнеса;
- пакет программ информационного обеспечения;
- методика оценки эффективности функционирования;
- инструментарий оценки и оплаты персонала;
- механизм документооборота организации;
- система контроля исполнения и частные процедуры, оперативно обеспечивающие деятельность организации.

На практике каждая из таких функциональных составляющих имеет отработанную процедурную основу, обеспечивающую административное сопровождение решения задач менеджмента организации, унификацию профессионального взаимодействия подразделений и отдельных исполнителей, реорганизацию базовых и освоение новых средств и методов управления, постановку их осуществления на основе современных информационных технологий. Совершенствование и развитие процедурной организации на базе ее типологии позволяет детерминировать актуальные задачи и конкретизировать участие в их постановке и разрешении непосредственных разработчиков и исполнителей.

5.3.3. Менеджмент как процесс постановки и достижения цели

Процедурный подход к представлению и осуществлению менеджмент-процесса предполагает четкое выделение основных, структурных, содержательных и иных составляющих, во многом его определяющих. Это объясняется тем, что конкретное построение любого процесса необходимо основывается не только на последовательности и динамике, как отмечалось при процедурном анализе в предыдущем параграфе, но, и в значительной мере на сущности, характере, особенностях и специализации его составляющих. Собственно, последовательность процесса и представляется порядком и конфигурацией взаимосвязи таких составляющих, что и определяет их место и роль в его организации.

Первое их выделение происходит уже в самом определении понятия менеджмента как процесса постановки и достижения цели организации. Здесь процесс представляется двумя последовательными составляющими, которые в дальнейшем раскрываются более детально. Дискретность такой детализации определяется, с одной стороны, исполняемой процедурой построения менеджмент-процесса, имеющей, как правило, общепринятый состав, а с другой стороны, конкретным участием в нем разработчиков, распорядителей и исполнителей. Это естественно, поскольку самые разнообразные участники, обладающие, соответственно, различным потенциалом, обусловливают значительные различия, расхождения, разбросы в составе и содержании конкретной дискретизации процесса. Понятно, что научно обоснованная и практически адаптированная дискретизация состава и содержания элементов типовой конфигурации менеджмент-процесса основывается на общепринятом представлении. Но в конкретной организации и, главное, адаптированной к ее условиям системе администрирования учитываются и специфические факторы.

В целом методика выделения и позиционирования составляющих менеджмент-процесса, построения взаимосвязей между ними основывается на следующих принципиальных положениях:

- формирование циклов позволяет установить периодичность повторения, последовательность, взаимодействие составляющих процесса;
- разделение на фазы используется для определения хода развития процесса на основе внешних наблюдений, позволяющих установить его общее состояние на данный момент времени;
- выделение этапов позволяет разграничить цикл на отдельные составляющие, характеризующиеся получением промежуточного результата, что дает возможность организовать механизм управления по оценке эффективности получения такого промежуточного результата;
- обозначение стадий отражает превалирующее на их протяжении содержание деятельности менеджмента, определяющее специализацию основных подразделений организации;
- операционное наполнение стадий определяет функциональную специализацию, профессиональную кооперацию и административное закрепление видов деятельности за соответствующими подразделениями организации;
- сочетание универсальных действий непосредственно формирует содержание профессиональных операций и обеспечивает построение всего процесса в целом.

Эти положения достаточно четко дифференцируют, детерминируют, структурируют процедуру менеджмента, позволяя оптимизировать процесс ее построения и осуществления.

Такой сущностно-содержательный анализ и предметная адаптация представления состава процесса позволили окончательно сформировать, апробировать и осуществить прикладной подход к пониманию и применению критериев определения основных составляющих базовой процедуры менеджмента (табл. 5.3.1).

Таблица 5.3.1

Критерии дискретизации процедур менеджмента

Составляющая	Критерии определения
Действие	Первичность, однозначность, законченность
Операция	Профессиональная ориентация и специализация
Стадия	Функциональная однородность и последовательность
Этап	Промежуточная результативность и управляемость
Фаза	Выделяющаяся и характеризующая образность
Цикл	Периодически повторяющаяся последовательность

Определение критериев позволяет не только более четко их идентифицировать, но и во многом предопределяет цели и содержание конкретного применения каждого из них. Им выделяется суть, квинтэссенция каждой конкретной категории составляющих процесса, позволяющие однозначно их идентифицировать, комплексно классифицировать, последовательно выстроить, содержательно ориентировать и целенаправленно кооперировать. Вместе с тем детализация и детерминирование критериев в целом определяют общую конфигурацию построения базовой процедуры менеджмента организации как устойчиво сложившийся, периодически повторяющийся цикл.

Простейшие действия, объединенные в профессиональные операции, обеспечивают целенаправленное формирование и последовательное осуществление производственными и управленческими подразделениями соответствующих функциональных стадий процесса менеджмента. Эффективное проведение стадий позволяет получить конкретные промежуточные результаты, выделяющие этапы, последовательно формирующиеся в фазы исследования и воздействия осуществляющегося цикла процесса постановки и достижения цели. Периодически повторяющаяся последовательность циклов складывается в единый процесс, который, тесно переплетаясь с другими параллельно и последовательно осуществляющи-

мися процедурами, формирует общую деятельность менеджмента организации. В конечном счете комплексная модель построения процесса постановки и достижения цели организации представляется следующим образом (рис. 5.3.3).

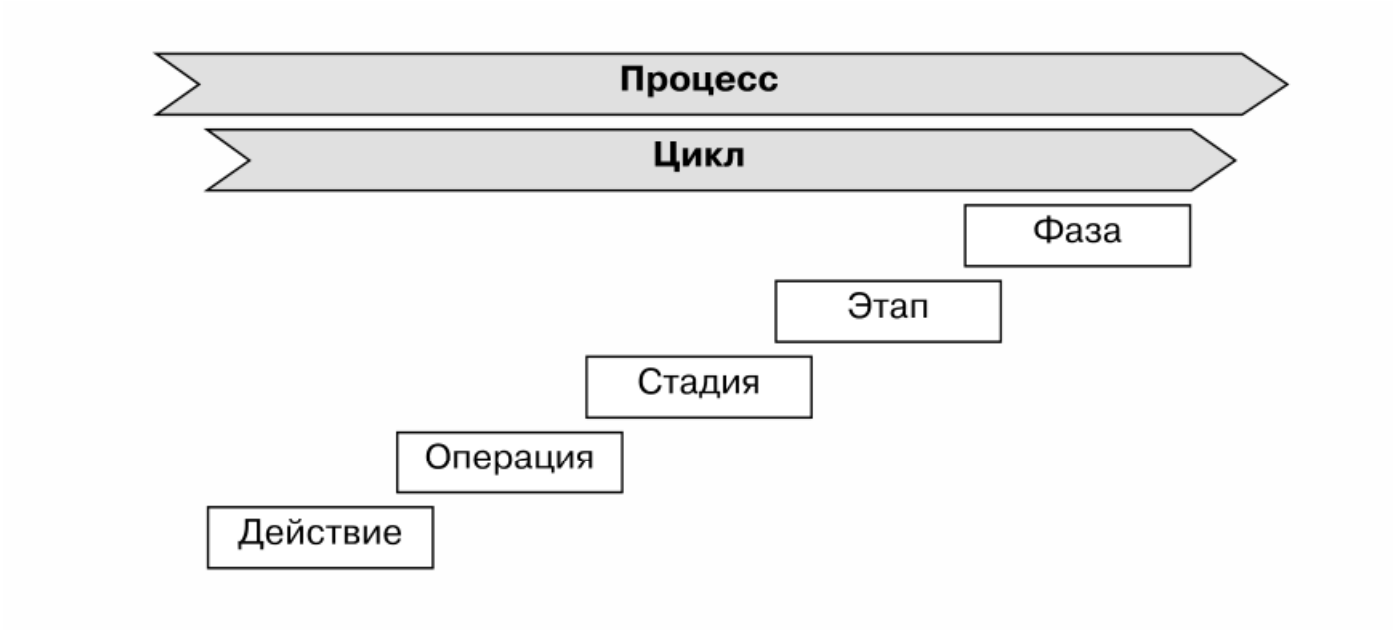

Рис. 5.3.3. Модель построения менеджмент-процесса

Первичным элементом построения процесса постановки и достижения цели объективно является действие, раскрывающееся исследованием или воздействием. Действие служит и основным конструктивным элементом деятельности менеджера, которая может быть представлена соответствующей процедурой. Именно в ней, в последовательности объединения и развития ее составляющих, как и в базовой модели проектирования процедур менеджмента, наиболее точно отражается процесс конструирования.

Первоначально в ходе получения образования будущий менеджер осваивает выполнение простейших универсальных действий, например таких, как сравнение, умножение, распределение. Их количество и разнообразие ограничиваются двумястами позиций в зависимости от степени детерминирования и определяют общий уровень развития обучающегося. Затем путем определенной компоновки, подобно тому, как из атомов строятся молекулы, из действий формируются определенные операции, осваиваемые каждым в процессе самостоятельного развития, профессиональной подготовки или работы по специальности. Этим завершается предварительное обучение менеджера содержательному участию в выполнении конкретной процедуры.

Операции и другие структурные элементы процедуры последовательно объединяются, представляя: стадии как совокупности однородных операций; этапы как отрезки процесса, определяемые получением промежуточного результата; фазы как выделяющие

▶ Details

части цикла процедуры по наиболее характерным внешним признакам и собственно циклы как периодически повторяющиеся последовательности. Они формируют последовательность построения процедур менеджмента (рис. 5.3.4).

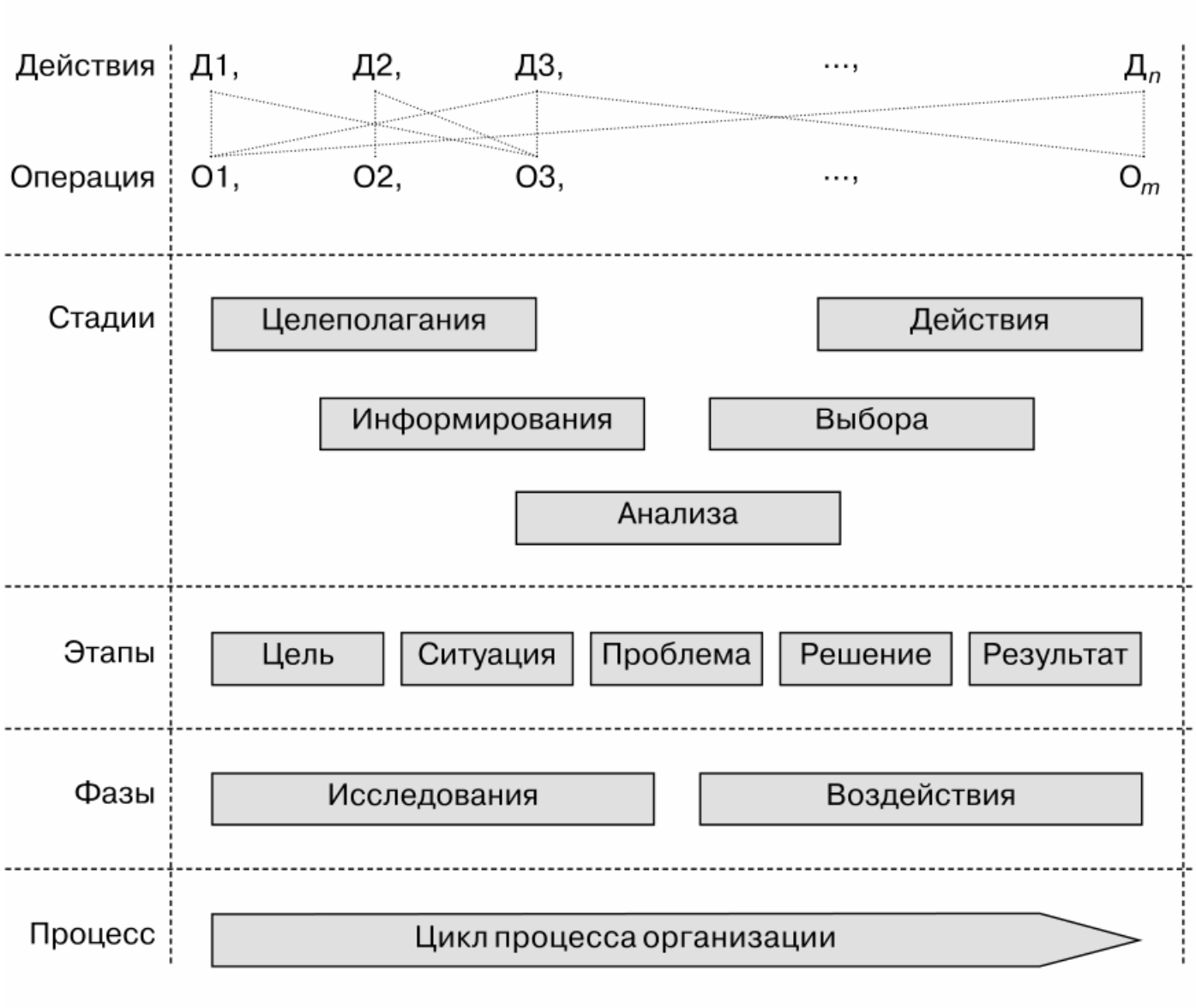

Рис. 5.3.4. Модель построения процедуры менеджмента

Процедурное администрирование наиболее свойственно управленческому подходу, выражающемуся в приоритете разработки и реализации целенаправленного воздействия. В нем наиболее контрастно проявляются опускаемые многими учеными и практиками достаточно существенные различия между управлением и менеджментом. В данном случае они заключаются в приоритетной опоре управления на конструирование содержания процедур выработки, принятия и реализации решения в отличие от менеджмента, стратегически ориентированного и оперативно-тактически направляемого на достижение конечной цели самыми разнообразными, зачастую неформализуемыми способами.

И действительно, менеджмент чаще и точнее всего определяется как искусство постановки и достижения цели, а управление —

как разработка, принятие и реализация решения, выражающего и обеспечивающего собой целенаправленное воздействие. Уже в сравнении приведенных определений проявляется существенное различие в том, что процедурами менеджмента в качестве ключевого звена выделяется цель, а большинством декларируемых сегодня концепций управления — решение. Вместе с тем представленная на рис. 5.3.4 базовая процедура менеджмента идентифицирует цель и решение в качестве взаимосвязанных этапов, объединяемых общим циклом. На этом основываются единство и различия в подходах к построению и осуществлению процедур менеджмента и управления соответственно.

▶ Details

Раздел 6
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ИЗМЕНЕНИЯ

Организация во всех ее процессуальных и структурных проявлениях является изначальной основой, необходимым фундаментом любого администрирования. Именно организация выделяет элементы, упорядочивает связи, ранжирует составляющие предстоящего администрирования. Более того, одно из широко распространенных и весьма конкретных представлений администрирования прямо определяет его как строгую регламентацию организации процессов и систем. В этом плане организационные структуры и изменения исследуются, определяются и используются в качестве основного, непосредственного содержания администрирования.

Представление бизнес-организации в качестве объекта менеджмента прежде всего выделяет ее структуру, а в последующем и целый комплекс разнообразных структур, отражающих ее внутреннее строение. Организационные структуры занимают совершенно особое место в этом комплексе, играя исключительно важную роль в менеджменте организации в целом. Она заключается в представлении состава и содержания, определении связей и зависимостей, построении иерархий и соподчинения всей совокупности подразделений бизнес-организации. Естественно, что профессиональный менеджмент во многом основывается на четком и достоверном определении, представлении и использовании этих ресурсов в процессе постановки и достижения целей, которые и проводятся в первой главе настоящего раздела учебника.

Особое значение в исследовании и представлении структурации бизнес-организации имеют организационная структура управления (ОСУ), отражающая внутреннее строение управляющей системы. Она во многом формирует, определяет, обусловливает другие организационные структуры, устанавливая иерархию разработки, построения и осуществления администрирования бизнес-организации. Но наиболее содержательное, регламентирующее, корреспондирующее и координирующее воздействие оказывает ОСУ на построение и осуществление собственно менеджмента организации. Здесь ими устанавливаются реально осущест-

вляемые иерархия, субординация, соотношения различных подразделений бизнес-организации в процессе постановки и достижения ее целей. Естественно, что все это требует обоснованного подхода, систематизированного исследования и подробного изложения, отражаемых во второй главе настоящего раздела учебника.

Организационная структура призвана устанавливать, оптимизировать, закреплять, стабилизировать достигнутое состояние бизнес-организации. Но происходящие в ней процессы, реальные воздействия окружающей ее деловой среды обусловливают неизбежные организационные изменения, существенным образом трансформирующие как собственно бизнес-организацию, так и режимы ее функционирования и развития. При этом состав и содержание таких организационных изменений, условия их формирования и последствия воздействия существенным образом изменяют реальное развитие бизнеса. Вместе с тем менеджмент организации сам разрабатывает и осуществляет целый комплекс целенаправленных воздействий, приводящих к соответствующим организационным преобразованиям. Все это требует подробного и всестороннего анализа состава и содержания объективно происходящих и субъективно осуществляющихся организационных изменений бизнес-организации, что и становится предметом исследования и представления третьего параграфа настоящей главы учебника.

ГЛАВА 6.1. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

Место и роль структур в обеспечении формирования и функционирования бизнес-организации обусловливают необходимость подробного представления научно-методических и организационно-практических основ структуризации, во многом ее определяющих. Это позволит четко и обоснованно выделить, позиционировать и оценить значение оптимального построения организационных структур для эффективного функционирования и развития бизнес-организации.

6.1.1. Структурные основы организации

Самое распространенное восприятие бизнес-организации как системы — непосредственное объединение множества составляющих, организационно выделенный объект. Этот подход, достаточно полно приведенный в научных публикациях и подробно отраженный во втором разделе настоящего учебника, обоснован-

но и убедительно обусловливает выделение бизнес-организации в качестве непосредственного объекта менеджмента организации. Ее содержание широко и разнообразно отражают объект, предмет, цели, ориентация, построение и применение менеджмента в исследовательской деятельности ученых и прикладных воздействиях практиков.

Этим подходом к восприятию и пониманию бизнес-организации как целенаправленно функционирующего объединения составляющих и их свойств во многом определяется ее содержание. Оно раскрывает внутреннее состояние, выражающееся в единстве формирования и реализации свойств и отношений организации. Именно единство, объединение, взаимосвязь как образные характеристики проявления сути организации наиболее полно и универсально выражают системную основу, определяющую ее внутреннее состояние. Причем это относится к самым разнообразным проявлениям, восприятиям и применениям любых реально существующих или идеально представляемых объективных, субъективных и смешанных организаций. Такое объединение целенаправленно выделяется и исследуется системным подходом, рассматривающим любой объект как совокупность взаимосвязанных элементов.

Применение системного подхода в теоретическом и практическом аспектах осуществления, исследования или воздействия тоже указывает на наличие определенной организации. Более того, восприятие этого термина предполагает объединение составляющих, определенным образом связанных между собой в нечто целое. И что особенно важно для понимания сущности бизнес-организации, на основании действия закона синергии можно предположить, что это целое обладает некими качествами, в полной мере не свойственными ни одному из его составляющих в отдельности.

Собственно, в этом основном качественном эффекте объединения и заключается наиболее важная для понимания и использования цель или миссия бизнес-организации как системы. Она выражает конечные проявления, результирующую сторону, основной эффект бизнес-организации, завершающий представление ее сущности в виде комплекса наиболее важных и явных характеристик. В таком восприятии и понимании сущность бизнес-организации проявляется непосредственно в конкретном результате ее формирования, функционирования и развития.

Вместе с тем строение как организационная категория прежде всего выделяет главное, устанавливает определяющие данную организацию составляющие, вскрывает и представляет с целью

дальнейшего изучения и использования состав ее содержательного потенциала. Оно позволяет идентифицировать каждую конкретную организацию, определить ее место и роль в макроорганизации, сформировать представления об основных этапах и характеристиках осуществления ее жизненного цикла. Вся совокупность таких основополагающих характеристик организации в значительной мере обусловливает цели и возможности ее использования, что также определяет их в качестве важного проявления ее содержания и строения.

