

УДК
ББК
К

Рецензенты

Веснин В. Р., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента Московского государственного индустриального университета;

Семиков В. Л., д-р техн. наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры управления и экономики Академии государственной противопожарной службы МЧС России.

Кафидов В. В.

К Современный менеджмент : учебник / В. В. Кафидов. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 400 с. (Академия бизнеса).

ISBN 978-5-4257-0063-6

Агентство СІР РГБ

Целью курса «Современный менеджмент» является формирование понимания важности для современного управления изучения законов, закономерностей и принципов возникновения, функционирования и развития организаций, управления ими при рассмотрении организации как социальной системы. Название «современный» предполагает рассмотрение не только последних достижений управленческой мысли, но и современного ситуационного применения сложившихся концепций управления.

Учебник ориентирован на людей, заинтересованных не в заучивании молитв от гуру менеджмента, а стремящихся иметь собственное мнение об окружающей реальности, ее развитии, методах ее изучения и преобразования.

Учебник может быть использован слушателями программ дополнительного профессионального образования, студентами вузов, аспирантами и практиками-управленцами, а также всеми, кто стремится к самообразованию.

Для тех, кто захочет высказать свое мнение о прочитанном или поделиться размышлениями: <http://vkafidov.narod.ru>; e-mail: kafidov@yandex.ru.

УДК
ББК

ISBN 978-5-4257-0063-6

© Кафидов В. В., 2012
© Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. ПРЕДМЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Менеджмент в XXI веке. Теоретические основы управления	7
1.2. Понятие и виды организаций. Элементы организации	15
1.3. Организация как социальная система. Система управления	29
<i>Самостоятельная работа</i>	39
Глава 2. ПРИНЦИПЫ И ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ	41
2.1. Эволюция и современное значение принципов менеджмента	41
2.2. Законы возникновения и построения организации	58
2.3. Законы сохранения и развития организации	64
<i>Самостоятельная работа</i>	82
Глава 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	83
3.1. Персонал и человеческие ресурсы организации	83
3.2. Анализ организационной культуры организации	140
3.3. Интегрированные коммуникации	156
<i>Самостоятельная работа</i>	187
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	191
4.1. Процесс управления. Методы управления	191
4.2. Субъекты организаторской деятельности	211
4.3. Управленческие решения	229
<i>Самостоятельная работа</i>	273

Глава 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ	275
5.1. Рационализация и реорганизация	275
5.2. Структура организации. Проектирование структур	286
5.3. Стратегическое управление	296
<i>Самостоятельная работа</i>	325
Глава 6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	327
6.1. Антикризисное управление	327
6.2. Корпоративное управление	342
6.3. Социальная ответственность организаций	361
<i>Самостоятельная работа</i>	369
Заключение	370
Литература	373
Словарь	378

ВВЕДЕНИЕ

Целью курса «Современный менеджмент» является формирование понимания важности для современного управления изучения законов, закономерностей и известных принципов возникновения, функционирования и развития организации при рассмотрении ее как социальной системы.

В результате изучения курса студенты и слушатели должны **знать**, как возникают организации, каков их жизненный цикл, как формулируются законы и принципы организации и управления, как следует изучать организацию и управлять ее элементами и процессами в настоящее время и в будущем.

Изучившие курс должны **уметь** применять системный подход к анализу организаций, рационализировать, проектировать и реорганизовывать организации, систему и процесс управления ими в соответствии с их миссией и стратегией.

Организации и управление являются объектом исследования разных наук и изучаются во многих учебных дисциплинах. В число взаимосвязанных научных дисциплин входят теория организации, теория управления, психология, социальная психология, социология, антропология, культурология и другие дисциплины, которые дают знания о законах, закономерностях и принципах возникновения, функционирования и развития организаций и управления.

В работах И. В. Данилевского с помощью квантовой модели человеческой психологии дается объяснение механизма функционирования так называемых гиперболических распределений в экономике, политике, культуре и других сферах, среди которых наиболее известны законы Ципфа, Парето, Лотки, Брэдфорда, Уиллиса. Квантовая модель коллективного бессознательного позволяет с помощью привлечения представлений о квантовой нелокальности, квантовой криптографии и др. дать новое объяснение ряду спорных философских вопросов.