Понимание бизнеса в конкретном, прикладном выражении, как правило, ассоциируется со смысловым, внутренним построением организации. Оно отражает идею, принцип, ноу хау организации как то, с чего, на какой основе, каким образом осуществлено объединение. В таком понимании бизнес-организация определяется единством и взаимосвязью объединяемых ею составляющих, формой, способом этого объединения, создаваемыми им новыми свойствами и потенциалом практического применения.

Наиболее точно эту внутреннюю сторону бизнес-организации, во многом определяющую ее эффективность и обусловливающую потенциал, представляет структура как отражение внутреннего строения системы. Понятно, что разнообразие бизнес-организаций обусловливает формирование достаточно широкой палитры структур их построения, в которой могут быть представлены самые различные конфигурации. Вместе с тем все они объединяют общие составляющие, которые условно можно представить следующим образом (рис. 6.1.1).

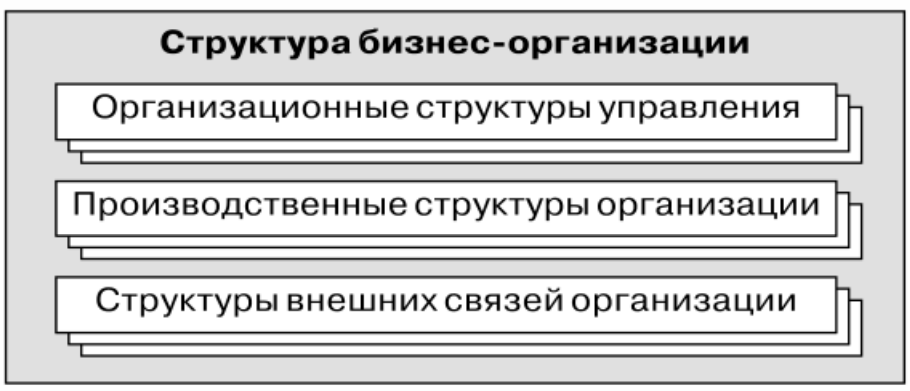

Рис. 6.1.1. Состав структур бизнес-организации

Представленная на рис. 6.1.1 структура бизнес-организации объединяет ряд основных составляющих, тесно взаимодействующих между собой. Построение и представление каждой из этих структур определяются самостоятельными методами и средства-

ми, разрабатываемыми, адаптируемыми и применяемыми на основе единого, структурного подхода. Так, в структуре бизнес-организации принято отражать агрегатно-укрупненные блоки организации в их приоритетном ранжировании, в производственной структуре — основные подразделения организации в реальной технологической последовательности, в организационной структуре управления — иерархию управления, в структуре внешних связей — спектр и ориентацию взаимосвязей.

При этом состав и содержание всех структур организации формируются в соответствии с целевым взаимодействием, технологией функционирования, инфраструктурой внешней среды и рядом других факторов универсально. Это позволяет в дальнейшем рассматривать в качестве такой общей, универсальной основы любых выделяемых в бизнес-организации сегментов, формирований, строений именно организационную структуру.

Содержательное исследование, конструирование, формирование, использование и развитие строения организации, рассматриваемые соответствующими учебными дисциплинами и научными направлениями, опираются на общую для разработки и представления любых структур концепцию организационного проектирования. Ее основными методическими положениями являются: системный подход, функциональный анализ, корреспондирование элементов, объектно-прикладная специализация связей, субъектно-иерархическое ранжирование составляющих, универсально-типовое моделирование, обеспечивающие эффективную структуризацию организации.

Цель разработки и применения системного подхода к построению структур заключается в обеспечении целостности организации как совокупности взаимосвязанных элементов на всех этапах преобразования ее внутреннего строения. При этом нередко применяются самые разнообразные, в том числе такие парадоксальные методы, как, например, «объединение через разделение». Откровенно спекулятивное применение этого метода, используемое, как правило, в политических процессах и организациях с латентными, дезинтеграционными целями, существенным образом подорвало доверие к нему ученых и практиков.

Между тем его концептуальной основой является хорошо знакомая по всем понятной и привычной процедуре классификации последовательность действий: разделяем — идентифицируем — объединяем. Именно она является конструктивным примером осуществления процедурного разделения старой организации на отдельные составляющие с целью последующего объединения их в новую или новые, лучшие по своему строению организации.

Это убедительно доказывает, что там, где целью преобразований действительно является реальное развитие организации, а не ее разрушение, процедурный подход к построению структур неизбежен и эффективен.

Важнейшим положением разработки и осуществления реорганизации внутреннего строения бизнес-организации является целенаправленное проведение функционального анализа. Причем применение такого инструмента должно носить настолько перманентный характер, насколько непрерывно и последовательно функционирует организация. Проблема здесь заключается в том, что закрепленное, например типовой конфигурацией ОСУ, распределение функциональных обязанностей не просто не в состоянии, но и не должно сдерживать естественное развитие содержательного участия элементов в общем взаимодействии. С углублением и расширением тенденций специализации детерминирование и перераспределение функций внутри бизнес-организации совершенно неизбежны. Это порождает необходимость их своевременной регистрации и учета в процессе функционирования, модернизации и развития организации.

Решение такой задачи и основывается на проведении ревизии, мониторинга и различных модификаций функционального анализа внутреннего строения организации, его соответствия меняющимся собственным и внешним условиям ее формирования, функционирования и развития. В современных бизнес-организациях такая задача выделяется в самостоятельную конкретную функцию менеджмента, обеспечивающую постоянное совершенствование и развитие их внутреннего строения. Она основывается на осуществлении непрерывного и последовательного процесса разделения, специализации и кооперации составляющих бизнес-организации в процессе перманентного проведения функционального анализа ее соответствия обеспечению выполнения функций, достижения целей и в конечном счете осуществления миссии бизнес-организации.

Состав и содержание применяемых в структуризации подходов во многом обусловливаются ставящимися целями и в соответствии с ними могут быть неограниченно разнообразны и предметно или детально специализированны. Вместе с тем уже приведенные и рассмотренные в настоящем параграфе учебника подходы к структуризации бизнес-организации позволяют достаточно определенно и комплексно представить весь их спектр (рис. 6.1.2).

Представленная палитра на основе уже рассмотренных составляющих выделяет результирующее значение административного подхода к структуризации, объединяющего и реализующего весь

ее потенциал. Последовательно опираясь на субъектное начало и активно взаимодействуя с прикладной ориентацией, административная структуризация интегрирует потенциал комплексного представления формирования, функционирования и развития бизнес-организации. Более того, планируемое и осуществляемое менеджментом администрирование не только обусловливает необходимость, но и задает специализацию подходов, конкретизацию параметров, последовательность и глубину проведения программы структуризации бизнес-организации.

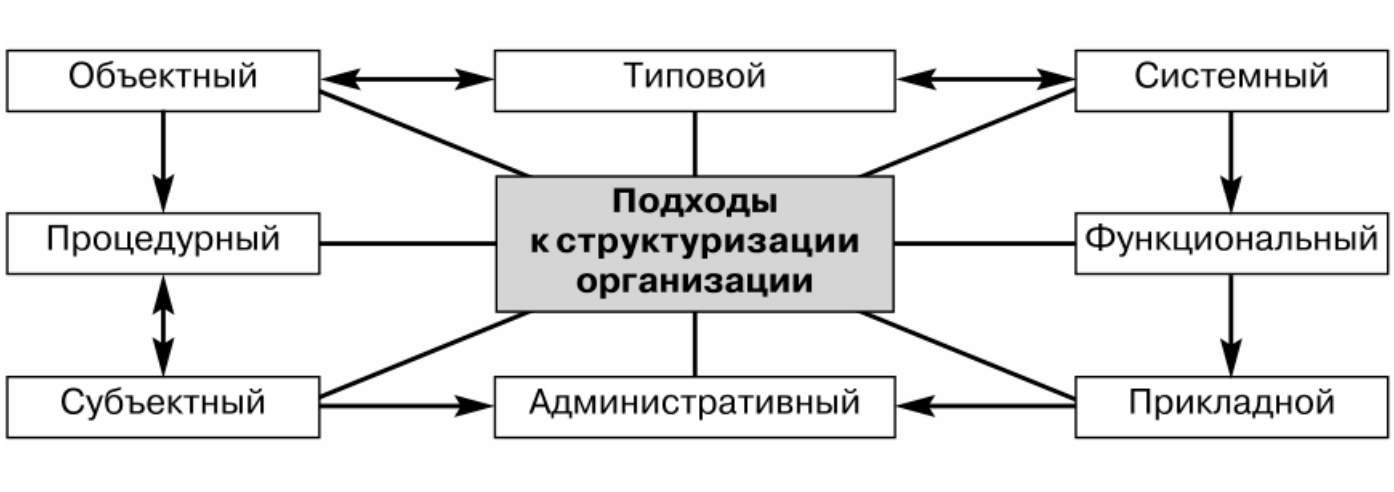

Рис. 6.1.2. Подходы к структуризации бизнес-организации

Именно последовательная и комплексная структуризация организации, формирующих ее систем, осуществляющихся в них процессов и становится той совершенно необходимой, формализующей основой, на которой разрабатывается, строится и реализуется весь административный комплекс профессионального менеджмента. Все применяемые в бизнес-организации процедуры и структуры, операционное и функциональное строение, иерархия соподчинения, ранжирования и субординации так или иначе опираются на результаты применения административного подхода к структуризации. В этом плане именно им закладываются основы детального выделения, последовательной кооперации, целенаправленной реализации и т.п. составляющих всего комплекса административных ресурсов современной бизнес-организации.

6.1.2. Состав и содержание организационной структуры

Рассматривая любую организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, естественно предположить, что и ее структура будет также представляться отражением определенных составля-

▶ Details

ющих и установившихся или устанавливаемых между ними связей. Руководствуясь этим положением, с одной стороны, и выделяя простейший компонент построения структуры из совокупности таких составляющих и их связей — с другой, условились называть такой первичный компонент, неделимую часть организационной структуры ее элементом.

Объединение первичных элементов любой организационной структуры представляет первый этап их интеграции в подразделение организации, называемое звеном. При этом необходимо подчеркнуть позиционированный подход к пониманию и применению данного понятия. Он предполагает, что звено выделяется из устойчиво организованной взаимосвязи (например, звено цепи), которой в конечном счете и обусловливается его место и роль в организационной структуре. Такое понимание совершенно необходимо для определения приоритета, последовательности, преемственности, порядка, иерархии, полномочий и т.д. элементов организационной структуры. Вместе с тем это отражает общую конфигурацию построения связей между отдельными элементами организационной структуры. Во многом именно на этой основе происходит их объединение и позиционирование, обусловливается взаимосвязь и взаимодействие как внутри, так и вовне организации.

Объединение нескольких звеньев в структурно выделяемое, устойчивое образование, выполняющее самостоятельную, законченную функцию, получило название органа. Выделяя и обозначая структурную часть организации таким названием, менеджмент подчеркивает представление органа в качестве проорганизации с характерными для нее самостоятельными функциями.

Родственность понятий «орган» и «организация» является далеко не внешним, произвольным или случайным совпадением употребления сложившихся наименований. Более того, в частном случае процессуальное понимание организации может определяться как функционирование органа, а орган — как конкретный исполнитель содержания деятельности организации. Это тесное и многоплановое переплетение дефиниций непосредственно указывает на генетическое единство этих двух понятий, их органическую взаимосвязь, четкость и взвешенность применения в каждой конкретной организации. Такое восприятие и понимание сущности и содержания органа структуры позволяет обоснованно сформулировать вывод о том, что орган представляет собой устойчивое объединение определенных звеньев структуры, т.е. является организацией в организации.

В частном, хотя и достаточно редком случае орган может состоять из одного, первичного элемента или звена, но и тогда со-

став и содержание выполняемых им функций, сложная система взаимосвязей, статус позиционирования в структуре определяют его в качестве первичной организации. Этим подчеркиваются структурообразующее место и системно организующая роль органа, формирующие организацию и обеспечивающие ее функционирование и развитие. Такой выделенный статус органа структуры, пусть даже не имеющего соответствующего указания в своем названии, как правило, подчеркивается развитой конфигурацией его внутренних и внешних связей.

В соответствии с действием закона формации, рассмотренным в четвертом разделе настоящего учебника, именно связи между элементами во многом определяют реальное строение организации. Их структурное и содержательное разнообразие, с одной стороны, достаточно определенно и четко делится на два вида: линейные, обеспечивающие реализацию всей совокупности функций и функциональные, специализирующиеся на одной или нескольких из них. Этим разделением обусловливается линейно-функциональная природа формирования, функционирования и развития организационной структуры.

Основной доминантой конструирования, позиционирования и развития линейных и функциональных связей организационной структуры является ее иерархия. Определяя соподчиненность элементов, иерархия организации идентифицирует, ранжирует, позиционирует их в организационной структуре, определяя ее основную конфигурацию. Прежде всего иерархия проявляется в установлении строгой, однозначной, вертикально ориентированной зависимости элементов структуры, обусловливающей их полномочия, подчиненность и возможность взаимодействия.

Установление отношений иерархии в структуре организации обусловливает применение постоянно и конструктивно корреспондирующего с ней понятия «уровень». Выделяемый в качестве горизонтали, определяющей равнозначное по иерархии расположение элементов организационной структуры, уровень становится одним из наиболее предметно и часто употребляемых ее реквизитов. Конструктивно осуществляемое на основе иерархии позиционирование уровней структуры становится базовой конфигурацией формирования, функционирования и развития организационной структуры.

Все элементы любой организации прежде всего позиционируются по уровням структуры, соответствующим сложившимся эволюционно или целенаправленно закрепленным за ними месту и роли, составу и содержанию реально исполняемых ими функций, распределению полномочий, соподчиненности, ответственности

и т.д. Вместе с тем уровень, определяя доминанту второго измерения отражения внутреннего строения организации, обусловливает возможность его комплексного графического представления. Собственно, проецирование пересечения уровня и иерархии на организационную структуру представляет собой своеобразную систему ее координат. Она позволяет четко и быстро идентифицировать или позиционировать любой элемент и каждую связь в структуре организации. Вместе с тем именно эта система координат обусловливает основные директории формирования и развития связей в организационной структуре.

Применение понятия уровня в качестве горизонтальной оси системы координат, инструмента последовательного разграничения формирования и представления состава и содержания организационной структуры определяет выделение элементов вышестоящего и нижестоящего уровней. Взаимно позиционируя элементы структуры по ее иерархии, они, в свою очередь, обусловливают применение понятия ступени как совокупности элементов, звеньев и органов, позиционированных на общем уровне организационной структуры. Выделение понятия ступени организационной структуры обусловливает наиболее точное представление коммутации или перемещения взаимодействия по ней вверх и вниз, аналогично движению человека по лестнице. Именно эта аналогия стала основанием введения в обращение широко и разнообразно применяемых словосочетаний «иерархическая лестница», «должностная лестница», «карьерная лестница» и т.д.

Ступень как совокупный, комплексный и наиболее образный элемент построения организационной структуры завершает ее вертикально ориентированное представление в виде последовательно формирующейся, иерархически ранжируемой, функционально конструируемой и графически отраженной модели. Сущность и содержание ее основных составляющих и конструктивных характеристик приводятся в табл. 6.1.1.

Анализ приведенных определений прямо указывает на особое место и интегрирующую роль связей в формировании организационных структур. Потенциал разнообразия коммутации и комбинирования связей представляет собой последовательно усложняющуюся и инвариантно реализующуюся динамичную модель построения и осуществления универсальной палитры конкретных форм взаимодействия структурных элементов. Два этих начала — четкость разграничения связей и инвариантность их комбинирования являются основными источниками построения и представления всего многообразия реально складывающихся и целенаправленно конструируемых организационных структур. В мобилизации и исполь-

зовании ресурсов конструирования моделей их взаимодействия и заложен главный потенциал формирования, функционирования и развития всех структур бизнес-организации в целом.

Таблица 6.1.1

Основные понятия организационных структур

№ п/п	Составляющая	Сущность и содержание
1	Элемент	Первичная, неделимая составляющая структуры, представляющая, как правило, единичную позицию: рабочее место, контрольный пункт, оборудование
2	Звено	Последовательно выделяемая, специализированная составляющая, подразделение организационной структуры, объединяющее элементы
3	Орган	Одно или несколько объединяемых звеньев и элементов структуры, выполняющих постоянно закрепляемые за ним законченные функции
4	Линейная связь	Связь между элементами, звеньями и органами структуры, обеспечивающая осуществление всей совокупности функций
5	Функциональная связь	Связь между функциональным и любым другим элементом, звеном, органом структуры, специализирующаяся на конкретном спектре функций
6	Уровень	Горизонталь, определяющая равнозначное положение элементов, звеньев и органов структуры
7	Ступень	Совокупность элементов, звеньев и органов, расположенных на одном уровне структуры
8	Иерархия	Вертикаль, определяющая соподчиненность выше и ниже расположенных составляющих структуры
9	Делегирование	Предоставление конкретных полномочий (прав, обязанностей, ответственности) нижестоящим элементам, звеньям или органам структуры
10	Ротация	Взаимное замещение персоналий, элементов, звеньев, органов, функций, полномочий в рамках структуры

6.1.3. Строение организационной структуры

Непосредственному построению организационной структуры необходимо предшествуют обоснование и представление ее конфигурации, обеспечивающее разработку и оптимизацию проводимой структуризации. Разрабатываемая и реализуемая конфигурация формирования и функционирования связей между составля-

ющими организационной структуры является определяющим фактором ее строения. Она наиболее точно и полно отражает реальную коммутацию, модель, потенциал корреспонденции элементов и обеспечиваемые ими свойства бизнес-организации. Выбранная и используемая в рамках единой организации конфигурация может разнообразно и последовательно транспонироваться в соответствии с иерархическим ранжированием, последовательно применяемым как между ее отдельными составляющими, так и внутри них.

Формирование, развитие и использование потенциала корреспонденции элементов бизнес-организации объективно являются необходимой основой расширения палитры разнообразия структур и форм представления ее строения. А они, в свою очередь, существенно расширяют возможности целенаправленной и своевременной адаптации строения бизнес-организации к постоянно меняющемуся спектру решаемых ею задач. Она позволяет учесть многообразие специфики функционирования различных элементов и обеспечить на этой основе наиболее эффективное достижение целей каждой из составляющих и всей организации в целом.

С углублением и расширением тенденций административной специализации детерминирование и перераспределение функций внутри структуры не столько деструктивны и нежелательны, сколько совершенно неизбежны. Они естественным образом реорганизуются, трансформируются и корректируются, сопровождая тем самым перманентное развитие бизнес-организации. Это порождает необходимость своевременного выявления, регистрации происходящих изменений и учета возможных последствий их трансформации, реконструкции и переориентации в процессе функционирования и модернизации бизнес-организации.

Решение такой задачи обеспечивается проведением мониторинга и функционального анализа структурного строения и процедурного функционирования бизнес-организации, приведением их в соответствие постоянно меняющимся условиям. В современных системах менеджмента постановка и решение такой задачи выделяется в самостоятельную прикладную функцию управления развитием бизнес-организации. Это позволяет проводить последовательный процесс разделения, специализации и кооперации составляющих организационной структуры на основе проведения функционального анализа ее соответствия миссии бизнес-организации.

Определяющим прототипом строения организации объективно является разрабатываемая и реализуемая модель формирования, использования и развития конфигурации связей между ее состав-

ляющими. В любой структуре именно связи, а не, как это кажется на первый взгляд, звенья и органы выполняют важнейшие задачи координации, кооперации, конструирования. Четкое понимание и использование этой роли исключительно важны для постановки и осуществления эффективного построения и целенаправленной модернизации всех современных структур.

Обоснование, анализ и построение структуры мы чаще всего начинаем с изображения того или иного элемента, развиваем позиционированием большинства из них или даже всех и только вслед за этим начинаем прописывать необходимые и возможные связи. Между тем в современных японских компаниях эффективно применяются коммуникационные методики организационного моделирования. Они широко и разнообразно используют непривычные для отечественного менеджмента приемы, основанные на объективной, эволюционной составляющей природы бизнес-организации.

Знакомство с такой методикой начинается с традиционной японской суны, в которой последовательно рассказывается о том, как сначала формируется русло реки, а затем выбираются места для строительства города, порта, моста и других функциональных объектов. Аналогично этому подходу применяется ряд методик, основанных на первичности моделирования состава и содержания связей и вторичности позиционирования в местах их пересечения специализированных элементов организационной структуры. Более того, в ряде случаев предложение и обсуждение моделируемой организационной структуры ограничиваются представлением только конфигурации связей без позиционирования на ней элементов.

Данный пример еще раз подчеркивает ведущее место и конструктивную роль связей в строении организационной структуры. Это выделяется уже в самих названиях типов структур, основывающихся на характеристике основных конфигураций этих связей. Они отражают разнообразие возможностей использования потенциала моделирования лучевой, матричной, органической и т.д. корреспонденции связей элементов организационной структуры и обеспечиваемые ими свойства бизнес-организации в целом.

Выделенное, таким образом, конструктивно определяющее значение связей в построении организационной структуры не только уменьшает роль элементов, ставя их в зависимое положение, но и возвращает нас к уже не раз рассматривавшимся преимуществам модульной организации. И действительно, если связи важнее элементов, то последние должны приоритетно формироваться в расчете на внешнюю коммутацию и только потом — на внутрен-

нее содержание. Такой противоречивый вывод требует более подробного обоснования и представления.

Классическая постановка и прикладное применение модульного принципа предполагают не только и не столько жесткие требования к формированию и наполнению внутреннего содержания элементов, чем часто злоупотребляют менеджеры, но и обеспечение конструктивной возможности универсального соединения модулей в общую организацию. Именно за счет приоритетной ориентации формирования модуля на последующую кооперацию, коммутацию, интеграцию в организацию применение этого принципа и дает основной синергетический эффект. Такой подход закладывается в основу построения унифицированной конструкции соединения модулей, собственно и отражающей конфигурацию структурных связей.

Содержание и функциональный состав модуля могут обусловливаться устанавливаемыми с «соседями» связями и иерархией последовательности его позиционирования в организации. Наглядным примером этого может служить международная космическая станция, распределение функциональной нагрузки модулей которой определялось их размещением на ее конструкции. В бизнес-организациях эта зависимость проявляется еще более четко, например, в службах внешних связей, маркетинга или снабжения, как правило выполняющих целый комплекс обусловленных их позиционированием функций.

Таким образом, принцип модульного построения организационной структуры не только не противоречит, а, напротив, развивает и усиливает положение о необходимости обеспечения оптимизации связей в процессе моделирования организации. Понятно, что эти положения не отменяют другие акценты, а лишь выделяют место и роль связей и модулей в современных методиках проектирования, реорганизации и модернизации организационной структуры, которые предусматривают и такие специфические положения, как иерархическое ранжирование.

Опосредованное влияние этого инструмента на строение организационной структуры уже не раз упоминалось выше, но основное его выражение представляется более сложным механизмом. Прежде всего необходимо вспомнить, что ранжирование широко и традиционно применяется в качестве одного из обязательных инструментов содержательной организации, например процедуры функционирования. Здесь оно выполняет роль диспетчера, организующего построение и реализацию целенаправленной последовательности действий.

В организационной структуре эта роль преобразуется в устойчивое закрепление обязанностей и ответственности по обеспече-

▶ Details

нию функционирования за конкретными звеньями и органами. Причем такое закрепление должно строго соответствовать иерархическому ранжированию, на что и указывает приведенное положение. Вместе с тем выбранная и используемая в рамках единой организации модель может разнообразно и последовательно транспонироваться в соответствии с иерархическим ранжированием, применяемым как между ее составляющими, так и внутри них.

Развитие и использование потенциала корреспонденции элементов бизнес-организации объективно являются необходимой основой расширения палитры разнообразия структур и форм представления ее строения. А она, в свою очередь, существенно расширяет возможности целенаправленной и своевременной адаптации строения бизнес-организации к постоянно меняющемуся спектру решаемых ею задач. Это позволяет учесть многообразие функционирования различных элементов и обеспечить наиболее эффективное достижение целей каждого из них и всей организации в целом.

Решение таких задач обеспечивается процедурным конструированием, разрабатываемым и адаптируемым для каждой структуры в виде пакета штатных последовательностей и оптимальных режимов функционирования. Изначально они предусматриваются положениями, правилами, инструкциями, но реальная адаптация организационной структуры требует апробации и доработки представления и применения их содержания до уровня эксплуатационных регламентов. Такое определяющее значение, место и роль штатных процедур обеспечиваются, в числе других факторов, их конструированием, апробацией и адаптацией в рамках проектирования структурной организации.

Проектируемая структура и адаптированные к ней пакеты штатных процедур функционирования ее элементов обеспечивают возможность проведения универсального моделирования. Оно используется в качестве базового инструмента, обеспечивающего апробацию и адаптацию проектируемой организационной структуры к самым разнообразным условиям. Это позволяет отработать не только расчетные и ожидаемые процессы функционирования, но и просчитать вероятности, реакции и последствия непредвиденных организационных изменений. Такой подход особенно важен для бизнес-организаций рыночной ориентации, функционирование и развитие которых изначально имеет вероятностный характер.

Концептуально наиболее полное представление архитектоники построения модели организационной структуры соответствует конструкции пирамиды. В ней каждый следующий сверху вниз уровень

позиционирует, как правило, значительно большее предыдущего число элементов, с одной стороны подчиненных вышестоящему органу, а с другой стороны подчиняющих ряд ее нижестоящих звеньев. На практике такая модель используется в отражении внутреннего строения большинства прежде всего смешанных организаций, проецируясь для простоты восприятия на двухмерную иерархически-уровневую систему координат (рис. 6.1.3).

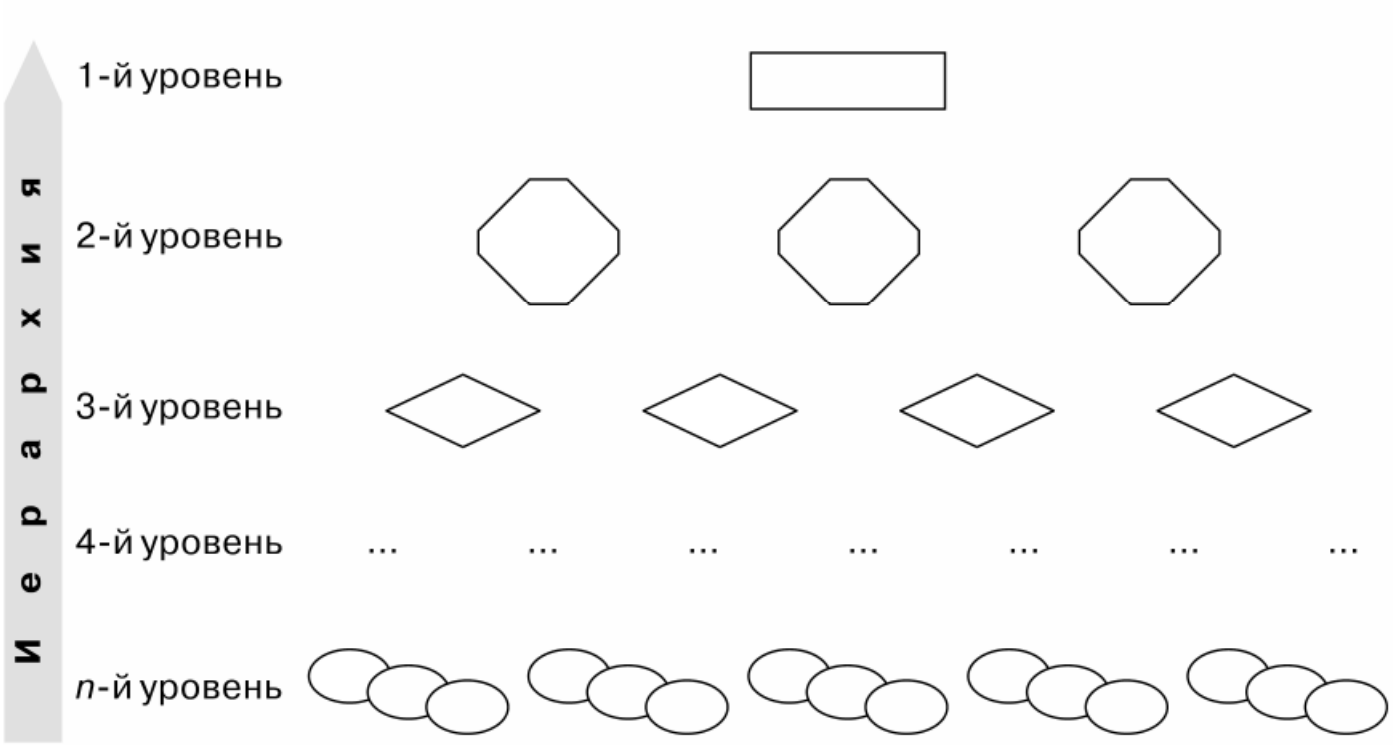

Рис. 6.1.3. Модель организационной структуры

Позиционирование элементов по уровням модели приобретает четкую содержательную ориентацию, отражающую общую иерархию построения организационной структуры. В архитектонике такой модели, как правило, первому уровню соответствуют технологические, второму — линейные, третьему — функциональные, четвертому — координационные и т.д. признаки позиционирования элементов. Подобный подход к дифференцированию уровней организационной структуры отражает последовательность постановки и разрешения задач внутренней организации, соответствующую общей конфигурации построения древа цели организации. Это позволяет обосновать, выработать и применить единый подход к построению организационных структур, обеспечивающий комплексное формирование, эффективное функционирование и развитие организации.

В каждом конкретном случае выбор и адаптация модели унификации внутреннего строения организации могут существенно зависеть и варьироваться по уровням ее самостоятельности и раз-

▶ Details

вития, степени ассоциированности, статусу позиционирования и т.п. Ее содержание и направленность в значительной степени определяются непосредственно сегментом рынка, в котором позиционируется данная организация. Причем определяющее значение здесь приобретают динамичность, пластичность, зависимость конъюнктуры данного сегмента рынка. Такие показатели учитываются эмпирически в процессе адаптации и внедрения модели.

ГЛАВА 6.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Конструктивной основой эффективного позиционирования и функционирования менеджмента бизнес-организации изначально является ОСУ. Именно она создает необходимые условия для разделения, специализации, кооперации и осуществления целенаправленной деятельности как производственного, так и управленческого персонала бизнес-организации. Это обусловливает необходимость разработки и осуществления предметного подхода к выделению, исследованию и представлению ОСУ в качестве организационно-функциональной основы менеджмента современной бизнес-организации.

6.2.1. Позиционирование организационной структуры управления

Самым распространенным и уже в силу этого широко и разнообразно применяемым результатом структуризации представления бизнес-организации является ОСУ. Она отражает состав, содержание и взаимосвязи внутреннего строения управляющей системы бизнес-организации в виде графически формализованной модели. ОСУ традиционно, универсально и конструктивно позиционирует все подразделения и функции менеджмента организации, обеспечивая четкое, прозрачное и устойчивое представление построения и взаимодействия его составляющих в процессе постановки и достижения целей бизнес-организации.

Структура, отражающая конфигурацию внутреннего строения управляющей системы бизнес-организации, в процессе ее всестороннего и комплексного представления необходимо и гармонично обусловливается, соотносится и взаимодействует с ее формой. Это понятие и классификация его проявлений рассматривались во втором разделе настоящего учебника, где стали предметом непосредственного представления типологии форм бизнес-организаций. Здесь же мы только остановимся на взаимосвязи структуры

и формы организации как основе всестороннего и комплексного представления ее позиционирования.

Форма, как и структура организации во многом определяется строением ее связей, но в отличие от ОСУ — не только внутренних, но и внешних. В этом понимании именно связи приоритетно-генетически и наиболее явно обусловливают единство внутреннего и внешнего строения бизнес-организации. Прежде всего оно выражается формализацией внешней ориентации ОСУ, обусловленной организационно-правовым статусом бизнес-организации. Вместе с тем форма, например акционерная, существенным образом регламентирует состав и содержание подразделений ОСУ, обеспечивающих выполнение ее предназначения.

Понятно, что конкретные проявления такого единства могут приобретать самые разнообразные выражения, но его определяющее значение в формировании и представлении бизнес-организации не вызывает сомнения. Форма и структура бизнес-организации регламентируются рядом правовых положений, состав и содержание которых в отечественных реалиях еще окончательно не устоялись. Это накладывает отпечаток вероятностного подхода к разработке и реализации стратегии перспективного развития взаимосвязи внутреннего строения и внешнего оформления бизнес-организации как единого комплекса ее организационно-методического обеспечения.

Взаимосвязь структуры и формы бизнес-организации во многом определяют состав и строение ее управляющей системы. При этом под управляющей системой принято понимать совокупность всех элементов, звеньев, органов, ступеней организации, принимающих непосредственное участие в разработке и постановке цели, обосновании, выработке и выборе варианта решения, доведения его до исполнителей, контроле исполнения и оценке получения результата. В соответствии с этим ОСУ и представляет собой внутреннее строение управляющей системы и ее внешнюю ориентацию.

Проектируемая, принимаемая и реализуемая на основе предметно-объектного подхода ОСУ, наряду с выделением производственной, коммерческой, сервисной и т.д. структур, завершает общее представление бизнес-организации. Объединяя все структурные составляющие бизнеса в единую, комплексную, целенаправленно функционирующую организацию, ОСУ выполняет роль координатора, обеспечивающего их согласование и взаимодействие. Но основное значение ОСУ заключается в формировании, закреплении и обеспечении функциональной специализации и взаимодействия участников менеджмент-процессов.

В эффективно действующей бизнес-организации ОСУ детализирует подразделения, распределяет функции, регламентирует связи, устанавливает полномочия, обусловливает взаимодействие всех участников процесса постановки и достижения целей. Решение этих задач осуществляется разными способами и конфигурациями, что обусловливает формирование и использование соответствующих им типов ОСУ. Их разнообразие определяется и классифицируется по составу и строению используемых в них связей, выделяя два основных пакета — штабных и матричных конфигураций ОСУ.

Пакет штабных ОСУ характеризуется лучевой конфигурацией построения связей, обусловливающей централизацию полномочий решения всех линейных и функциональных задач в едином органе — штабе. Эти структуры выделяются позиционированием и тиражированием централизующих функций конструкций и позиционированием штабных формирований на различных уровнях. В самом общем виде конфигурация штабной ОСУ представлена на рис. 6.2.1.

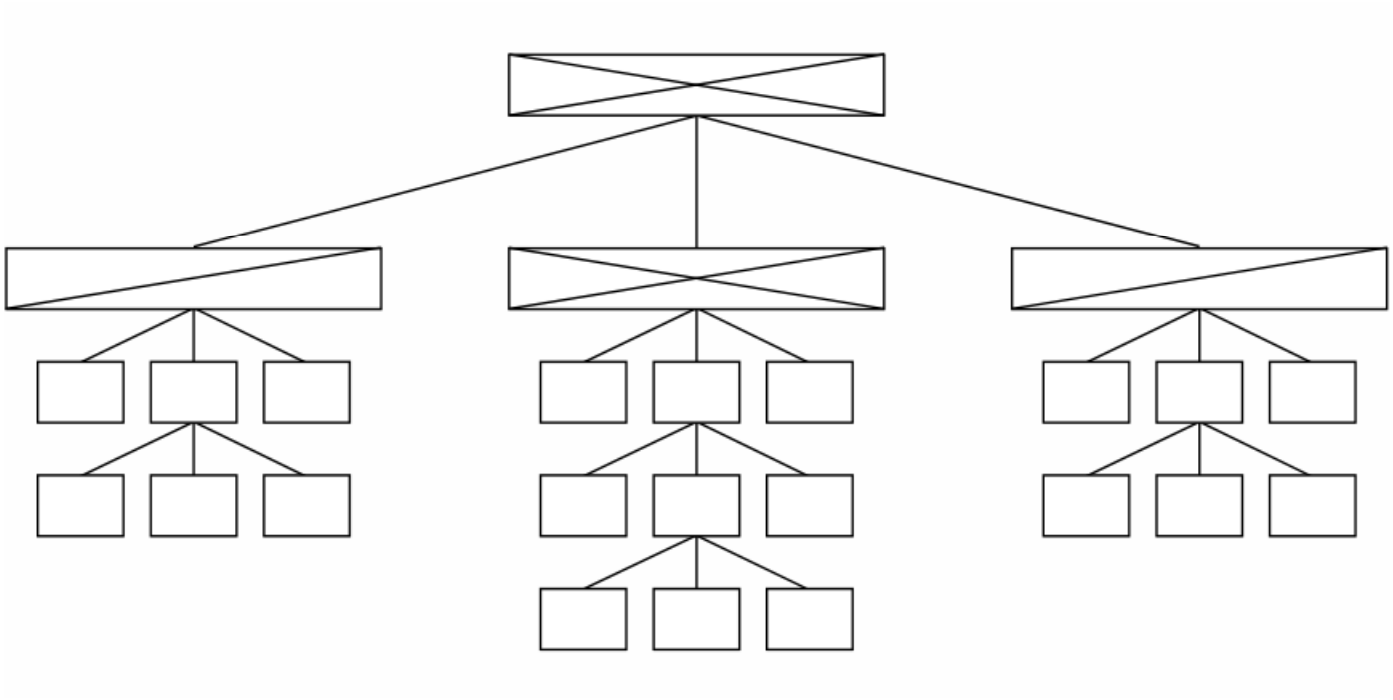

Рис. 6.2.1. Конфигурация штабной ОСУ

В представленной конфигурации выделяется не только превалирование централизующих конструкций с образованием соответствующих им штабных формирований, но и специализация элементов и связей. При этом линейные подразделения ОСУ принято обозначать двумя пересекающимися диагоналями, а функциональные — только одной. Классификация конкретных связей ОСУ основывается на оценке характера корреспондирующих подразделений и определяется в каждой из них, как правило, самостоятельно. Универсальность

идентификации позиционирования ОСУ позволяет применять эти обозначения ко всему спектру их классификации.

В отличие от лучевой конфигурации пакет матричных ОСУ объединяет подходы и конструкции, основанные на позиционировании двусторонней ориентации большинства подразделений. При этом одно из направлений, как правило вертикальное, отражает функциональное, а другое, соответственно горизонтальное — линейное взаимодействие подразделений ОСУ (рис. 6.2.2).