Источник: *Данилевский И. В. Структуры коллективного бессознательного: Квантовоподобная социальная реальность. 2-е изд. М.: УРСС, 2005.*

Очень важно заметить, а студентам и слушателям понять, что менеджмент един. Понятие организации является центральным для менеджмента в целом, хотя не менее важными являются понятия

личности, коммуникаций, теории принятия решений, стиля и методов управления и др., чем и объясняется связь практически всех изучаемых дисциплин с курсом «Современный менеджмент». В конце обучения полезно вернуться к вопросу о связи изучаемых дисциплин.

А пока логика изложения материала в данном учебнике такова: теория — организация — принципы — законы — анализ среды — коммуникационные процессы — реорганизация — управление — менеджмент — современный менеджмент.

Почему современный менеджмент? Это вытекает из понятия «современный»:

- относящийся к одному времени, к одной эпохе с кем- или чем-нибудь;
- относящийся ко времени существования того, о ком или о чем идет речь;
- относящийся к настоящему времени, к текущему моменту, к настоящей эпохе, теперешний.

Можно считать, вся история развития менеджмента связана с периодом жизни одного человека, Питера Друкера. В этот же период возникли теории организации и управления, лежащие в основе менеджмента.

На рубеже столетий и тысячелетий наметились новые тенденции в развитии менеджмента.

Глава 1

ПРЕДМЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ☑ Менеджмент в XXI веке. Теоретические основы управления
- ☑ Понятие и виды организации. Элементы организации
- ☑ Организация как социальная система. Система управления

1.1. Менеджмент в XXI веке. Теоретические основы управления

В условиях быстро изменяющейся среды, а соответственно, в условиях повышенной рискованности принимаемых решений стратегическое антикризисное управление должно опираться на прочный фундамент теории организации и управления. Понятие **управления** многозначно.

Управление — как наука — система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Управление — как искусство — способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

Управление — как функция — целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление — как процесс — совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».

Управление — как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Исходя из общих кибернетических представлений, обычно утверждается, что управление — это целенаправленное воздействие на систему для перевода ее в заданное состояние или поддержание

заданного состояния. Однако такое определение неприемлемо для социальных систем.

Управление в социальных, в широком смысле слова, системах, или социальное управление, возможно через государственное и муниципальное управление, которые заключаются в создании таких условий во внешней среде, которые обеспечивают перевод системы в заданное состояние или поддержание заданного состояния. Таким образом, определяется внешнее воздействие органов государственного и муниципального управления. Управление направлено на социальную реальность — проявление человеческого существования, сферу свободы. (Социальная реальность — это общество как социальная система, как целостный организм.)

Управление в организациях представляет собой **менеджмент**. Приведем несколько определений, наиболее часто используемых в научной литературе.

Менеджмент (management — управление, заведывание, организация) — управление деятельностью организации; совокупность принципов, методов, средств и форм управления деятельностью организации, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности деятельности и увеличения прибылей.

Менеджмент — методы и тактика управления; руководство людьми и использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем.

Менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджмент (управление) — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, «делать что-либо руками других». У американцев есть даже поговорка: «Кто производит — не управляет, кто управляет — не производит».

Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Таким образом, понятие «управление», в том числе, включает управление в социальных системах (социальное управление в широком смысле). В свою очередь, управление в социальных системах включает менеджмент и администрирование, в том числе управление в социальной сфере (социальное управление в узком смысле).

С точки зрения системного подхода, сущность которого заключается в том, чтобы выделить систему того уровня, на котором может и должна быть решена проблема, источник преобразований системы или функций находится обычно в самой системе. (Система — обособленная сознанием часть реальности, элементы которой обнаруживают свою общность в процессе взаимодействия.)

Для **управления организациями**, рассматриваемыми как системы, применимы такие определения: *управление* — это процесс взаимодействия субъекта и объекта управления для достижения системой поставленной цели; *управление* — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Относительно понимания сущности менеджмента важным является замечание П. Друкера о проблемах XXI в. «Это проблемы, которые могут понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента. Пройдет совсем немного времени, и эти проблемы в полную силу проявятся во внутренней политике всех развитых и развивающихся стран. И каждой организации придется решать их самостоятельно, причем решение должно будет выработываться менеджментом этих организаций — и каждым отдельным работником умственного труда (и особенно каждым отдельным руководителем) этой организации». По мнению П. Друкера, существуют большие заблуждения относительно того, что:

1. Менеджмент — это менеджмент бизнеса.
2. Существует — или должна существовать — одна правильная организационная структура.
3. Существует — или должен существовать — один правильный способ управления персоналом.