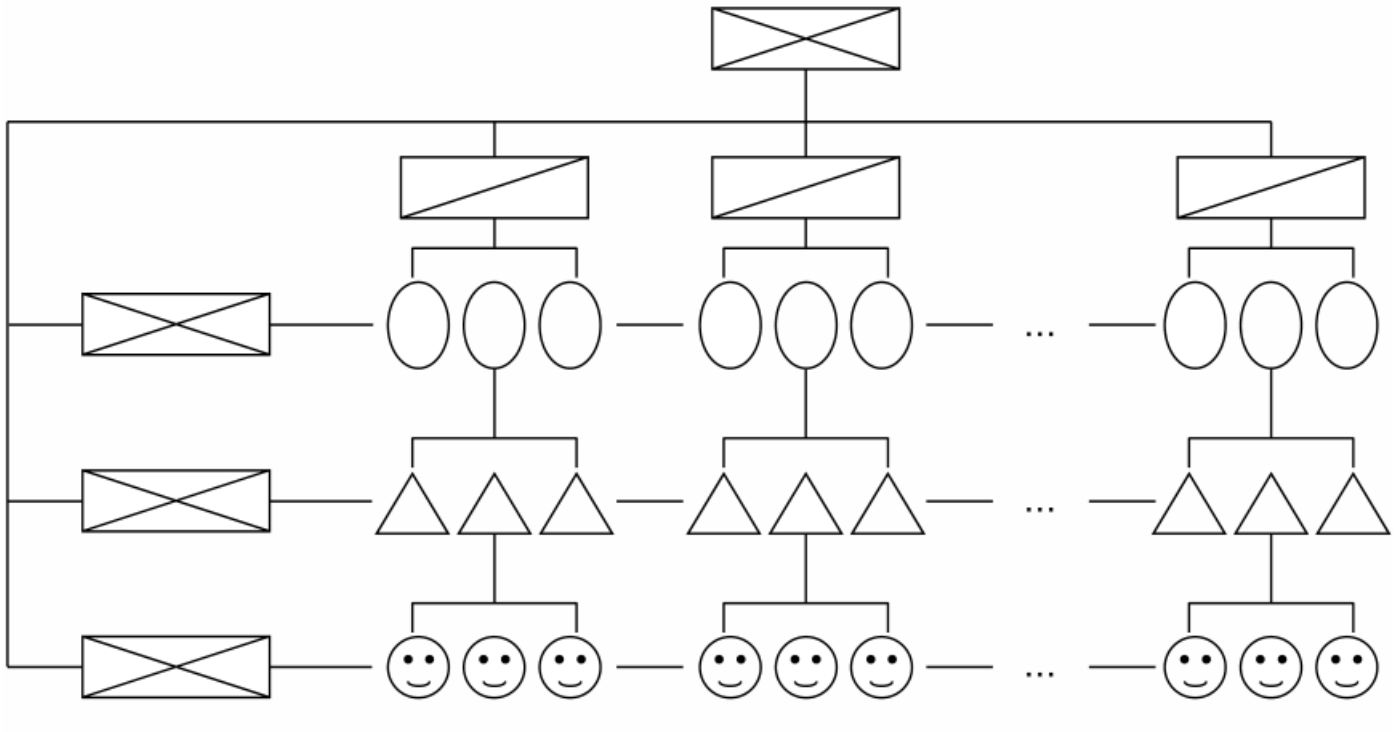

Рис. 6.2.2. Конфигурация матричной ОСУ

В представленной конфигурации выделяется двусторонняя функционально-линейная взаимосвязь персонала управления функциональных служб организации. Находясь официально в составе функционального подразделения ОСУ, например планово-экономического, каждый экономист закрепляется за конкретным линейным проектом, руководителем, непосредственно определяющим его рабочую программу. При этом такой работник продолжает пользоваться информационно-методической поддержкой своего функционального подразделения, выполнять отдельные функции, участвовать в его профессиональных программах.

Матричное позиционирование ОСУ позволяет конкретнее ориентировать функции, предметнее специализировать компетенцию, целенаправленно интегрировать квалифицированные ресурсы, эффективнее выстроить линейно-функциональное взаимодействие, полнее использовать потенциал менеджмента организации. Реальная эффективность мобилизации возможностей разнообразных конфигураций ОСУ наиболее полно проявляется в ее типологии.

▶ Details

6.2.2. Типология организационных структур управления

Объектное разнообразие формирования и функционирования ОСУ, предметная модификация их состава, содержания, конфигурации построения, особенности проектирования, модернизации и совершенствования обусловливают необходимость исследования и классификации. Вместе с тем эти же самые обстоятельства поэтапно усложняют решение такой задачи, предопределяя исключительное разнообразие конфигураций, сложносочиненность критериев группировки и неограниченность выделяемых ими форм. В этих условиях эффективно зарекомендовало себя применение типологического подхода, позволяющего выделить, охарактеризовать и разнообразно использовать основные типы конфигураций действующих ОСУ.

Типологический подход в отличие от классификации обеспечивает выделение только наиболее значимых, четко идентифицируемых групп рассматриваемой совокупности, уделяя особое внимание признакам их формирования. Он позволяет достаточно полно и четко определить тип конкретной ОСУ, оставляя за выбравшей его организацией адаптацию, специализацию и инновацию ее составляющих. В реальных условиях разработки и применения конкретной ОСУ эти признаки могут совмещаться, переплетаться и сочетаться исключительно разнообразно, но в типологии основываются на принципиально самостоятельных положениях. В практике менеджмента это обеспечивает применение типологии ОСУ в качестве «классического определителя», позволяющего профессионально охарактеризовать структуру конкретной организации, относя ее конфигурацию к тому или иному известному и понятному типу строения.

Применение типологического подхода предполагает разработку и проведение структурной унификации представления и построения ОСУ, обеспечивающей основы их исследования, идентификации и применения. Разработка и осуществление программы структурной унификации позволяют стабилизировать и классифицировать типовые конфигурации ОСУ бизнес-организации, обеспечивая решение широкого круга разнообразных задач. Программа унификации стабилизирует представление ОСУ на протяжении длительного периода времени в рамках единой и устойчивой совокупности типов отражения структуры и формы бизнес-организации. Все эти факторы подчеркивают необходимость применения унификации в процессе разработки, постановки и применения универсальной типологии ОСУ.

Собственно, актуальная типология основывается на уже рассматривавшихся в предыдущем параграфе лучевой и матричной конфигурациях построения ОСУ, обусловивших формирование двух соответствующих направлений. Но все чаще вместе с ними в качестве третьего самостоятельного направления в типологии ОСУ выделяется органическая конфигурация. Основанный на эволюционном отборе, закреплении и эксплуатации естественно формирующихся, приоритетно-одноуровневых конфигураций, органический тип ОСУ мог сформироваться и интенсивно развиваться только в свободных, рыночных условиях. Этим и объясняется его инновационность, с одной стороны, и, скептицизм ряда ученых и практиков в отношении к нему — с другой. Между тем большинство ОСУ таких межорганизационных формирований, как финансово-промышленные группы, ассоциации, соглашения и т.д., устойчиво ориентируются именно на этот тип структурного построения формируемых ими систем координации, кооперации, корреляции.

С формированием и становлением органического типа структур совершенно особое место в типологии ОСУ все настойчивее стали занимать мобильные и операционные модификации их матричной конфигурации. Позиционируясь первоначально в качестве составляющих разновидностей матричных ОСУ, они все больше детализировали, обосновывали и укрепляли статус собственной значимости и самостоятельности в становлении и функционировании инновационных бизнес-организаций. Со временем это привело к их выделению в качестве самостоятельных устойчивых специализаций, получающих свое применение и развитие уже в том числе и вне матричных конфигураций.

Так, наиболее эффективно и перспективно зарекомендовали себя инновационные подходы к формированию и использованию ОСУ. Разрабатываемые и реализуемые на основе ротации сотрудников, функций, ответственности, они качественно изменили характер функционального разделения, распределения, разграничения закрепляемых ОСУ полномочий. Причем применение ротационных структур изначально не было связано с какой-то отдельной конфигурацией типологии ОСУ, что в последующем и явилось одним из оснований их выделения в самостоятельную категорию.

Другим примером могут служить гибкие подходы, взаимосвязи, конфигурации формирования, функционирования и развития ОСУ, одинаково широко, разнообразно и эффективно применяемые в их тех или иных типах. Более того, гибкость как одна из определяющих структурных и процедурных характеристик бизнес-

организации объективно и необходимо обусловливает совершенствование и развитие типологии ОСУ, что само по себе формирует условия для разработки и становления новых ее проявлений. Естественно, что на этой основе «гибкие» ОСУ все больше формировались и утверждались в качестве самостоятельной формы их типологии.

Особое место в процессе выделения, становления и закрепления инновационных форм типологии ОСУ занимают «сканирующие» структуры, традиционно вызывающие наибольшее непонимание, сопротивление и даже отрицание. Собственно, такая неадекватная реакция как некоторых ученых, так и ряда практиков не только ожидаема, но и вполне естественна. И действительно, само введение в структурируемые, а значит, изначально статические организации таких динамических подходов, как сканирование, и должно вызывать подобную реакцию.

Вместе с тем сегодня в конъюнктурно-противоречивых, динамично развивающихся, непредсказуемо трансформирующихся рыночных условиях невозможно сохранить незыблемыми статические основы формирования и использования ОСУ. Активное применение в приведенных процедурах сканирующего подхода все чаще становится совершенно необходимым методическим приемом. Выражаться он может в частном случае и в систематической, периодической или иначе обусловленной смене руководителей подразделений или бизнес-организации в целом в соответствии со спецификой решаемых в данное время ею задач.

Подобная процедура может осуществляться на основе последовательной ротации персон, обеспечивая сопровождение процесса постановки и достижения целей организации обновлением профессиональных приоритетов менеджмента, как это, например, регулярно происходит в исполнительных органах Европейского союза. Сканирующий подход позволяет не только поэтапно повышать эффективность достижения функциональных составляющих общей цели, но и существенным образом меняет взаимоотношения между руководителем и подчиненными.

Разнообразие современных бизнес-организаций предопределяет необходимость разработки и применения систематизированных концепций, методик, моделей ОСУ, что становится предметом самостоятельных научных направлений, учебных дисциплин и прикладных разработок. Вместе с тем это позволяет все более обоснованно и убедительно формировать достаточно стройную, единую и комплексную типологию ОСУ (табл. 6.2.1).

Позиционируемые представленными в таблице типами ОСУ определения, свойства, ориентации структур позволяют правильно

идентифицировать, целенаправленно выбирать, эффективно использовать их в процессе организационного построения. Реальные ОСУ, как правило, формируются, функционируют и совершенствуются на модульной основе, обеспечивающей параллельное применение ряда подходов, конструкций, составляющих различных типов структур, целенаправленно адаптируемых для соответствующих бизнес-организаций. Разработка приведенной типологии, наполнение, развитие, адаптация и применение ее составляющих позволяют полнее мобилизовывать, интегрировать и использовать настоящие и потенциальные возможности совершенствования ОСУ.

Таблица 6.2.1

Типология организационных структур

Тип структуры	Принципы и проявления
Лучевая	Линейно-функциональная структура, выстроенная по принципу централизованно-лучевой конфигурации, представляемая классическими, штабными, эшелонными, дивизиональными и другими вариациями
Корпусная	Комбинированная линейно-функциональная структура, выстроенная по принципу производственного выделения, представляемая комплексными, технологическими, модульными, контурными и другими вариациями
Объектная	Линейно-функциональная комбинированная структура, выстроенная по принципу территориального выделения, представляемая заводскими, фабричными, филиальными, цеховыми, участковыми и другими вариациями
Матричная	Сложносочиненная структура, выстроенная по принципу координатно-кооперационной взаимосвязи и конфигурации, представляемая программно-целевыми, проблемными, проектными, продуктными и другими вариациями
Мобильная	Инновационная структура, выстроенная на основе применения динамических приемов организационного проектирования, представляемая гибкой, ротационной, корректирующей, сканирующей и другими вариациями
Операционная	Процессуально ориентированная структура, выстроенная с использованием приемов последовательного закрепления, представляемая сегментными, сетевыми, логистическими, процедурными, кооперирующими и другими вариациями
Органическая	Приоритетно линейная, эволюционно складывающаяся структура, часто без вертикальной доминанты иерархии, представляемая проектной, комиссионной, групповой, ассоциативной, согласительной и другими вариациями

▶ Details

6.2.3. Проектирование организационных структур управления

Адекватность формирования и функционирования ОСУ бизнес-организаций в значительной степени обусловливается эффективностью проведения организационного проектирования. Она же, в свою очередь, зависит от ряда структурообразующих факторов, формирующих содержание и конфигурацию ОСУ реальных бизнес-организаций. Одним из таких определяющих положений организационного проектирования является универсальность, закладывающая единую методическую основу унификации представления внутреннего строения и адаптации его применения в конкретной бизнес-организации. При этом свойство универсальности, обеспечивая всеобщность такого подхода, применяемого ко всем типам ОСУ бизнес-организации, отражает их способность осуществлять решение широкого спектра разнообразных задач без постоянной адаптации и, тем более, изменения конфигурации своего внутреннего строения.

Универсальность построения является исходным положением проектирования, построения, реорганизации, модернизации, совершенствования ОСУ, закладывающим методическую основу унификации, например, организационно-правовых форм бизнес-организаций. При этом свойство универсальности, обеспечивающее общность, адекватность, применяемость ко всему без ограничений, отражает способность бизнес-организации осуществлять решение широкого спектра разнообразных задач без изменения своего строения. В свою очередь, понимание унификации как обеспечения возможности применения единого порядка к ряду разных организаций заключается в приспособлении их организационной структуры к решению ряда задач на основе общего подхода.

Унификация состава и содержания ОСУ является одной из ведущих характеристик современной рыночной организации, отражающей развитие потенциала обеспечения устойчивости как ее внутренней структуры, так и внешней формы. Обусловливаемый переходом к рыночным отношениям приоритет свободного функционирования и развития хозяйственных организаций предопределяет необходимость их унификации как способности к преемственности, корреспонденции, переориентации, диверсификации, конверсии и т.д. Такое положение объективно обусловливается развитием рыночных отношений, необходимостью обеспечения адекватной свободы целевой адаптации и применения соответствующих ОСУ. Но содержание и последствия

такой адаптации не должны и не могут постоянно затрагивать строение организации.

Напротив, адекватность реакции бизнес-организации на изменение рыночной конъюнктуры должна обеспечиваться стабилизирующим воздействием универсальности ее внутреннего строения. Она позволяет разрабатывать и осуществлять эффективное решение ряда разнообразных, но заведомо понятных задач единой, унифицированной структурой. С этой целью внутреннее строение организации заранее разрабатывается и формируется в расчете на успешное решение предполагаемого ряда и возможного спектра задач в рамках единой программы унификации. Ее содержание и направленность в значительной степени определяются непосредственно сегментом рынка, в котором позиционируется данная бизнес-организация. Причем определяющее значение здесь приобретают динамичность, пластичность, зависимость конъюнктуры данного сегмента рынка.

В каждом конкретном случае выбор и адаптация модели унификации внутреннего строения организации могут существенно зависеть от ее особенностей, варьироваться по уровням корпоративности, самостоятельности, развития, степени ассоциированности, статусу позиционирования и т.п. Эти и многие другие показатели, как правило, учитываются эмпирически в процессе апробации, адаптации и внедрения выбранной модели. Разработка и осуществление программы унификации позволяют стабилизировать ОСУ, обеспечивая решение широкого круга разнообразных задач на протяжении длительного периода времени в рамках единой и устойчивой структуры.

Универсальный подход становится не только совершенно необходимым, но и практически доминирующим инструментом адаптации проектируемых ОСУ к адекватной реакции на неожиданные организационные изменения. Такая адаптация может обеспечиваться предварительным позиционированием возможности делегирования элементам, звеньям и органам дополнительных полномочий или необходимого уровня самостоятельности, например в разрешении форс-мажорной ситуации. В ряде случаев она даже предусматривает разработку чрезвычайных положений о подразделениях ОСУ, вступающих в силу только при наступлении определенным образом оговоренных условий.

Определяющим положением разработки и осуществления проектирования, модернизации, реконструкции внутреннего строения организации является объектная адаптация и целенаправленное проведение функционального анализа. Причем применение такого детерминирующего инструмента исследования и

проектирования должно носить настолько перманентный характер, насколько непрерывно, динамично и последовательно функционирует организация. Проблема здесь заключается в том, что закрепленное, например ОСУ, распределение функциональных обязанностей не просто не в состоянии, но и не должно сдерживать естественное развитие содержательного участия составляющих в совершенствовании структуры общего взаимодействия.

В целом основы формирования и использования организационного проектирования в становлении и применении ОСУ бизнес-организаций можно представить следующим образом (табл. 6.2.2).

Таблица 6.2.2

Основы организационного проектирования

№ п/п	Объект	Подход	Инструментарий
1	Организация	Интеграционный	Программирование и моделирование
2	Структура	Конфигурационный	Позиционирование и конструирование
3	Взаимосвязи	Гибкий	Кооперация и корреспонденция
4	Механизм	Процессуальный	Функционирование и взаимодействие
5	Процедура	Ротационный	Комбинирование и алгоритмизация
6	Решение	Комплексный	Администрирование и селекция
7	Процесс	Сканирующий	Сопровождение и развитие
8	Результат	Синергетический	Анализ, адаптация и оценка

Приведенные положения направлены на повышение эффективности проектирования, реорганизации, модернизации ОСУ. Но формальное решение этой задачи может абстрагироваться от ряда существенных социально-психологических факторов, играющих определяющую роль в разработке и реализации миссии организации. Безусловное обеспечение учета всех необходимых факторов и условий проектирования ОСУ возможно только на основе осуществления комплексной оптимизации ее состава, содержания и конфигурации. Постановка, адаптация и применение ведущих положений организационного проектирования в самых разнообразных научных и практических целях и сферах имеют под собой единую, объективную основу. Она складывается из следующих базовых составляющих:

- эргономическая природа формирования, отбора и закрепления наиболее устойчивых и продуктивных типов ОСУ;
- эволюционный характер происходящих преобразований, совершенствования элементов и связей между ними;

- периодическое проведение реорганизации ОСУ в соответствии с изменившимися условиями функционирования организации.

Основанные на действии закона перехода количества в качество, учет и реализация этих составляющих обеспечивают перманентность, последовательность и преемственность модификации, модернизации, совершенствования и развития ОСУ в соответствии с объективно, субъективно и смешанно осуществляющимися организационными изменениями. Вместе с тем такая структуризация позволяет эффективнее разрабатывать и осуществлять конкретные процедуры проектирования и внедрения организационных изменений непосредственно в процессе их рыночного функционирования.

При этом необходимо понимать, что комплексно оптимизированная ОСУ представляет собой тот или иной компромисс и может не обеспечивать максимальной эффективности. Собственно проектирование, его задание, условия и ограничения могут предусматривать определенный маневр, но, по большому счету, решающая проблема всегда будет формулироваться в выборе между оптимизацией и эффективностью. Ее принципиальное решение требует более серьезного обоснования, но здесь мы ограничимся достаточно понятным выводом: тактически допускаемая эффективность стратегически всегда замещается оптимизацией.

Такое утверждение имеет всеобщее значение и понимается вполне определенно, но в организационном проектировании оно приобретает особый смысл. Дело в том, что проектирование всегда предполагает ту или иную, но длительную перспективу, т.е. уже самой постановкой задачи отдает приоритет оптимизации. Вместе с тем хорошо известные оптимизационные проблемы не дают возможности уверенно утверждать, что проектируемая структура оптимальна настолько, что можно пренебречь определенной долей эффективности. Эта неопределенность относится к кругу проблем, пока еще не имеющих убедительного решения, что в конечном счете и позиционирует в составе основных положений организационного проектирования комплексную оптимизацию в соотношении с конечной эффективностью.

Более подробно постановку и применение инструментария организационного проектирования рассматривают такие дисциплины, как «Организационный менеджмент», «Организационные изменения» и «Организационное проектирование». В рамках настоящего учебника эти вопросы концептуально рассматривались в ходе анализа базовых моделей применения инструментария организационного проектирования.

▶ Details

ГЛАВА 6.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Именно процесс, а не управляющая или административная системы наиболее полно и всесторонне представляет реальное содержание бизнес-организации, формируя, отражая и обусловливая всю совокупность происходящих с нею и в ней изменений. Классическое определение понятия процесса как последовательности изменений самым непосредственным образом указывает на его основное содержание. Более того, теоретическое планирование и практическое участие менеджера в разработке и осуществлении бизнес-процессов выражаются именно в том или ином влиянии на эти изменения. В конечном счете на основе представления непрерывной последовательности причинно-следственных изменений менеджер и воспринимает все происходящее в бизнес-организации и его собственное участие в этом процессе. Этим и обусловлено выделение организационных изменений в качестве объекта исследований завершающей главы настоящего учебника.

6.3.1. Проявления и классификация организационных изменений

Универсальная природа формирования, осуществления и последствий совокупности происходящих в бизнес-организации изменений определяет основополагающие условия менеджмента организации. Хорошо известное высказывание Гераклита «...все течет, все изменяется» прямо указывает на то, что и бизнес-организация в реальных условиях и сознании менеджера представляется непрерывно осуществляющейся последовательностью видимых и скрытых изменений. Значит, именно процесс формирования и осуществления организационных изменений, представляемый так или иначе сформированной временно́й последовательностью преобразований, является той универсальной формой, которая раскрывает и отражает все происходящее в бизнес-организации.

На практике непосредственная регистрация происходящих изменений чаще всего осуществляется путем сравнения и оценки конкретно выделяемых, анализируемых, сравниваемых предыдущего и последующего состояний организации. Это обусловливается тем, что перманентность осуществляющихся изменений не позволяет адекватно идентифицировать их в динамике, и менеджеры вынуждены в значительной степени условно выделять сравниваемые состояния, абстрагируясь от невозможности остановить процесс. Это приводит к тому, что, на самом деле анализируя

конкретно сложившуюся ситуацию, менеджер рассматривает не фактическое, настоящее, а в той или иной мере прошедшее состояние бизнес-организации, порой не учитывая происходящие с ней в данный момент изменения.

Исследование организационных изменений представляет современные менеджмент-процессы традиционным спектром трех состояний бизнес-организации: в прошлом, настоящем, будущем. Сравнение их между собой или теоретическое сопоставление с иным, возможным или желаемым состоянием и дает основание для конкретной оценки произошедшего. Понятно, что такая оценка не только условна, поскольку отражает в той или иной степени уже прошедшее, но и абстрактна, так как проецируется на субъективно выбираемую или формулируемую шкалу реальных или представляемых таковыми организационных изменений.

В таком двойственном характере сопоставления изначально процессуального осуществления и поэтапно-системной оценки организационных изменений во многом и проявляется комплекс противоречий, с которыми сталкивается менеджер, наблюдая и анализируя происходящее. Совершенно необходимое для формирования адекватного представления реальности системное восприятие бизнес-организации фактически отражает уже прошедшее состояние, на основании анализа которого менеджер разрабатывает программу еще не осуществленных, а возможно, поэтому уже и неосуществимых действий. Это означает, что идентифицируемые применением системного подхода организационные изменения достаточно точно отражают, как правило, только направление, вектор, тенденции осуществляющегося процесса преобразований и одно из только что или относительно недавно пройденных им состояний.

Такое положение приводит к необходимости непрерывного прогнозирования, планирования и проведения комплекса целенаправленных действий в условиях той или иной неопределенности, что существенно усложняет решение конкретных задач менеджмента организации. Вместе с тем оно определяет, что реальное состояние бизнес-организации и происходящих с ней преобразований отличаются от теоретически представляемого в данный момент времени настолько существенно, насколько динамичны, радикальны и непредсказуемы осуществляющиеся в ней организационные изменения. В результате менеджеры вынуждены постоянно корректировать исходные оценки, допускать необоснованно широкие расхождения планируемых и фактических состояний, искусственно ограничивать рассматриваемые параметры и условия. Естественно, что эти вводные также представляются

в системном выражении, привносящем все те же существенные деформации регистрации, анализа и оценки динамики бизнес-организации. Понятно и то, что все это существенно деформирует адекватность, своевременность, результативность как соответствующей оценки происходящего, так и разработки и осуществления менеджером необходимых организационных изменений.

Все это приводит к тому, что функционирование бизнес-организации в целом и каждого ее сотрудника в частности наиболее полно и всесторонне представляется сложнейшим процессом осуществления вероятностной коммутации происходящих организационных изменений. Отдавая отчет в их многообразии, инвариантной предсказуемости и ограниченной управляемости, менеджер так или иначе пытается только частично понять, ограниченно упорядочить или необходимо компенсировать ре-

ально произошедшие или теоретически прогнозируемые организационные изменения.

Эти объективные обстоятельства и субъективные факторы обусловили выделение организационных изменений в качестве важнейшего предмета комплексных исследований бизнес-организации и непосредственного объекта целенаправленного воздействия менеджмента. Все шире, активнее и разнообразнее организационными изменениями занимаются ученые и практики самых разнообразных направлений и сфер деятельности, что обусловливается универсальным значением адекватного представления их места и роли в процессах постановки и достижения целей организации. Все это приводит к выводу о том, что комплексное решение всей совокупности проблем эффективной организации бизнес-процесса лежит в сфере системного исследования и целостного представления универсальной концепции организационных изменений и их влияния на развитие организации.

Организационные изменения и развитие организации выделяются менеджментом самостоятельно и содержательно не просто как последовательные составляющие, стадии или состояния одного и того же процесса формирования, функционирования бизнес-

организации. Все чаще и однозначнее в реальной бизнес-организации при позиционировании, взаимодействии, переходе от первого ко второму проявляются самые разнообразные метаморфозы, во многом определяющие ее тактические и стратегические преобразования. Это обусловило необходимость выделения и исследования формирования и развития сложной взаимосвязи организационных изменений и развития организации в качестве одной из концептуальных, стратегических задач теории и практики современного менеджмента организации.

Последовательное проявление и структурное разграничение организационных изменений и развития организации позволяют четко выделить и позиционировать их как самостоятельные предметы современного менеджмента. Это обусловливает достаточно обоснованное и конструктивное представление взаимодействия двух основных процессов: относительно самостоятельного развития организации в рамках ее жизненного цикла, с одной стороны, и разработки целенаправленных и осуществления смешанных организационных изменений, происходящих с ней в результате целенаправленного воздействия менеджмента — с другой. Причем формирование и реализация состава и содержания их взаимосвязи определяются гораздо более сложной, чем это кажется на первый взгляд, многофакторно складывающейся и развивающейся моделью. Она включает в себя как явное, непосредственное воздействие организационных изменений на организацию, так и латентные обратные связи влияния развивающейся организации на восприятие достаточно определенного спектра воздействий реального менеджмента.

Последовательная, комплексная реструктуризация позволяет выделить в качестве самостоятельного предмета исследования каждую из составляющих такого проявления и обеспечить на этой основе эффективное построение модели их органичного и содержательного взаимодействия. Подобный подход основывается на использовании необходимого и естественного проявления действия закона единства анализа и синтеза и обеспечивает достоверное представление реального воздействия менеджмента на организацию. Более того, именно на этой основе становится возможным и эффективным адекватное моделирование организационных изменений и развития бизнес-организации в качестве тесно связанных начал и содержания происходящих в ней преобразований.

Выделение, исследование и позиционирование в качестве самостоятельных предметов изучения и воздействия менеджмента последовательности объективно-субъективных по своей природе изменений организации достоверно обусловлены действием основных организационных законов. Они непосредственно определяют детерминирование, сущность и содержание нарастающей совокупности преобразований организации как эволюционно сложившуюся и фактически устоявшуюся последовательность объективно неизбежных на протяжении всего периода ее существования перемен. Именно эти, приоритетно-первично объективные, но в последующем необходимо целенаправленные преобразования и рассматриваются в качестве естественной структуризации процесса организационных изменений и развития организации (рис. 6.3.1).

Представленная модель последовательного развития происходящих в бизнес-организации изменений отражает состав и содержание первой половины ее жизненного цикла, на смену которой рано или поздно приходят стагнация, распад и ликвидация. Две эти ветви общего процесса функционирования бизнес-организации в их тесной взаимосвязи и зависимости представляют собой циклически осуществляющуюся последовательность возможных организационных изменений, выделяемых в качестве предмета менеджмента. В рамках их исследования необходимо проанализировать переломный момент развития, связанные с ним концептуальные метаморфозы ее преобразований и реакцию на них менеджмента бизнес-организации.

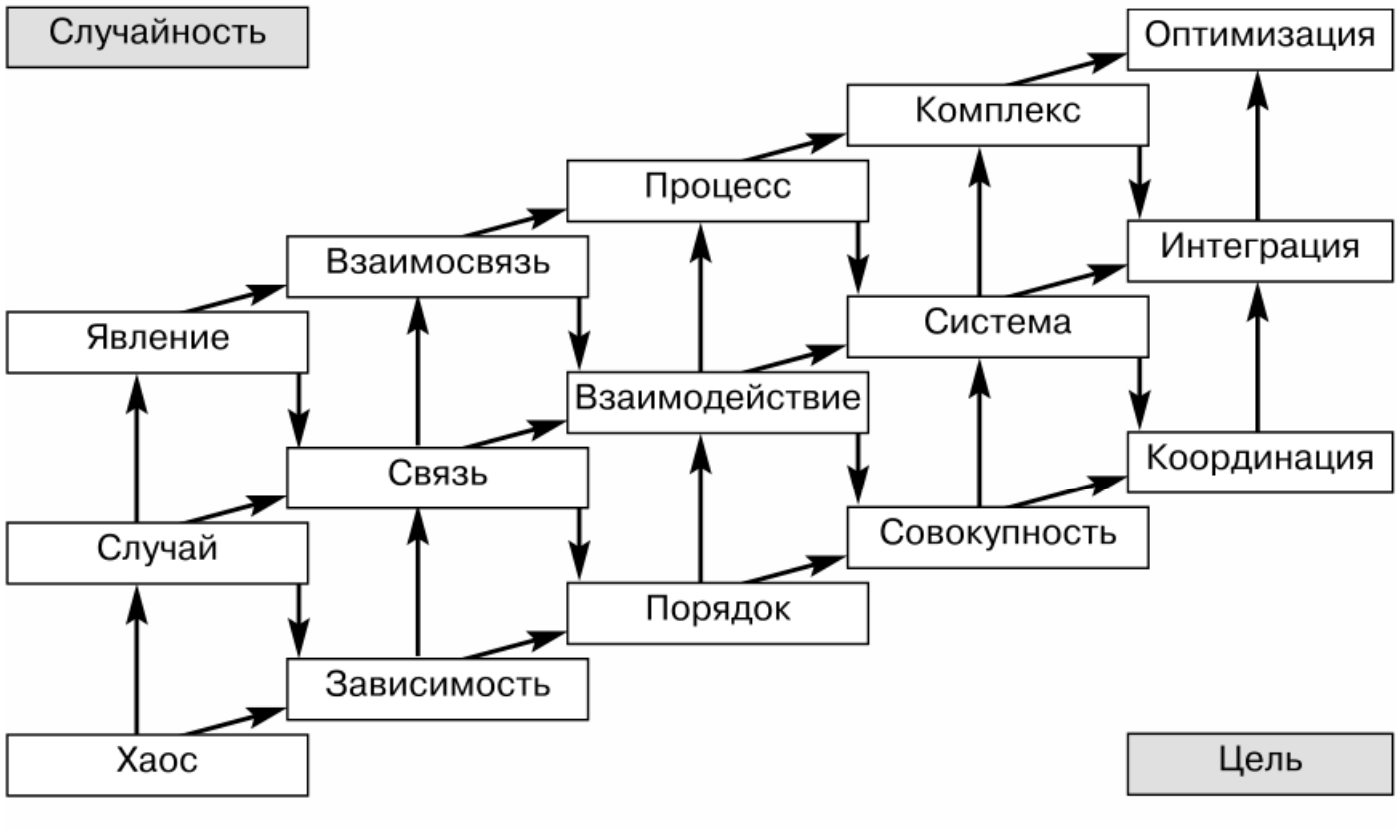

Рис. 6.3.1. Развитие содержания организационных изменений

Проведение такого анализа исключительно важно в силу целого ряда факторов, определяющих функционирование и развитие организации на нисходящей траектории ее преобразований. Памятуя об основных феноменах функционирования и развития организации, в частности об эффекте онтогенеза, нельзя не задаться исключительно важным для менеджмента организации вопросом: «Не связан ли переход от развития к стагнации, а в конечном счете и к ликвидации организации как процесса или системы с выявленным и исследованным взаимодействием объективного и субъективного начала социально-экономической организации?»

Даже самый поверхностный анализ основных условий и тенденций преобразования организации свидетельствует о постепенно складывающемся и развивающемся радикальном противоречии двух начал, во многом обусловливающим период его продолжения и предопределяющим неизбежность его преломления и завершения. Понятно, что решающими здесь могут выступать как объективные, так и субъективные факторы, но суть метаморфозы заключается в их зарождающемся противоречии, субъективном противопоставлении и, рано или поздно, прямом столкновении. Руководствуясь проанализированными положениями и выводами, можно предположить, что нарушение оптимального соотношения и взаимодействия, его пока не изученных закономерностей и чаще всего эмпирически выработанных и применяемых принципов является тем критическим противоречием, которое и обусловливает дезорганизацию.

Пытаться изменить действие объективного закона онтогенеза бессмысленно, но выделить и исследовать этот ключевой момент преобразований любой организации, сформулировать выводы и следствия совершенно необходимо, что в числе других задач и призван осуществить менеджер. На таком примере мы еще раз непосредственно убеждаемся в том, что любая, и прежде всего социально-экономическая, организация основывается на объективной, субъективной или смешанной природе, предстающей в виде взаимодействия случайного, целенаправленного или смешанного начал, определяющих ее сущность, содержание и перспективы функционирования и развития.

Проявления динамической организации вызывают наибольший интерес менеджеров, поскольку чаще всего становятся объектами исследований и воздействий. Они выражаются последовательностью функционирования и развития процесса и становления системы организации, принимающей материальную, интеллектуальную или смешанную формы. Именно смешанные организации как процессы или системы раскрывают сущность и содержание социально-экономической модели современной бизнес-организации, отражая, прогнозируя и программируя ее совершенствование и развитие.

В заключение необходимо еще раз напомнить, что все еще нередко встречающийся отказ профессионального менеджера от реструктуризации организационных преобразований смешивает и вуалирует реальные представления о проявлениях и причинах происходящих перемен, существенно ограничивает возможности воздействия на эти процессы и их результаты. Так, большинство основывавшихся на представлениях об абсолютном всесилии

субъекта волюнтаристских решений практикующих менеджеров были обречены на неудачу еще тогда, когда их разработчики, субъекты и участники реализации впервые смешали понятия организационных изменений и развития организации. Это и явилось основной причиной настолько длительных, насколько и безрезультатных споров о сущности и полезности выделения организационных изменений в качестве отдельного предмета исследований и объекта воздействия менеджмента организации.

6.3.2. Состав и содержание организационных изменений

Реальный состав и конкретное содержание организационных изменений исключительно разнообразны и обусловливаются всеми практически осуществляемыми целенаправленными воздействиями на организацию и их результатами. К таковым, например, можно отнести представляемый в пятом разделе настоящего учебника инструментарий администрирования как комплексное отражение основных методов и средств разработки и осуществления целенаправленных организационных изменений. Такие изменения обеспечиваются формированием и применением определенной комбинации инструментов, предметно адаптированной к целям и условиям их достижения. В этом смысле инструменты администрирования, конфигурации их комбинирования и применения становятся основным ресурсом разработки и осуществления всей совокупности организационных изменений. Это также раскрывает и квалифицирует формирование и развитие внутренних взаимосвязей между организационными изменениями и развитием организации.

Контрастно и разнообразно проявляются организационные изменения в организационных структурах управления, иерархии, распределении полномочий, построении коммуникаций, формировании процедур и осуществлении взаимодействия субъектов и объектов менеджмента. В этом смысле они становятся непосредственным проявлением последствий целенаправленного воздействия менеджмента организации на построение процесса функционирования и развития самой себя. Такое понимание основывается на самоуправлении как процессе самосовершенствования организации, но имеет с ним достаточно существенные различия.

Это отражается в активности участия собственника в качестве инициатора или непосредственного источника разработки и осуществления планируемых организационных изменений. В рыночных условиях он, как правило, позиционируется вне успешно

функционирующих организаций, в ряде случаев сознательно вуалируя свои полномочия и влияние. Это обстоятельство не только практически исключает возможность обоснованной квалификации такого воздействия в качестве самоуправления, но и непосредственно выделяет его в сферу организационных изменений. Более того, в реально развивающейся организации нередко такое воздействие закладывает серьезные противоречия, разрешение которых, особенно в переходный период, осуществляется на третейском уровне и далеко не всегда эффективно.

Реальные организационные изменения неизбежно происходят и на уровне конкретного работника бизнес-организации, так или иначе участвующего в менеджмент-процессах. Они проявляются в инновации систематизации, формализации, алгоритмизации моделирования представлений и действий участника разработки и осуществления целенаправленного воздействия. Такие организационные изменения представляют существенный для менеджмента, но, к сожалению, малоиспользуемый ресурс совершенствования организации. Практикующие менеджеры относят к организационным изменениям прежде всего проявившиеся последствия прогнозируемых или неожиданных, случайных внешних воздействий. Между тем и так понятно, что любые преобразования организации осуществляются в условиях постоянного, вероятностного и случайного воздействия на нее окружающей среды. Но конечный, суммарный эффект такого воздействия отражается в основном на направлениях, тенденциях, темпах развития ее жизненного цикла. Именно это подчеркивает необходимость представления процесса развития организации как объективно-субъективного содержания и многофакторного условия разработки и осуществления целенаправленных организационных изменений.

Наглядным проявлением взаимодействия организационных изменений и развития организации являются процедуры, отражающие доминирующую архитектонику и возможное содержание построения и осуществления прикладной организации конкретного процесса преобразований. Именно они позволяют последовательно выявить, комплексно сформировать и практически реализовать конфигурации оптимального взаимодействия развития организации и организационных изменений на основе представления свода вариантов их возможного построения и осуществления. Процедурным моделированием могут раскрываться не только действующие формы, прогнозируемые возможности, но и вероятностные противоречия сочетания самых разнообразных составляющих любых процессов и систем организационных преобразований в их целенаправленном совместном использовании.

Это особенно важно на стадии инновационного развития организации, когда расширение степеней свободы рассматривается, как правило, преимущественно в позитивном аспекте, вуалирующем серьезный анализ деструктивных тенденций и последствий.

Конкретным примером необходимости целенаправленного и последовательного формирования и совершенствования механизма такого взаимодействия могут служить активно обсуждаемые, критикуемые и модернизируемые в последнее время регулирующие процессы и системы организации антикризисного управления. В этой исключительно актуальной на этапе развития рыночных отношений сфере наиболее контрастно проявляются противоречия реальных построений необходимого взаимодействия между широким кругом форм и методов альтернативного развития бизнес-организации. Более того, прямая заинтересованность и активное, легитимное и криминальное, открытое и латентное участие в этом процессе большого числа самых разнообразных субъектов и сторон существенно повышают значение разработки и осуществления понятных и адекватных правил разработки и проведения организационных изменений в условиях кризиса. В реальных условиях организационные изменения становятся радикальным инструментом чрезвычайного воздействия на организацию и уже поэтому должны быть четко структурированы. Только это позволит избежать повторения возможных и обеспечить исправление уже допущенных ошибок.

Активно развивающиеся в настоящее время и уже проведенные исследования организационных изменений пока не дают возможности сформировать научно обоснованную и содержательно исчерпывающую концепцию их представления. Вместе с тем можно достаточно определенно представить формирующийся подход к их классификации, во многом определяющий основные направления проводимых и намечаемых исследований. Его критериально структурируемая модель, последовательно выделяющая основные проявления и спектр представления организационных изменений, выглядит следующим образом (рис. 6.3.2).

Представленный подход формируется на основе доминирования, уже не раз обосновывавшегося ранее, приоритета процедурно-структурного принципа выделения, построения и отражения всего многообразия организационных изменений. Это позволяет формировать и представлять их классификацию последовательной коммуникацией спектров характеристик позиционирования организационных изменений по тем или иным определяющим их признакам. Причем качественное разнообразие спектров оценки, модульность ее проведения и комбинирования, открытый харак-

тер классификации в целом позволяют формировать основу для сложносочиненного позиционирования организационных изменений, адаптированного к конкретным задачам ее применения.