Достаточно долго — как минимум до начала 1980-х годов — почти все эти представления не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности — вести исследования, создавать научные труды, заниматься обучением и управлять различными организационными структурами. К настоящему времени они полностью исчерпали себя и вызывают скорее насмешку, чем уважение. Сегодня они так далеки от реальности, что тормозят развитие теории менеджмента и, что еще хуже, мешают практике. Дело в том, что реальность стремитель-

но меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в менеджменте. Следовательно, пришло время пересмотреть их и попытаться сформулировать новые представления, которые оживили бы и науку, и практику менеджмента.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Прежде всего из рассуждений П. Друкера следует, что **менеджмент** — это менеджмент организации. При этом форма собственности организации не имеет существенного значения. Питер Ф. Друкер (1909–2005) сделал и еще одно очень важное замечание: общество в каждой развитой стране стало обществом организаций, а огромное число людей (в подавляющем числе имеющих образование) работает в организациях — все эти люди — лица наемного труда, а не собственники.



П. Ф. Друкер

Питер Друкер родился в Вене в 1909 г. Изучал право в Германии. Спасаясь от фашизма, переехал в Великобританию, затем в США. В 1945 г. его книга *Concept of the Corporation* («Понятие корпорации»), которая была написана на основе двухлетнего опыта исследований в General Motors, стала бестселлером. С 1971 г. преподавал менеджмент в Клермонтском университете в Калифорнии (Claremont Graduate University). В 1987 г. школа менеджмента при университете получила название Друкеровской школы менеджмента. Имеет 19 докторских степеней в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. Он написал более тридцати книг, привил уважение к теории менеджмента как к дисциплине. А многие считают, что и вовсе ее создал. Последняя из изданных его книг — *The Daily Drucker: Three-Hundred and Sixty-Six Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*.

А что такое организация и по каким законам она возникает, функционирует и развивается, как управлять этими процессами? Какое место в управлении этими процессами занимает менеджмент? Какой смысл вкладывается в понятие «современный менеджмент»? На этот и другие вопросы должна ответить теория органи-

зации и управления. А тот, кто ее изучил и понял, должен руководствоваться этими теоретическими знаниями на практике.

Для определения теории организации и управления необходимо объяснить три ключевых понятия: «**теория**», «**организация**» и «**управление**».

Теория (греч. *Theoria* — наблюдение, рассмотрение, исследование, «зрелище») — система знаний, обладающая предсказательной силой в отношении какого-либо явления.

Теория — высшая форма организации научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях определенной области описываемой действительности. В широком смысле — система взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления. Теорию мы познаем разумом, а подтверждаем опытом.

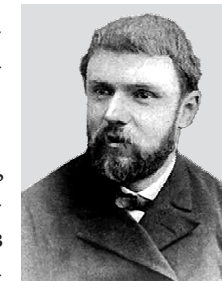
Следуя приведенным определениям, теория предполагает научное познание. Познавать окружающий мир можно и с помощью других форм. Обычно выделяют следующие формы познания: обыденное, научное, художественное, религиозное, мистическое, эзотерическое и пр.

Каждая из них имеет свою специфику, но в то же время они объединены общими гносеологическими категориями: истины, знания, веры и пр. Каждая из форм незаменима и необходима для того, чтобы человек мог полно познавать мир, понимать его и жить в нем.

Научное познание не хуже и не лучше других, однако оно прагматично. На основе научного знания возможна разработка технологий.

Наука — одна из форм общественного сознания, сфера человеческой деятельности, функция которой — выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности; включает как деятельность по получению нового знания, так и ее результат — сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира.

По словам *Жюль Анри Пуанкаре* (1854–1912, французский математик, физик, философ и теоретик науки), наука строится из фактов, как дом из кирпичей, но простое собрание фактов столь же мало является наукой, как куча камней — домом.



Ж. А. Пуанкаре

Непосредственные цели науки — описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности, составляющих предмет ее изучения, на основе открываемых ею законов. Содержание цели зависит от объективных законов действительности, реальных возможностей субъекта и применяемых средств.

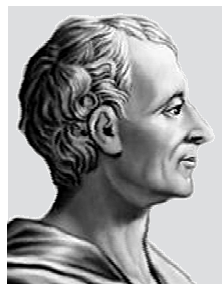
Признавая сложность социальной действительности и неустойчивость общественной жизни, исследователи признают, что социальные законы существуют, как и существует возможность сложные комплексы разлагать на простые элементы. Таким образом, нет принципиального различия между общественными, к которым относится менеджмент, и другими науками.