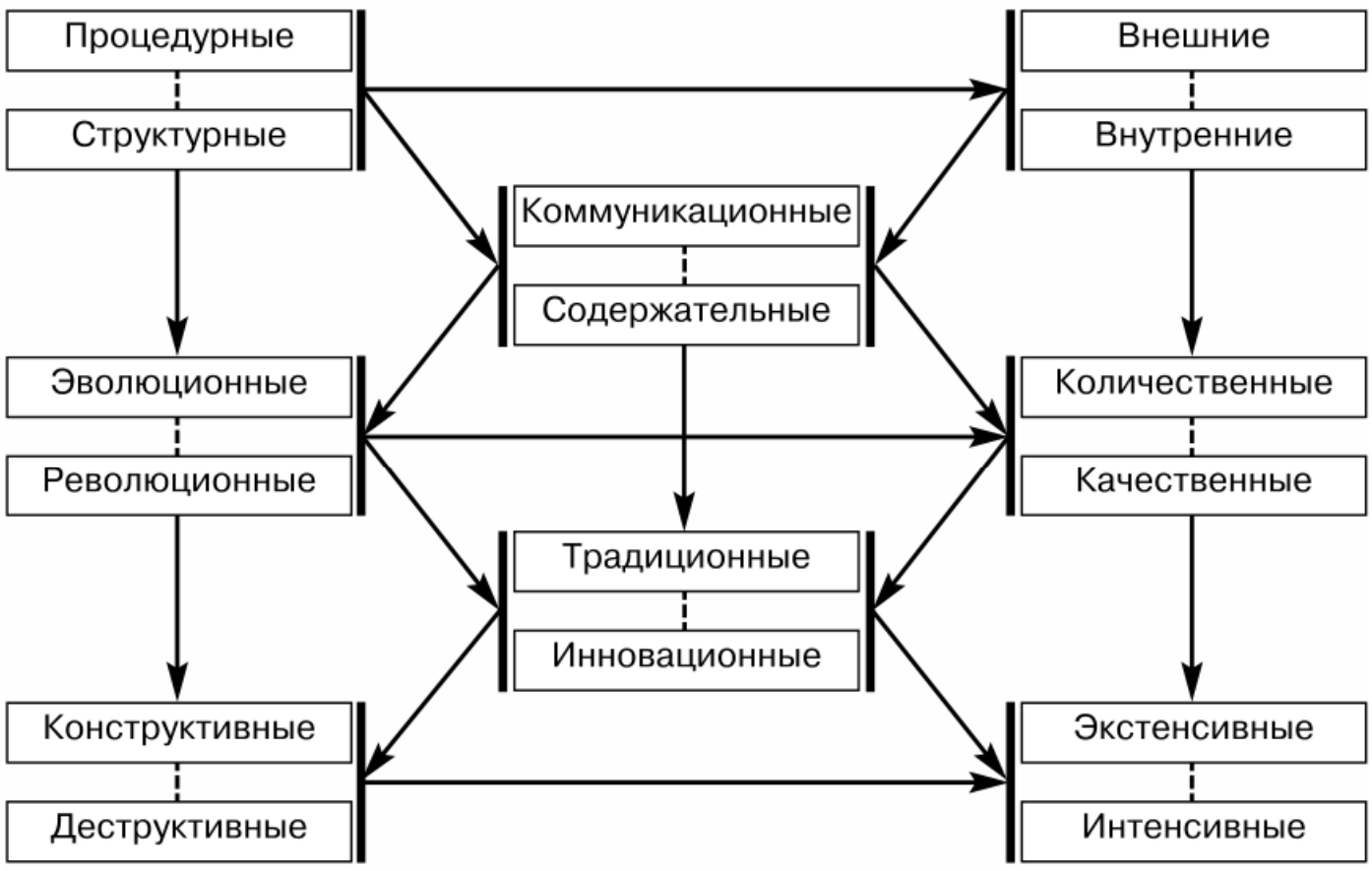

Рис. 6.3.2. Подход к классификации организационных изменений

В приведенной модели последовательно выделяются три вертикальных створа спектров классификации, позиционирующих характеристики анализа и оценки организационных изменений. Понятно, что эта последовательность существенна и отражает уже упомянутый выше приоритет, но ее анализ целесообразнее начинать с последнего, третьего створа, объединяющего наиболее привычные и понятные признаки. Это следует делать еще и потому, что так или иначе позиционированные по критериям первых двух створов организационные изменения получают обязательную характеристику в спектрах всех признаков третьего створа. Наконец, состав спектров выделенных створов может специализироваться и наращиваться в основном за счет именно этого, третьего направления развития критериев классификации.

В открывающем проводимый анализ третьем створе классификации выделяется последовательность спектров внешне и внутренне, количественно и качественно, экстенсивно и интенсивно характеризуемых организационных изменений. Подобный подход осуществляется методом последовательного развития характери-

стик объекта, свойственен для многих классификаций и применяется достаточно просто и традиционно. Он основывается на явных, хорошо идентифицируемых и разнообразно используемых характеристиках, широко применяемых в оценке организационных изменений вне всякой классификации.

Вместе с тем уровневая последовательность его представления формирует вектор возможного развития спектров исследуемых характеристик в соответствии с целями проведения конкретной классификации. В тех или иных случаях этот створ может быть продолжен оценками линейности или функциональности, параллельности или последовательности, постоянства или временности и т.д. классифицируемых организационных изменений. Этим обеспечивается открытый формат и ресурс модернизации проводимой классификации, ее потенциальная адекватность всей совокупности решаемых организационных задач.

Но позиционируемые третьим створом характеристики развивают и детерминируют стратегически и концептуально уже классифицированные организационные изменения, что обеспечивается предыдущими створами и спектрами. Здесь оцениваются сущностные, генетические, определяющие признаки происходящего, формирующие основу и направленность изменений. Несмотря на то что этот аспект уже не раз рассматривался, он требует нового осмысления в рамках исследования природы, состава и содержания организационных изменений. Это должно существенным образом скорректировать традиционные представления и сложившиеся подходы к выделению приоритетов и формированию содержания разработки и реализации процессуальной и структурной организации.

Сутью данного подхода является последовательное выделение, исследование и представление концептуальных основ формирования и развития организационных изменений, характеризующих сущность и содержание их осуществления. Раскрывается он спектром процедурно-структурного анализа происходящих перемен, реализующего уже рассматривавшийся выше принцип приоритета процесса над системой. Это выделение важно, поскольку основывается на административном сопровождении организации, только выражающейся в конечном счете в той или иной форме структурного закрепления уже фактически произошедшего изменения.

Традиционное для российской ментальности эмоционально позитивное восприятие революционности разделяется далеко не всеми наблюдателями и, тем более, серьезными учеными. Неизбежность революционных изменений, связанные с ними позитивные прогнозы и надежды не должны и не могут рассматривать-

ся в качестве провоцирующих их факторов. Обстоятельства, неоспоримо обусловливающие их осуществление, должны полностью сформироваться, необходимо обозначиться и естественным образом реализоваться. Только тогда революционные организационные изменения приведут к конструктивному результату, оправдывающему заведомо высокую цену их проведения. В том числе и поэтому революционность изначально присуща на порядки более редким организационным изменениям, чем эволюционность. Тем не менее классификация организационных изменений, в спектре от эволюционных до революционных, весьма точно и обоснованно отражает сущность и содержание практической организации большинства реально осуществляемых бизнес-процессов.

В этой связи особое место в классификации организационных изменений занимает и их разделение на традиционные, а значит, во многом предсказуемые, ожидаемые, понятные и инновационные, представляющие наибольшие проблемы в разработке и осуществлении. Ряд исследователей и практиков случайно или намеренно отождествляют два этих подхода к классификации организационных изменений, что при предметном рассмотрении не находит убедительного подтверждения. Более того, всем хорошо известны примеры проявления эффекта инновации как основного условия эволюционного развития или тиражирования и экспорта революционных методов осуществления организационных изменений. Это свидетельствует не только об обоснованности, но и об исключительной важности классификации организационных изменений на традиционные и инновационные по своей сущности формы.

Приведенные примеры выделяют возрастающее значение обеспечения оптимального соотношения и взаимодействия развития организации и организационных изменений как интенсивного процесса формирования эффективной системы корреспонденции увеличивающегося числа самоуправляемых субъектов на основе последовательного расширения и укрепления их самостоятельности, совершенствования и развития организационных изменений. Понятно, что эти тенденции не укладываются в простое и односложное восприятие, а должны рассматриваться диалектически, отражая все возможные проявления единства и взаимосвязи организации и управления как основополагающих процессов функционирования и развития современного общества. Более того, прикладной подход к организационным изменениям и развитию организации изначально объединяет эти составляющие, обусловливая необходимость его дальнейшего исследования, совершенствования и представления.

6.3.3. Административные ресурсы организационного развития

В проведенном выше анализе сознательно акцентировалось внимание на формах и методах осуществления изменений и развития, их взаимодействии в процессе совершенствования бизнес-организации. В административном подходе к менеджменту организации оба этих проявления вполне обоснованно объединяются понятием «организационное развитие» (ОР). Для представления такого подхода необходимо рассмотреть ряд аспектов формирующейся концепции ОР, комплексно определяющих ее содержание. Прежде всего к ним относится анализ конструктивного и деструктивного характера происходящих организационных изменений, накладывающий на их восприятие и оценку существенную эмоциональную нагрузку. Здесь эффект традиционно-ментального восприятия позитивности и негативности, того или иного проявления конструктивности и деструктивности характеризует отечественный опыт значительно разнообразнее.

Именно этот аспект подразумевается широко распространенным утверждением о том, что «для нас характерно упорное формирование трудностей для последующего героического их преодоления». Дело в том, что в отличие от превалирующего в западных странах эволюционного характера ОР отечественный опыт разработки и осуществления организационных преобразований в значительной мере основывается на принципе «преодоление противоречий», многие из которых мы сами и формируем. Сознательно это происходит или до конца неосознанно, в конечном счете не так уж важно. Главное, что это противоречие традиционно, понятно и даже ожидаемо, что существенным образом характеризует отечественную специфику разработки и осуществления программ ОР.

В конечном счете это реализуется в перманентном стремлении к разработке и осуществлению необоснованно большого количества самых разнообразных реформ, деструктивная составляющая которых нередко перевешивает конструктивную. Причем, как ни странно, на практике такое соотношение бывает вполне оправдано тем, что деструкция направлена на изменение малоэффективной организации, сформировавшейся в результате соответствующего проведения предыдущих преобразований. Этот феномен требует самостоятельного исследования и выработки соответствующих рекомендаций, позволяющих полнее использовать его потенциал.

На это непосредственно указывает так свойственное отечественному менеджменту успешное преодоление последствий уже

наступившего кризиса и формирование именно на этой основе тенденций поступательного развития. Этот противоречивый принцип не только характерен для отечественного подхода к разработке, построению и осуществлению позитивного ОР, но и в конечном счете достаточно продуктивен. Данный феномен настолько очевиден, что подспудно мы ждем, а возможно, и провоцируем наступление кризиса в расчете на последующее бурное развитие, формируемое и осуществляемое на его последствиях. Такое специфическое отношение к конструктивности и деструктивности организационных изменений на самом деле имеет право на существование прежде всего в конкретно-исторических условиях формирования, становления и развития современного российского общества. В нем любые организационные изменения заведомо становятся не только средством и формой, но зачастую единственно идентифицируемым содержанием общественного развития.

Достаточно вспомнить настолько восторженные, насколько и неадекватные оценки осуществлявшихся изменений в недавно так модных утверждениях «начались подвижки, процесс пошел и т.п.» Все это заставляет самым серьезным образом задуматься над тем, что является приоритетом организационного развития: четко поставленные цели или мощное начало действий; реальные формы и средства или яркая динамика и тенденции; конкретно закрепляемые, позитивные изменения или увлекающее в кризис развитие противоречий?

К сожалению, отечественному подходу к разработке и осуществлению ОР зачастую свойственна хорошо известная формула «2Д×2П», раскрываемая выражением «давай, давай — потом посмотрим». Между тем последствия таких преобразований нередко выхолащивают конструктивность изменений, тормозят общественное развитие или даже отбрасывают назад. Вот почему сущность и содержание, методика разработки и осуществления, средства и формы проведения конструктивных преобразований становятся важнейшим и необходимым ресурсом обеспечения поступательного ОР.

Его механизм представляется достаточно устоявшимся составом, содержанием и взаимосвязью понятных элементов (рис. 6.3.3).

Представленная модель определяет только основные составляющие, условия и конфигурацию формирования и реализации ОР бизнес-организации. В практических процессах и системах менеджмента совокупность этих факторов реализуется исключительно разнообразно, обусловливая в зависимости от конкретной ситуации их специализацию и адаптацию. Вместе с тем представлен-

▶ Details

ная модель позволяет достаточно четко определить административные ресурсы ОР современной бизнес-организации и разрабатываемые и применяемые на их основе прикладные программы.

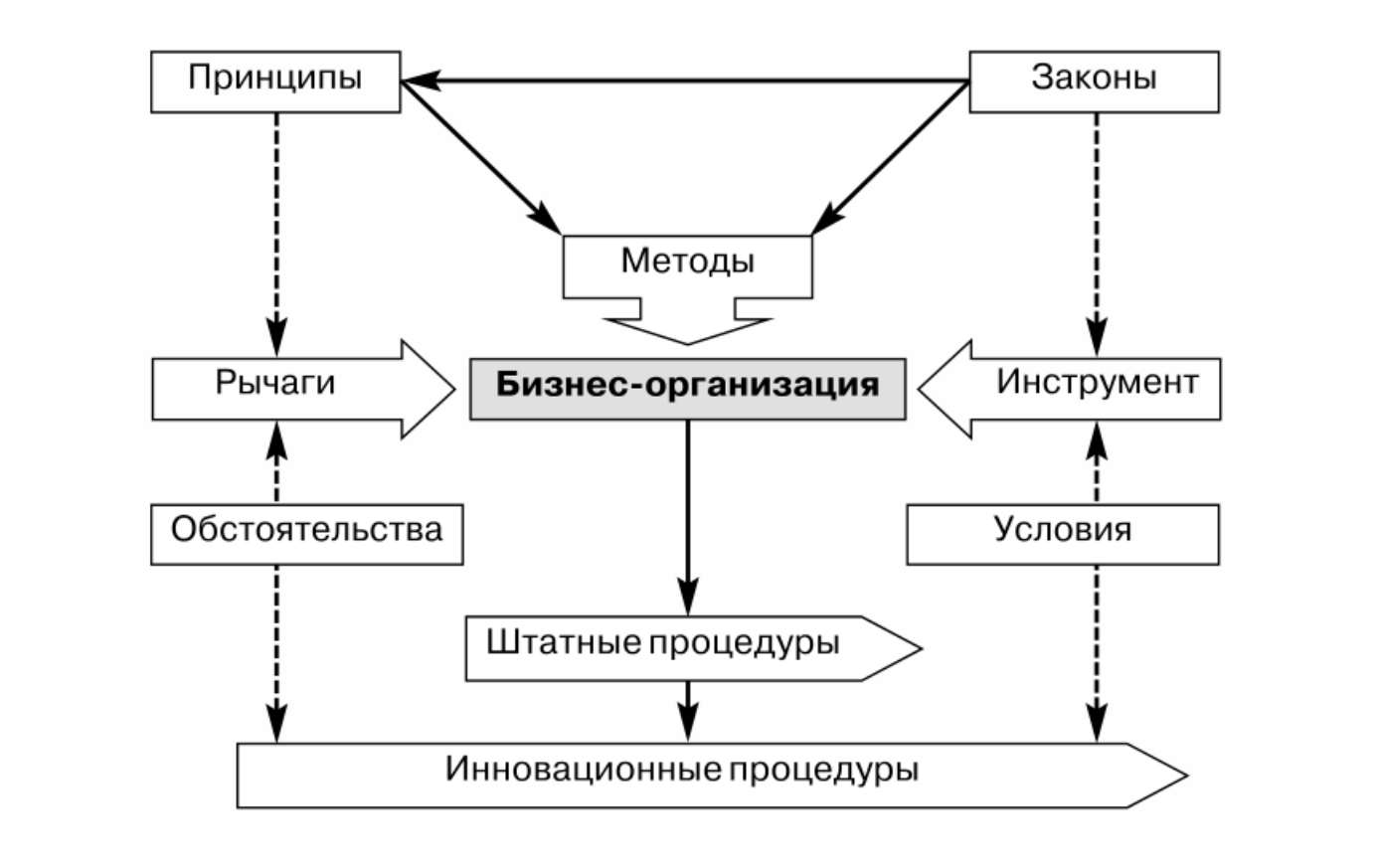

Рис. 6.3.3. Механизм организационного развития

Конкретное, практическое воплощение ресурсы ОР получают в специально разрабатываемых научно-производственных продуктах, обеспечивающих комплексное совершенствование бизнес-организации. К эффективным примерам таких разработок ОР можно отнести:

- процедуру организации акционирования и управления собственностью предприятий, компаний, организаций;
- механизм управления финансовыми потоками в условиях динамично развивающейся инфраструктуры взаимодействия;
- алгоритмы внедрения корпоративной формы организации труда, взаимодействия в группах, подбора и сплочения команды;
- положения по использованию рейтингового инструмента в системе материального стимулирования работника;
- модель механизма функционального взаимодействия подразделений аппарата управления предприятия;
- методику организации отбора, подготовки, оценки и выдвижения ресурса, резерва и состава менеджмента в рыночных условиях;
- системы организации перманентной профессиональной переподготовки и аттестации персонала компаний и т.д.;

- методику модернизации прикладных программ обучения персонала на основе реальных производственных и управленческих ситуаций.

Одним из наиболее продуктивных примеров разработки и применения административного сопровождения функционирования и развития организации является система оперативного регулирования и модернизации производства, функционирующая в режиме реального времени. Она позволяет построить на базе заранее разработанных, детерминированных и алгоритмизированных моделей, конструкций, программ оперативно действующий инструментарий корректировки организации производственных и управленческих процессов и процедур в режиме реального времени. Необходимой основой разработки и применения таких систем является механизм инструментального регулирования ОР, обеспечивающий адекватную реакцию субъекта на происходящее. В нем изначально предусматриваются два основных режима функционирования — штатный и инновационный, обеспечивающие универсальный подход к разработке, осуществлению и модернизации как конкретно запланированных, так и неожиданных организационных изменений.

На такой методической основе разработаны, адаптированы, внедрены и успешно применяются на Втором Московском часовом заводе и ряде других предприятий и организаций матрицы функционального взаимодействия подразделений аппарата управления цехов, служб и формирования в целом. Основанные на закреплении обеспечения и регулярности осуществления штатных процедур в рамках утвержденной ОСУ, они векторно ориентируют и качественно позиционируют постановку и решение инновационных задач. Это позволяет программировать и реализовывать осуществление широкого спектра структурных и процедурных изменений, необходимых для вновь вырабатываемых инновационных решений. Причем осуществляются программы такого ОР на той же универсальной матричной модели функционального взаимодействия подразделений аппарата управления цехов, служб и предприятия в целом.

Административный подход к разработке и применению современных методик ОР необходимо включает и широко использует ресурсы регулирования в качестве оперативного средства реагирования менеджмента организации на изменение ситуации. Более того, инструментарий регулирования и саморегулирования не только развивает новый, но и существенно повышает эффективность использования уже имеющегося административного потенциала. Это основывается на использовании механизма избирательной оптимизации применения освоенных инструментов и повышения

эффективности их комбинирования и агрегирования. Так, современными методиками разработки и реализации сканирующих подходов к совершенствованию структур и процедур бизнес-организации обеспечивается перманентность разработки и осуществления их ОР по ходу достижения поставленной цели. Это реализуется последовательной сменой делегирования полномочий руководителя проекта главам участвующих в нем функциональных формирований. Осуществляемая в периодичности и последовательности административно устанавливаемой и оперативно регулируемой этапностью процесса перестройка его построения и осуществления обеспечивает максимальную мобилизацию ресурсов каждого из них. Причем программа, методика, параметры предполагаемого делегирования декларируются заранее, открыто для всех участников процесса, что оказывает общекоординирующее воздействие на обеспечение их эффективного взаимодействия в ходе ОР.

Проведенный анализ позволил в целом представить состав, содержание и базовую конфигурацию взаимодействия факторов организационного развития современной бизнес-организации следующим образом (рис. 6.3.4).