Научное исследование опирается на общие принципы:

- результат научного анализа является следствием процесса, который может воспроизвести любой другой специалист соответствующей квалификации, получив при этом те же результаты;
- все исходные данные, допущения, проводимые расчеты в научном исследовании выражены точно и однозначно и доступны для проверки и критики;
- методы научного анализа объективны, конечные результаты там, где возможно, выражены в количественной форме и подтверждены экспериментом.

Наука дает нам знание о законах и закономерностях действительности, которая не зависит от воли и сознания людей.

Закон — внутренняя, существенная, устойчивая связь явлений, обуславливающая их необходимое развитие. Законы носят объективный характер и не зависят от сознания людей.



Ш. Л. Монтескье

Естественные законы природы достаточно давно были людям известны и понятны. А вот в общественной природе впервые законы были выявлены Шарлем Монтескье.

Так, *Шарль Луи Монтескье* (1689–1755) в трактате «О духе законов» установил связь между политическим режимом и обществом. Он предложил количественные характеристики общества. По его мнению, каждый из трех типов

правления (табл. 1) соответствует определенным размерам территории, занимаемой данным обществом. Республика по своей природе требует небольшой территории, иначе она не удержится. Монархическое государство должно быть средней величины, иначе защищенные от быстрых карательных мер законами и обычаями лиятельные лица вдали от двора могли бы перестать повиноваться государю. Обширные размеры империи — предпосылка для деспотического управления.

Количественные характеристики общества

Таблица 1

Форма правления	Республика	Монархия	Деспотия
Природа	Власть народа или его части	Один человек управляет посредством неизменных законов	Единоличная власть
Принцип	Добродетель	Честь	Страх
Территория	Небольшая величина	Средняя	Обширные территории

Однако социальные законы имеют свои особенности. Попытка предсказать одно социальное явление может привести к возникновению другого явления, которого быть не должно. Сверхточное знание о «неточной реальности» ее искажает. Особенностью социальных законов является ограниченность их действия во времени.

Кроме законов, необходимо иметь в виду и закономерности, как повторяющееся проявление законов.

Закономерность — объективно существующая, повторяющаяся, существенная связь явлений общественной жизни или этапов исторического процесса. Закономерности проявляются в виде тенденций. Законы организации и управления будут рассмотрены нами в главе 2.

В зависимости от того, как понимается закон и какие категории законов считается возможным найти в общественной жизни, различаются теории.

В отличие от объективно существующих законов люди формулируют правила или принципы.

Принципы организации вырабатываются в ходе формирования определенных парадигм, которые будут рассмотрены в главе 2.

Теория формирует принципы, законы и закономерности, отражающие объективный мир в ее предметной области. В нашем случае предметной областью является управление организацией (рис. 1.1).

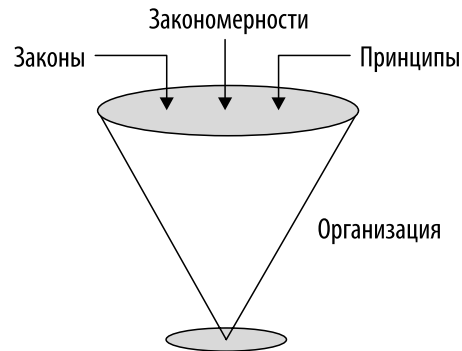


Рис. 1.1. Объект и предмет теории организации и управления

Организация рассматривается как правовая форма или субъект хозяйствования, социальная реальность и деятельность (функция управления). В курсе «Современный менеджмент» организация рассматривается как социальная система и система управления.

Социальная система — это мысленный образ, подход, определяющий как систему общество или коллективное единство, основанное на взаимодействии людей и не существующее в сумме изолированных индивидов.

Таким образом, можно определить, что объектом рассмотрения является организация и процессы управления организацией, а предметом курса «Современный менеджмент» являются законы, закономерности и принципы возникновения, функционирования, развития и управления организацией.

Теория организации и управления изучает законы, закономерности и принципы возникновения, функционирования, развития и управления организации с позиций рассмотрения организации как социальной системы.

1.2. Понятие и виды организаций. Элементы организации

В социологии сформировалось понимание, что **взаимодействие людей** дано там, где поведение одного индивида, в одних случаях сопровождаемое сознанием, в других — нет, является функцией поведения другого или других людей. Элементами явления взаимодействия выступают (рис. 1.2): два или большее число индивидов, обуславливающих поведение и переживания друг друга; акты, посредством которых они обуславливают взаимные переживания и поступки; проводники, передающие действие или раздражение актов от одного индивида к другому (различают акты делания и неделания).

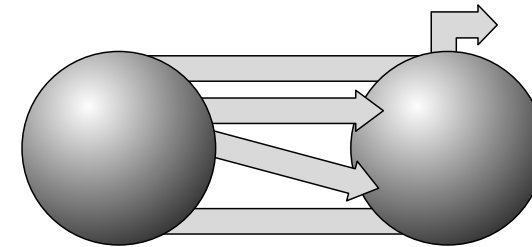


Рис. 1.2. Модель процесса взаимодействия

Бихевиористская теория социального обмена

Джордж Каспар Хоманс (1910–1989) анализирует поведение людей на основе принципа поощрений и наказаний — люди склонны возобновлять такие формы поведения, за которые они в недавнем прошлом в той или иной форме были вознаграждены (похвала, восхищение, любовь, деньги и т. д.).



Дж. К. Хоманс

П. А. Сорокин

В достаточно законченном виде «теорию кар и наград» сформулировал *Питирим Александрович Сорокин* (1889–1968). Основной смысл теорем мотивационного влияния наказаний и наград на поведение людей сводится к следующему.

- Сила воздействия награды и наказания на поведение человека зависит от близости момента их выполнения. Эта зависимость обратно пропорциональна уровню развития человека и прямо пропорциональна уверенности в неизбежности награды или наказания.
- Влияние награды или наказания на людей зависит от того, насколько нуждается на определенном этапе жизни человек в удовлетворении потребности, с которой связаны санкции.
- Воздействие награды или наказания выше, если «требуемое» ими поведение совпадает с тем, которое в данный момент человек считает «должным» и «справедливым».

Всякая совокупность взаимодействующих индивидов представляет коллективное единство или реальную совокупность.

Для того чтобы возникло взаимодействие, нужно одностороннее или двустороннее влияние людей друг на друга. Необходимы:

- пространственная близость;
- проводники взаимодействия (могут заменить непосредственную близость);
- частота взаимодействия.

Для возникновения коллективного единства необходимы также следующие условия:

- космические (физико-химические);
- биологические;
- социально-психологические.

Космические факторы — температура, свет, вода. Способствуют расселению людей, производству.



Ф. Бродель

По мнению известного французского историка и организатора науки *Фернана Броделя* (Fernand Braudel) (1902–1985), к таким факторам относятся и непроходимые леса, т. е. фактор дорог. Учитываются территория, территориально-племенные общества.

Биологические факторы:

- потребность питания (места, совместный поиск и приготовление пищи, форма делового общения);

- потребность половая;
- размножение организмов;
- супружеские отношения;
- родительский инстинкт;
- инстинкты индивидуального и группового самосохранения;
- взаимное тяготение подобного подобному;
- анатомо-физиологические свойства организма (слепота, глухота и т. п.).

Социально-психологические факторы:

- умственные запросы;
- чувственно-эмоциональные переживания;
- волевая деятельность;
- разнородность социальных функций;
- символы-проводники (книгопечатание, телефон, телеграф, транспорт), связь с одним символом связывает людей.

Источник: *Сорокин П. А.* Система социологии. Т. 1. Социальная аналитика: Учение о строении простейшего (родового) социального явления. М.: Наука, 1993. (Социологическое исследование).

Длительно существующее коллективное (Ф. Бродель) единство из неорганизованного становится организованным. Отсутствие организованности ведет к отмиранию организации. Механизм организации имеет бессознательный или сознательный характер.

Бессознательная организация: акты взаимодействия — повторение — привычка — обычай — юридическое правило — юридический институт как совокупность норм поведения в определенной сфере отношений (семья, собственность, власть, наследование, суд и т. п.).

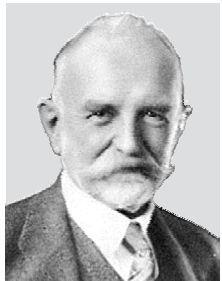
Сознательная организация: учредительный комитет — устав (цели, задачи, условия членства, права и обязанности, правление).

В основу важности группы положен принцип действенности функциональной связи поведения одних индивидов с поведением других. Наиболее важны признаки:

- количество членов группы;
- степень распространенности данной группировки;
- степень ее солидарности;
- степень ее *рациональной* организованности, наличие управляющих и управляемых;

- имеющийся в ее распоряжении технический аппарат воздействия на поведение людей.