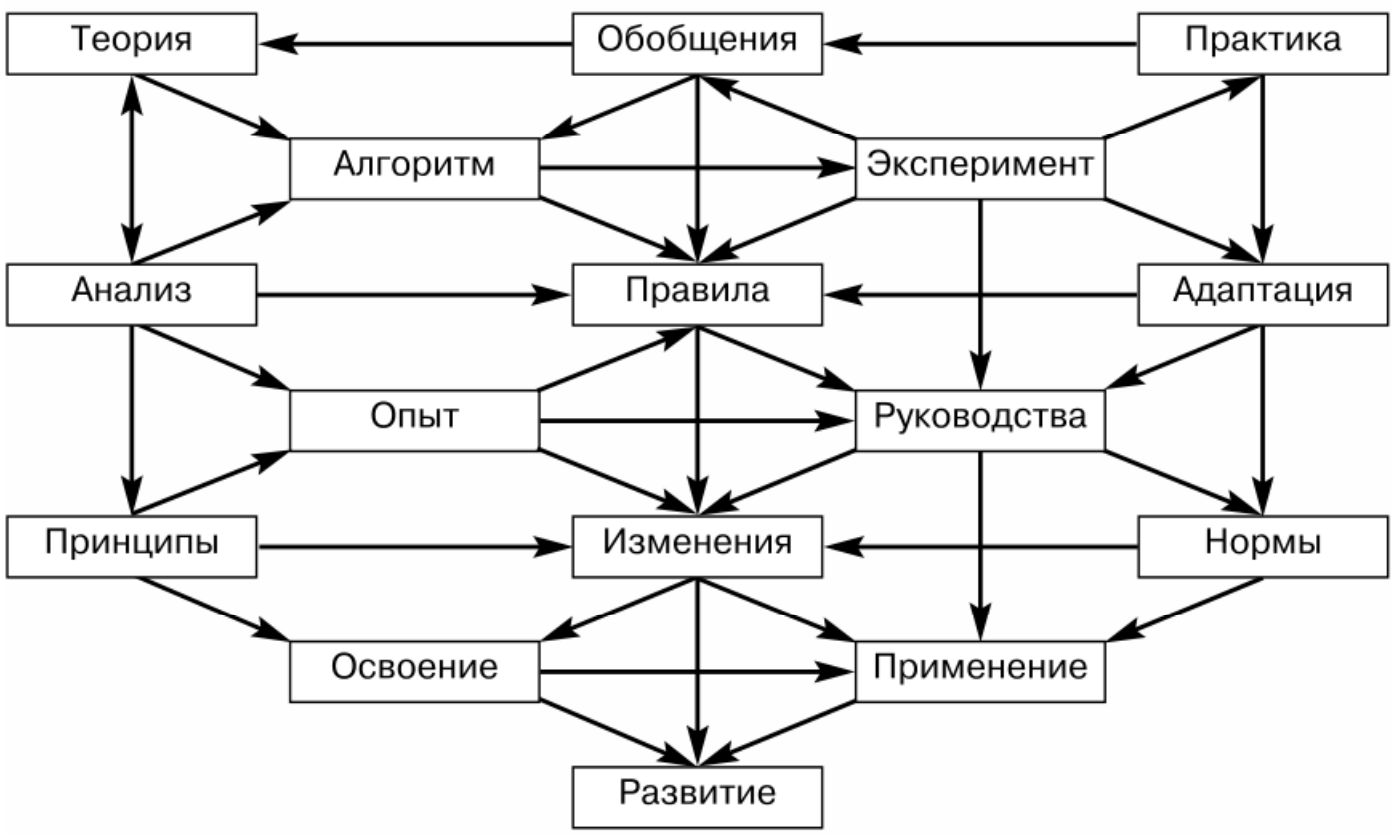

Рис. 6.3.4. Комплекс факторов организационного развития

Применение административного подхода к сопровождению ОР структур и процедур современной бизнес-организации обеспечивает акцентирование организационных изменений на ключевых

для каждого конкретного этапа задачах, функциях, объектах, исполнителях и т.д. Так, на основе сканирующего подхода каждый из руководителей на своем самом ответственном для него в рамках данного процесса этапе разработки и реализации ОР получает исключительные полномочия его осуществления. В конечном счете именно это обеспечивает универсальность подхода, позволяет органично использовать все многообразие ресурсов организационных изменений и развития организации.

Так, например, в Новосибирском академгородке в 1980-х гг. проводился эксперимент по прокладке пешеходных коммуникаций путем оформления фактически сложившихся тропинок в регулярные тротуары. Каждый из нас неоднократно наблюдал да и сам активно осуществлял корректировку рассчитанных и спроектированных архитекторами дорожек. И дело здесь не в ошибках того или иного разработчика, а в принципиально ином подходе к формированию инфраструктуры, основанном на реальном приоритете организационных изменений над структурным позиционированием, по которому органическая структура закрепляет складывающиеся траектории коммуникации реальной организации.

Альтернативой является приоритетно-структурный подход, теоретически обосновывающий и практически утверждающий рассчитанную конфигурацию построения коммуникаций организации. К чему это приводит, каждый из нас хорошо уяснил на собственном жизненном опыте, во многом основывающемся на допущении сознательного нарушения установленного. Корректируя, изначально с благими целями, разработанную и утвержденную организацию, мы тем самым разрушаем ее конструктивные основы. Но административно устанавливаемый порядок так просто не допускает своего изменения. Он сосредоточивает максимум регламентирующих и контролирующих усилий на возвращении живой, развивающейся коммуникации в «прокрустово ложе» запланированных связей. При этом основной ущерб наносится не излишними затратами на администрирование, а реальной потерей перспективы естественного и уже поэтому во многом более совершенного ОР.

Проведение процессуально-структурной классификации проявлений организационных изменений во многом предопределяет применение развивающего эти принципы подхода к представлению ее внутреннего содержания. Он реализуется в спектре коммуникационно-содержательного анализа организационных изменений, основывающегося на приоритете выделения связей и вторичности позиционирования элементов. При этом рассматривается не толь-

ко причинно-следственная зависимость элементов от связей, но и конструктивная основа построения конфигурации изменений. Использование такого подхода показательно при графическом отражении организации, когда вместо первичного изображения элементов, в последующем объединяемых связями, осуществляется противоположное.

Коммуникационно-содержательным подходом сначала изображается конфигурация основных связей, обусловливаемая предполагаемым процессом. Затем в местах разделения, пересечения, соединения представленных связей позиционируются элементы структуры, содержание деятельности которых определяется характером сформировавшихся узлов. Данный подход позволяет точно, но, что особенно важно, органично и конструктивно сформировать структуру, полно и всесторонне отражающую палитру возможных процессов.

Структурная организация действительно должна не только отражать, но и самым непосредственным образом обеспечивать наиболее эффективное осуществление эволюционно развивающихся процессов. Закрепляя достигнутое, содействуя совершенствованию проводимого, обеспечивая поиск лучшего, структурная организация создает необходимые условия для конструктивного ОР. Вместе с тем она фиксирует организацию состоявшегося, не допуская нарушения или деформации стратегии, повторения ошибок, зацикливания или стагнации. В этом и проявляется конструктивное значение приоритета эволюционного характера ОР. Рано или поздно действие закона перехода количества в качество обусловливает революционные изменения, характер которых исключительно противоречив и уже поэтому требует серьезного анализа, специальной оценки и осторожного применения.

В реальном взаимодействии процессов хаотического, смешанного и целенаправленного ОР складываются определенные формации как проявления и результат объединения различных процедурных и структурных организаций. Научное применение этого понятия ассоциируется с выделением и исследованием крупных, значимых образований в политической, социально-экономической, хозяйственной и ряде других сфер деятельности. В прикладных исследованиях представление этого процесса получило название «формирование», означающее создание какой-либо формации, построение определенного образования, придание ему определенной формы.

Практическое применение администрирования как процесса также ассоциируется с формированием, подразумевающим целенаправленную деятельность по приданию объекту строго опреде-

ленной внешней или внутренней формы. Собственно, формирование в этом смысле и представляет собой непосредственное упорядочение, построение, организацию нового образования в соответствии с определенными целями и представлениями об обеспечивающей их достижение форме. Оно становится основой применения целенаправленного расформирования, переформирования, доформирования. Наиболее актуальным примером такого процесса является реформирование, означающее целенаправленную, программируемую деятельность по проведению радикальных организационных изменений. Разработка целенаправленной программы преобразований принципиально отличает реформирование от трансформации. Различия между ними велики настолько, насколько отличается движение по морю на современном лайнере от скитания на плохо управляемом плоту, даже при многочисленных попытках поставить паруса из подручных средств и держать их по ветру. К сожалению, эти различия выделяются и адекватно идентифицируются не сразу и далеко не всеми, что приводит такого наблюдателя или, еще хуже, организатора к радостному заключению «процесс пошел». Привлекающая своей динамикой трансформация, которая вольно или невольно выдается за реформирование, опасна именно этой непредсказуемой радостью движения к неопределенности. Время и средства, направленные на нормализацию его последствий, как правило, на порядки превышают достигнутые позитивные перемены.

Применение термина «трансформация» указывает только на изменение формы — без уточнения целей, условий, причин и участников произошедшего. При этом предполагается возможность любых результатов, перемен и их последствий. В отличие от этого реформирование непосредственно указывает на субъективную природу целенаправленно осуществляемых радикальных перемен и предполагает позитивные последствия и соответствующую оценку.

Акцентирование внимания на оценке необходимо, поскольку в ней кроется ментальная особенность формирования общественного отношения к этим процессам. Она проявляется в позитивном восприятии реформации в радикально настроенной среде и противоположном отношении консерваторов. Между тем главное, что различает эти понятия, заключается в объективной, смешанной или субъективной природе их осуществления и более или менее вероятностном представлении об их последствиях соответственно.

Формулирование и оформление организации в рамках макросистемы подчиняются общим законам, содержащим достаточно

строгие шаблоны, правила, форматы. Они определяются устанавливаемыми стандартами, едиными требованиями, типовыми положениями, обеспечивающими адекватное восприятие развития процессов и содержания систем, отражаемые в документах и коммутациях администрирования. Их достижение обеспечивается форматированием, представляющим приведение отражения или представления организации к понятной и общепринятой форме. Понимание и представление формы и содержания организации являются необходимой основой для формулирования свода определяющих ее положений. Они используются в выделении, идентификации, классификации, стандартизации организации, становясь официальными дефинициями администрирования. На их основе любая, даже неформальная, организация оформляет свое появление, положение, ориентацию. В реальной жизни это отражается административно определяемыми целями, отношениями, позициями, границами, допусками, позволяющими отнести к конкретной форме тот или иной объект или субъект, фиксирующими их содержание и направленность. Они складываются или устанавливаются в процессе, результатом которого становится «де-юре» или «де-факто» оформившаяся организация. Основой такого оформления являются идентификация, понимание, объявление и закрепление формального или неформального статуса организации как официального или неофициального признания ее позиционирования.

Требования универсализации и унификации представлений и применений бизнес-организации обусловливают формализацию ее выражения, необходимо представляющую, сравнивающую, классифицирующую встречающиеся формы и составляющие элементы. Администрирование обеспечивает возможность их идентификации, испытания, оценки, замены, ротации, тиражирования и т.д., например, на модульной основе. С одной стороны, оно обусловливает формальность как характеристику выработки и применения соответствующего подхода к бизнес-организации, обеспечивающего четкость и однозначность ее понимания. С другой стороны, оно становится формализатором комплекса практических представлений и проявлений бизнес-организации, позволяя детерминировать и разграничить любые проявления, требования и факторы.

Разработка и осуществление административного подхода обусловливает выделение и применение широкого спектра самых разнообразных проявлений формализации — от описывающего ее состав, характеристики и изменения формуляра и ведущего его оформителя до официально устанавливаемого формата и такого

частного проявления результата звукового воспроизведения содержания этого процесса, как форманты. Вместе с тем в формате и его производных как отражении содержания наблюдаемого или описываемого в общепринятой форме некоторые исследователи находят генетическое единство с понятием информации.

Особое место в классификации занимают такие специфические проявления организации, как: трансформер, обеспечивающий происходящие изменения; реформа, выражающая сущность и результат целенаправленно осуществляемых изменений, и реализация их взаимосвязи, отражающая известное сопоставление средства и цели. Такая система является источником становления, развития и применения целого комплекса дефиниций и проявлений конкретных выражений исследования, отражения и воздействия, организуемых на административной основе. Универсальную, конструктивную и открытую конфигурацию ресурса инструментов организационного администрирования современных бизнес-процессов и систем можно представить следующим образом (рис. 6.3.5).

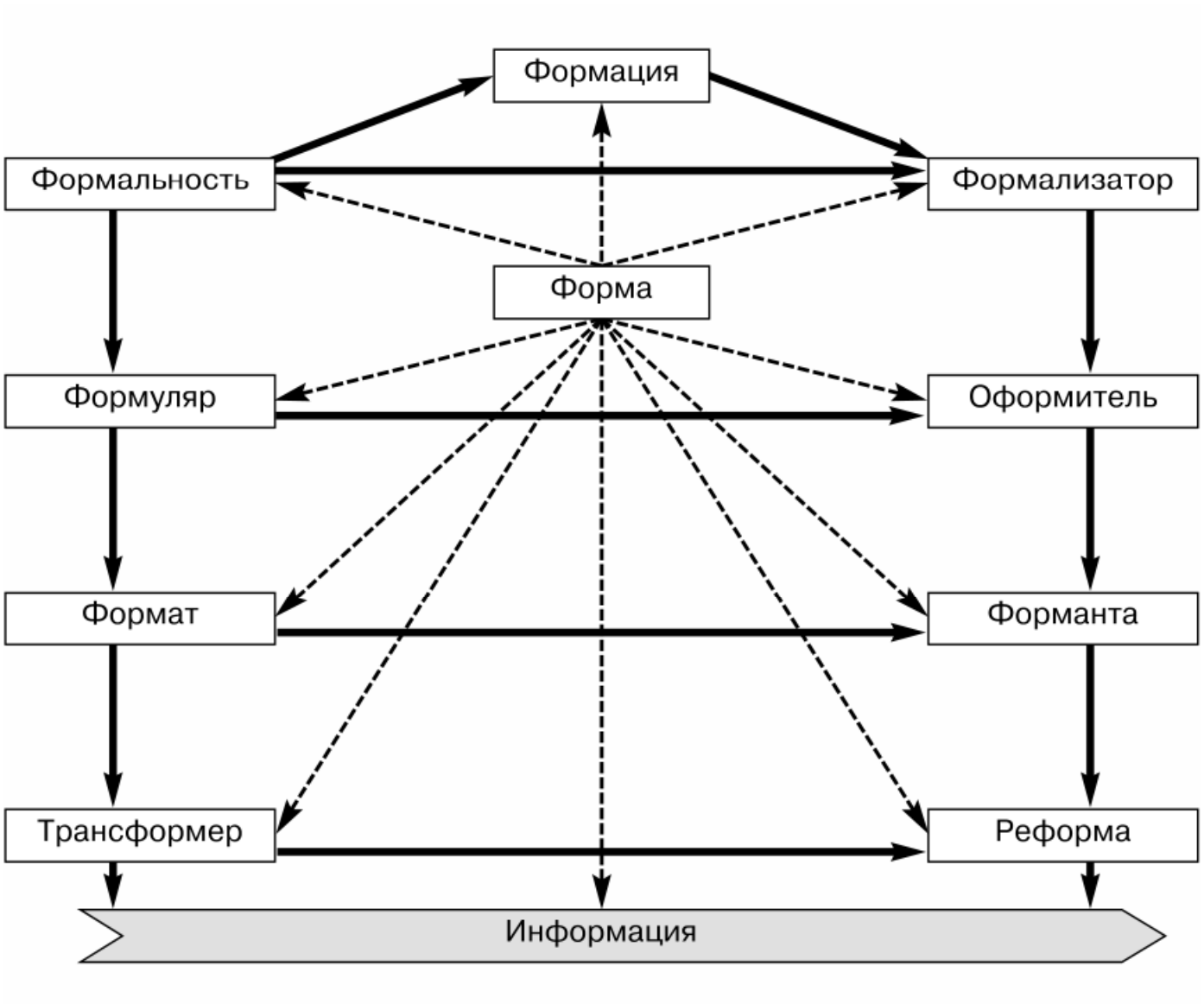

Рис. 6.3.5. Формализующие ресурсы организационного развития

Важнейшей особенностью модели является построение определенной конфигурации взаимосвязей между ее отдельными составляющими. Именно эти связи во многом определяют ее формирование и применение в тех или иных организационных процессах и системах. Более того, содержание и, соответственно, использование ряда из этих связей еще далеко не полностью определено, что обусловливает направления дальнейшего совершенствования данного инструментария. Такая модель становится эффективной основой для дальнейшего раскрытия, специализации и применения администрирования с самыми разнообразными целями, в самых различных менеджмент-процессах. Конкретно развиваясь и адаптируясь в своем теоретическом и практическом применении, оно обеспечивает сохранение единого организационного механизма проведения, отражения и восприятия исследований и воздействий на единой административной основе. Совершенствование, адаптация и использование представленной модели в конечном счете и обусловливает единство восприятия и понимания организации, ее формирования, функционирования и развития, применения средств его отражения и представления.

Практическое использование административного инструментария в значительной степени основывается на выделении и исследовании внутренних и внешних связей организации. В реальных условиях процессы и системы бизнес-организации складываются, функционируют и развиваются, отражаясь в объективно, субъективно или смешанно возникающих и реализующихся взаимосвязях. Именно эти связи, их конфигурация и содержание в соответствии с действием закона формации определяют строение современной бизнес-организации, а значит, и ее административную систему.

Вместе с тем восприятие бизнес-организации изначально увязывает все ее основные выражения и представляет их в виде процесса, системы или механизма, в комплексе рассматривая статику и динамику организации бизнеса. Наиболее полно такой подход к пониманию бизнес-организации проявляется опять же в восприятии и осмыслении административной формы как комплексного отражения организации. При выяснении места и роли формализации в бизнес-администрировании важно помнить и о примате сущности понятий процесса, системы, механизма над формой их реализации. Он проявляется не только в том, что форма становится конкретным результатом построения процесса, создания системы, функционирования механизма, но и в том, что уже осуществляющийся процесс, реально созданная система или действующий механизм могут приобретать, трансформировать и совершенствовать разнообразные, индивидуально специализированные формы.

На практике внутри самых разнообразных и даже противоположных по статусу форм бизнес-организаций могут проектироваться, закладываться, содержаться, целенаправленно и эффективно функционировать, модернизироваться и развиваться, например на модульной основе, одни и те же системы, механизмы и процедуры. Это позволяет обеспечить достаточно широкие возможности адаптации унифицированных процессов, систем, механизмов к конкретным условиям функционирования и развития через модернизацию формы их построения, тиражирования, адаптации, взаимоувязки и применения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная специализация практикующего менеджера в современных программах *MBA*-образования все чаще становится совершенно необходимой основой системного повышения его квалификации, совершенствования знаний и навыков, интенсификации карьерного роста. Освоение этой программы уже имеющим опыт работы специалистом, в той или иной мере отошедшим от академического восприятия содержания учебных дисциплин, требует системной адаптации, специализации и корректировки подачи материала. Все это обусловливает необходимость разработки и применения принципиально новых учебных подходов, методик и пособий, заменяющих декларацию популяризируемых истин проблемным подходом к постановке и решению этой сложной задачи.

Представленный учебник является одной из первых попыток изложения материала на профессиональном и уже поэтому значительно более сложном языке, мобилизующем интеллектуальный потенциал практикующего менеджера на самостоятельное и инициативное продолжение и развитие исследуемых проблем. Такой прием рассчитан прежде всего на вспомогательно-ориентирующее применение настоящего учебника в процессе освоения курса общего менеджмента по программе *MBA*. Вместе с тем его содержание может широко и разнообразно использоваться руководителями и специалистами с высшим образованием в ходе самоподготовки и повышения квалификации на проблемно-модульной основе.

Активное участие пользователей в освоении, адаптации и совершенствовании материала и изложения учебника путем рекомендаций и предложений будет с благодарностью воспринято и использовано автором в последующей работе.

▶ Details

ТЕРМИНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Автократический — стиль единоначального руководства, опирающийся на жесткое подчинение лидеру и принуждение к действию.
Авторитарный — стиль руководства и управления, опирающийся на исключительное подчинение авторитету лидера.
Администрация — совокупность звеньев управления организацией.
Административный — стиль руководства и управления, опирающийся на централизацию власти в администрации.
Администрирование — распределение, закрепление и исполнение комплекса прав, обязанностей и ответственности на основе строгой системы регламентации, контроля и санкций.
Алгоритм — математически формализованная процедура.
Анархический — стиль организации, основанный на абсолютной децентрализации всей полноты и содержания власти.
Андеррайтинг — предварительное программирование формирования, построения и осуществления организации.
Бизнес-план — структурированно обоснованная программа организации, модифицируемо-ориентируемая на внешнюю среду.
Блок — конструктивное объединение элементов организации.
Бюрократический — стиль руководства и управления, опирающийся на приоритет методов формальной организации.
Венчурные — рискованные, экспериментальные организации.
Воздействие — изменение состояния организации.
Генезис — исследование возникновения, становления и развития.
Гибкость — способность к адаптации и модернизации.
Дедукция — метод анализа организации «от общего к частному».
Деловая игра — форма ролевого моделирования функционирования.
Демократический — стиль руководства и управления, опирающийся на приоритет прав и участие работников в управлении.
Диктаторский — стиль руководства, узурпирующий всю полноту власти.
Дискретность — прерывность, выделенность составляющих.
Договор — соглашение о правилах и условиях организации.
Документ — свидетельство, оформленное на носителе информации.
Жизненный цикл — период существования определенной организации.
Закрытое акционерное общество (ЗАО) — объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное акционерным капиталом строго ограниченного круга участников.

Звено — элемент структуры или процесса, представляющий первичную часть в последовательности их строения.
Иерархия — соподчиненность организации по властной вертикали.
Имидж — формирующийся образ, отношение к организации.
Ингрессивность — постепенная адаптация организации формированием новых качеств ее составляющих.
Индукция — метод синтеза «от простого к сложному».
Инновационная организация — процесс, система, разрабатывающие и реализующие принципиально новые подходы и решения.
Инсайт — основанное на опыте, спонтанное восприятие ситуации.
Инструментарий — упорядоченная совокупность, комплекс средств целенаправленного воздействия и методов применения.
Инструмент — универсальное средство, метод, форма внешнего воздействия на организацию.
Интеграция — устойчивая взаимосвязь отдельных составляющих.
Исследование — определение состояния.
Классификация — представление состава и содержания совокупности системой соподчиненных, обусловленных группировок.
Коллегиальный — стиль руководства и управления, опирающийся на обязательность совместной выработки решений.
Коммандитное товарищество — объединение участников предпринимательской деятельности (товарищей) с вкладчиками, несущими ответственность в пределах внесенных ими сумм.
Комбинаторность — потенциал, ресурс возможных способов соединения.
Коммуникационность — способность, расположенность к взаимосвязи.
Коммутация — временная взаимосвязь.
Композиционность — возможность построения инвариантной организации путем целенаправленного составления из элементов.
Конгломерат — тесная, устойчивая интеграция организаций.
Консорциум — соглашение об объединении финансовых ресурсов.
Контагиозность — эффект сопереживания членов организации.
Контент — метод целевого выделения составляющих организации.
Конъюгированность — способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организации в целом.
Конформистский — стиль адаптивного поведения, приспособления.
Кооперация — построение устойчивых внешних программных связей.
Кооптация — оперативный ввод в организацию новых участников.
Корпоративность — склонность к групповой ассоциации и кооперации.
Корреляционность — способность к активизации разнообразия взаимосвязи.
Либеральный — стиль руководства и управления, опирающийся на обеспечение максимальной свободы организации.
Механизм — целенаправленно функционирующая система.
Морфология — исследование и описание формы.

Мотивация — внутреннее, опосредованное побуждение.

Некоммерческая организация — добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства и участия в корпоративном процессе удовлетворения уставных потребностей.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное долевым капиталом одного или нескольких, отвечающих им лиц.

Онтогенез — отражение жизненного цикла последовательностью стадий возникновения, становления, развития, сменяющихся стагнацией, распадом и ликвидацией.

Оперативность — быстрота, своевременность, согласованность.

Операция — профессионально выполняемая комбинация действий по достижению необходимого результата.

Орган — структурная часть организации, наделенная самостоятельными, законченными функциями.

Организационная структура — отражение внутреннего строения системы четко определенной конфигурацией элементов и связей.

Организация: **1** — объединение людей для достижения целей.

2 — внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленная его строением.

3 — совокупность целенаправленных действий, ведущих к образованию необходимых связей.

4 — строение, взаимосвязь составляющих.

5 — представление о модели устройства объективных, субъективных или смешанных процессов или систем в материальном, интеллектуальном или смешанном выражении.

Открытое акционерное общество (ОАО) — объединение участников, не несущих ответственности по его обязательствам, учрежденное свободно вносимым и обращающимся акционерным капиталом.

Период — продолжительность процесса или любой его повторяющейся части во времени.

Перманентный — постоянный, непрерывно преобразующийся.

Перт — метод организации, основанный на строгом соблюдении программ, процедур, форм, сроков, графиков.

Полномочия — свод прав по исполнению вмененных обязанностей.

Полное товарищество — договорное участие граждан в предпринимательской деятельности от имени товарищества с отнесением ответственности на принадлежащее им имущество.

Порядок — складывающееся или устанавливаемое и поддерживаемое соотношение составляющих.

Правила — устанавливаемые, ожидаемые в выполнении и контролируемые положения.

Прецедентная — организация, осуществляемая по аналогу, образцу.

Принцип — руководство, правило, норма, рекомендация.

Производственный кооператив — добровольное объединение средств и труда граждан для совместной деятельности на основе

членства, непосредственного участия в работе, имущественных или паевых взносов и субсидиарной ответственности.

Процедура — формализованное отражение четко обусловленной последовательности действий.

Процесс — последовательность изменений.

Реверсивность — устойчивое свойство возвращения к повторению исходного состояния.

Реквизит — присваиваемый организации и используемый для идентификации информационный признак.

Реформирование — целенаправленные преобразования.

Ротационность — эффект взаимного замещения составляющих, перемещения по циклической траектории.

Рычаг — первичный механизм или его непосредственная неотъемлемая составляющая.

Самоуправление — непосредственное участие объекта в разработке, принятии и реализации решения.

Свойства — совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

Сегмент — результат централизованного разделения организации на равнозначные части.

Селективность — способность организации к осуществлению самосовершенствования путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств.

Синергия — эффект превышения потенциала организации над суммой потенциалов ее составляющих.

Система — совокупность взаимосвязанных и соподчиненных элементов.

Случайность — объективная, как правило, сложная по своей внешней природе, маловероятная связь.

Соединение — создание единой организации из различных организаций или составляющих.

Социально-экономическая — организация, объединяющая людей с целью совместного решения экономических задач.

Стадия — часть процесса, характеризующаяся однородностью происходящего.

Статус — официально или общественно признаваемое положение в организации или среде.

Створ — прием вертикальной структуризации отражения, позволяющий определить очередность, этапность или последовательность выделения и анализа.

Стимулирование — внешнее, целенаправленное принуждение.

Структура — отражение внутреннего строения.

Ступень — совокупность элементов, звеньев и органов структуры, позиционированных на общем уровне.

Сущность — внутреннее содержание организации, выражающееся в единстве реализации ее свойств и отношений.

Тип — характеристика общих, определяющих признаков.

Типология — описание позиционирования основных типов проявления организации.
Толерантность — терпимость, устойчивость к внешним воздействиям.
Трансформация — вероятностные изменения организации.
Унитарное предприятие — коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепляемое за ней собственником и используемое для предпринимательства имущество.
Унификация — применение единого подхода к ряду разных организаций, обеспечивающее тиражирование и распространение.
Уровень — горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов организационной структуры.
Фаза — момент или часть процесса, характеризующиеся явно воспринимаемым внешним образом.
Форма — целостный образ, устойчивое внешнее проявление.
Формализация — выделение и позиционирование элементов и связей.
Форматирование — установление четкой формы представления.
Формация — сложившаяся макроорганизация.
Формирование — создание организации приданием ей конкретной формы.
Целенаправленность — строгая ориентация организации на поставленную цель.
Цель — субъективное, желаемое, достижимое, необходимое состояние процесса или системы.
Цикл — периодически повторяющаяся последовательность.
Цикличность — свойство повторения определенной последовательности.
Эгрессивность — достижение максимального уровня реализации внутренних качеств и ресурсов организации.
Эмерджентность — свойство оперативного формирования, мобилизации принципиально новых качеств организации.
Этап — отрезок процесса, выделяемый получением промежуточного результата.
Эшелон — последовательная часть оперативного построения.
Ярлык — формализованный или принятый идентификатор.

▶ Details

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеев А.В., Пигалов В.И.* Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1998. — 142 с. (организация, распределение, кооперация труда менеджера).
2. *Byers P.* Organizational Communication. Theory and Behavior — Boston: A/B 1999. (взаимодействие, координация, организация, развитие).
3. *Балашов В.В., Годин В.В., Райченко А.В.* Тезаурус рыночной экономики и управления. — М.: ГАУ, 1996. — 89 с. (комплекс понятий, концепций и моделей управления бизнес-организацией).
4. *Басовский Л.* Менеджмент. Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 216 с. (наука, практика, искусство постановки и достижения целей).
5. *Бахрак Д.Н.* Административное право России. — М.: НОРМА, 2000. — 623 с. (основы отечественного законодательства администрирования).
6. *Бляхман Л.* Основы функционального и антикризисного менеджмента. 2000. — 380 с. (управление программами, проектами, процессами).
7. *Василенко И.А.* Административно-государственное управление в странах Запада. — М.: Логос, 2001. — 200 с.
8. *Веселов П.В.* Аксиомы делового письма: культура делового общения и деловой переписки. — М.: ИВЦ Маркетинг, 1993. — 74 с. (информация, коммутация, взаимодействие, стиль, имидж).
9. *Веснин В.Р.* Менеджмент для предпринимателей: раздел IV. Руководитель и коллектив. — М.: АНТИКВА, 1999. — 208 с. (организация работ, руководство, подчинение, контроль).
10. *Вествуд Дж.* Маркетинговый план. — СПб.: Питер., 2001. — 256 с. (прогнозирование, планирование, программирование деятельности).
11. *Виханский О.* Менеджмент. Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2000. — 528 с. (закономерности, принципы, функции, методы, процессы).

12. *Gabrial Yiannis.* Organizing and organization: an introduction. — London: SAGE, 2000. — 388 p. (организация, структура, процедура, внедрение).
13. *Гастев А.К.* Как надо работать. — Пермь: ПГУ, 1999. — 42 с. (исторический опыт отечественного администрирования).
14. *Гелловей Л.* Операционный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001. — 219 с. (современная практика процедурного администрирования).
15. *Герчикова И.* Менеджмент. Учебник. 3-е изд. — М., 2000. — 501 с. (функции, структуры, формы, операции, процедуры, решения).
16. *Гибсон Дж.Л.* Организация: поведение, структура, процессы. — М.: ИНФРА-М, 2000 (организация как процесс, система, деятельность).
17. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент. — М.: Дело, 1999. — 495 с. (организационные изменения и развитие организации).
18. *Глущенко В.В.* Исследование систем управления. — См.: Крылья, 2000 (подходы, анализ, оценка, совершенствование, развитие).
19. *Гуняр Франсис Ж.* Преобразование организации. — М.: Дело, 2000 (бизнес, менеджмент, маркетинг, контроллинг, консалтинг).
20. *Добротворский И.Л.* Менеджмент. Эффективные технологии. — М.: ПРИОР, 2002. — 464 с.
21. *Друкер Питер Ф.* Практика менеджмента. — М.: ИД «Вильямс», 2002. — 398 с.
22. *Дункан У. Джек.* Основополагающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 2001 (современные концепции становления, совершенствования, развития).
23. *Зигель Эрик С.* и др. Пособие Эрнст энд Янг: Составление бизнес-плана: Пер. с англ. — М.: АОЗТ Джон Уайт энд Санз, 1999. — 224 с. (последовательность, процедура, содержание, применение).
24. *Карнеги Э.* История моей жизни. — М.: Манускрипт, 2002. — 224 с. (автобиография делового успеха, психология бизнеса).
25. *Carr Clay.* Chice, Chance and Organizational Cange. — N.Y.: Amacom, 2002. — 281 p. (организационные изменения и развитие организации).
26. *Керженцев П.М.* Принципы организации. — М.: Экономика, 1989. — 216 с. (отечественный опыт организационного администрирования).
27. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. — М.: ДеКА 1998. — 304 с.

▶ Details

28. *Кравченко В.Ф.* Организационный инжиниринг. — Пермь: ПГУ, 1999 (организация управления процессами и системами).
29. *Кравченко А.* История менеджмента. — М.: Дело, 2000. — 352 с. (возникновение, становление, развитие менеджмента).
30. *Кредисов А.И.* История учений менеджмента. — Киев: ВИРА-Р, 2000. — 336 с.
31. *Латфуллин Г.Р., Громова О.Н., Райченко А.В.* и др. Организационное поведение. Учеб. пособие. — М.: Айрис-Пресс, 2002. — 228 с. (социальные модели административных отношений).
32. *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория организации. — СПб.: Питер, 2003 (основы организации и управления ею).
33. *Лафта Д.К.* Эффективность менеджмента организации. — М.: Дело, 1999. — 320 с. (анализ и оценка процесса и результата).
34. *Липсиц И.В.* Бизнес-план — основа успеха: Практическое пособие. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Дело, 1999. — 112 с. (методы разработки, структура, содержание, исполнение).
35. *Мельничук А.П.* Деловое администрирование. — М.: ЭКМОС, 1998. — 328 с.
36. *Мильнер Б.З.* Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2000 (современная организация как процесс, процедура, система и структура).
37. *Минцберг Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. (формирование и совершенствование).
38. *Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев Ы.Э.* Логистическое администрирование. — М.: Экзамен, 2003. — 480 с.
39. *Молл Е.* Менеджмент: организационное поведение. — М.: Ф.С., 1999. — 154 с. (социально-психологический аспект руководства и управления).
40. *Ньюстром Дж.* Организационное поведение. — СПб.: Питер., 2000. — 448 с. (работник в организации: основы организации и взаимодействия).
41. *Ониси Хироси.* Российский путь в капитализм и японский путь в посткапитализм / Пер. с яп. Б.В. Крылова. — М.: Изд. Восточная литература РАН, 1994. — 150 с. (анализ особенностей и перспектив развития).
42. *Папкин А.* Основы практического менеджмента. Учеб. пособие для вузов. — СПб.: Питер, 2000. — 288 с. (опыт организации постановки и достижения цели).
43. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989. — 446 с. (ассоциативные зависимости администрирования).

44. *Пивоваров С.Э.* Международный менеджмент. Краткий курс. — СПб.: Питер, 2000. — 256 с. (постановка и достижение целей в бизнесе).
45. *Пирсон Б., Томас Н.* Магистр делового администрирования. — М.: АП, 2002. — 306 с.
46. *Питер Л.Дж.* Закон Мерфи. — М.: Попурри, 2000.
47. *Поршнев А.Г., Разу М.Л.* и др. Менеджмент — маркетинг. Психология организации. — М.: АКДИ Экономика и жизнь, 1997. — 295 с. (социально-экономические основы управления и развития бизнеса).
48. *Радугин А.* Основы менеджмента. — М.: Центр, 2000. — 432 с. (теория и методология принятия и реализации решений).
49. *Райченко А.В.* Парадигма организации (Новое мировоззрение) — М.: ГУУ, 2002. — 128 с. (современная концепция управления организацией).
50. *Райченко А.В.* Прикладная организация — М.: ГУУ, 2002. — 92 с. (прикладной подход к составляющим администрирования).
51. Реструктурирование предприятия. Рациональная система бизнес-единиц. — М.: Дело, 1996. — 198 с. (основы организационного проектирования и изменения организации).
52. *Роджерс Э.* и др. Коммуникации в организациях. — М.: Экономика, 1980. — 176 с. (совершенствование внутренней организации).
53. *Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 288 с. (теория и практика управления предприятием).
54. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам: Пер. с фин. — М.: Прогресс, 1988. — 318 с. (оценка администрирования).
55. *Scott W. R.* and an. Formal Organizations. — S. Fr., 1992. — 87 p. (администрирование формализацией и регламентированием).
56. *Скрипник К.* Управленческая деятельность: Структура, функции, навыки. — М.: И, 1999 (распределение, специализация и кооперация).
57. *Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г.* Организация и ее деловая среда. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 192 с. (организация как объект функционирования и управления).
58. Современное управление. Энциклопедический справочник: Пер. с англ. — М.: Издатцентр, 1997. — 649 с. (основные понятия и категории современных школ менеджмента).
59. *Соколова Л.В*. Регулирование инновационного процесса. Учеб. пособие. — М.: ФиС., 1999. — 265 с. (администрирование инновации).

▶ Details

60. *Сорман Ги.* Либеральное решение: Пер. с франц. — М.: Н., 1992. — 267 с. (актуальные альтернативы администрированию).
61. *Спивак В.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с. (кадровый менеджмент и взаимодействие в коллективе).
62. *Старилов Ю.Н.* Административная юстиция. М.: НОРМА, 2001. — 304 с.
63. *Strujan Yohanan.* Impossible organization: Self-management a. organizational reprod. — N. Y.: Greenwood press, 1999. — 199 p. (современные подходы к административному управлению).
64. *Тейлор Ф.У.* Научная организация труда. — М.: Республика, 1992. — 148 с. (американский опыт администрирования и управления).
65. *Thompson J. D.* and an. Organizations in Action. — N.Y., 1967. — 192 p. (организация деятельности администрации).
66. *Траут Дж. Питер.* Новое позиционирование. — СПб.: Питер, 2001. — 218 с. (основы административной организации).
67. Управление организацией. Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина и др. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 669 с. (комплексный подход к постановке и достижению целей).
68. Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина — М.: ИНФРА-М, 2001. — 822 с. (универсальный комплекс понятий и категорий управления).
69. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001. — XVIII, 586 с. (международный опыт прикладного менеджмента организации).
70. *Устинов Г.М.* Информационные системы менеджмента. Учеб. пособие. — М.: И., 2000. — 368с. (информационное обеспечение процесса управления).
71. *Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента. — М.: ЭКМОС, 2000. — 352 с. (формирование, развитие, исследование, использование мотивов).
72. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. — М.: Гардарика, 1992. — 111 с. (исторические основы современного управления).
73. *Фалмер Р.М.* Организация как функция управления. — М.: Экономика, 1992. — 162 с. (функциональные основы администрирования).
74. *Фальцман В.К.* Основы управления предприятием. — М.: Теис, 2000. — 122 с. (производство, организация, эффективность управления).

75. Федеральная исполнительная власть России. — М.: Панорама, 2001. — 562 с. (законодательные и структурные основы администрирования).
76. *Фролов Ю.* Интеллектуальные системы и управленческие решения. — М.: МГПУ, 2000 (обоснование, разработка, принятие и оценка решения).
77. *Хажински А.* Гуру менеджмента. — СПб: Питер, 2002. — 480 с.
78. *Холл Р.Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001 (сущность и содержание внутрифирменного менеджмента).
79. *Храброва И.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. — М.: Альпина, 2000. — 198 с. (акционерные общества и управление корпорациями).
80. *Цыпкин Ю.А.* Менеджмент. Учеб. пособие. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 439 с. (выбор цели, разработка, принятие и реализация решений).
81. *Чеснаков А.Г.* Системная организация экономического пространства на основе информационного обеспечения предпринимательства. — М.: ИНФРА-М, 1997 (администрирование и обеспечение инфраструктуры).
82. *Шахмалов Ф.Н.* Американский менеджмент: теория и практика. — М.: Наука, 1998. — 176 с. (зарубежный подход, опыт, рекомендации).
83. *Якокка М.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1999. — 384 с. (социальные аспекты администрирования карьерного продвижения).
84. *Янг С.* Системное управление организацией. — М.: Дело, 1992. — 455 с. (системный подход к административным процессам).

МУЛЬТИМЕДИЙНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УЧЕБНИКА

▶ Details

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр.1
Тел. (495) 280-33-86 (доб. 218, 222)
E-mail: bookware@infra-m.ru

•

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 280-33-86 (доб. 222)

ФЗ № 436-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

Учебное издание

Райченко Александр Васильевич

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru http://www.infra-m.ru

Подписано в печать 09.06.2023.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Petersburg.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 24,0.
ППТ20. Заказ № 00000

ТК 57100-2079239-210604

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127214, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29