Специалисты различают реальное и мнимое коллективное единство (искусственно объединенные категории людей по чисто внешнему признаку, не влекущему за собой реальных взаимодействий), простое или элементарное коллективное единство (один признак объединения), кумулятивную социальную группу (несколько сходных элементарных признаков), сложный социальный агрегат (несколько различных элементарных коллективных единств, кумулятивных групп).



Дж. Г. Мид

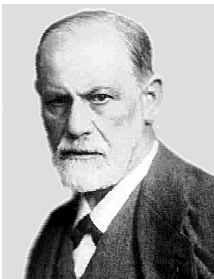
С позиций *символического интеракционизма*, сформулированных Джорджем Гербертом Мидом (1863–1931), люди наделяют воздействующие на них стимулы определенным значением и реагируют в первую очередь на эти значения или символы, а не на сами стимулы внешнего мира. Символами, на которые реагируют люди, могут быть слова, предметы, дистанция между общающимися людьми, выражение лица и поступки.

Для мыслящей женщины, писал Джером К. Джером, военный — это идеал мужчины, существо сильное, красивое, одетое в блестящую форму и не слишком умное.

Источник: Джером Дж. К. Трое в лодке, не считая собаки; Рассказы. М.: Худож. лит., 1984.



Э. Гоффман

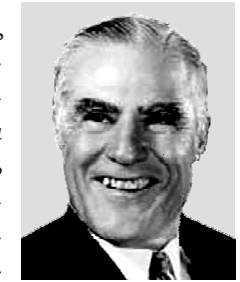


З. Фрейд

Теория менеджмента впечатлений Эрвина Гоффмана (1922–1982) процесс взаимодействия объясняет тем, что люди сознательно принимают на себя роли, чтобы воздействовать на других, произведя впечатление.

Психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда (1856–1939) объясняет поведение людей восприятием их детского опыта.

В результате социального взаимодействия, которое было названо *круговой реакцией* (реакция одного индивида воспроизводит возбуждение, заражает) или *социального беспокойства* (когда побуждения или желания не могут быть удовлетворены наличными формами существования, появляется чувство отчуждения, одиночества; проявляется в некоординированной деятельности), возникает *элементарное коллективное поведение*. Происходит *социализация чувства беспокойства*. Отсутствие цели ведет к сильному стремлению к беспорядочному действию. По мнению Герберта Блумера (1900–1986), социальное беспокойство сопровождается тревогой, агрессивностью и повышенной внушаемостью людей.

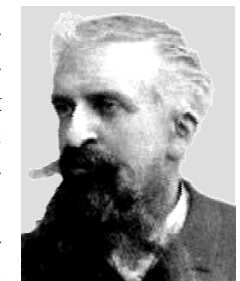


Г. Блумер

Оно служит базой для подготовки к новым формам коллективного поведения. Стадии этого поведения: *толчея* (в беспорядочном движении люди заняты только друг другом и не реагируют на обычные раздражители), *коллективное возбуждение* (интенсификация толчеи, снятие ограничений поведения), *социальная инфекция* (быстрая реакция и углубленный контакт, увеличение числа вовлеченных). Коллективное поведение формирует четыре типа элементарных коллективных групп: *действующая толпа, экспрессивная толпа, масса и общественность*.

Первоначально интересы социологов, занимавшихся коллективным поведением, заострились на толпе. Классической в этом направлении является работа «Толпа» (1897) Гюстава Ле Бона (1841–1931) — французского социального психолога, врача, антрополога и археолога.

Одним из первых он попытался теоретически обосновать наступление «эры масс» и связать с этим общий упадок культуры. Он полагал, что в силу волевой неразвитости и низкого интеллектуального уровня больших масс людей ими правят бессознательные инстинкты, особенно тогда, когда человек оказывается в толпе. Здесь происходит снижение уровня интеллекта, падает



Г. Ле Бон

ответственность, самостоятельность, критичность, исчезает личность как таковая.

В работе «Психология народов и масс» Гюстав Ле Бон сформулировал основные законы поведения толпы.

Каждый народ имеет глубинные и поверхностные характеристики. Скоплению людей различного происхождения в результате длительных скрещиваний и одинаковых условий жизни в тождественной среде удастся образовать расу, т. е. сформировать коллективную душу (общие чувства, интересы, верования).

Проявления цивилизации — внешние проявления души народа. Цивилизация приводит к дифференциации индивидов и рас. Примитивные же народы — однородны. Дифференциация приводит к различному восприятию внешнего мира — разногласия, расовые войны.

Элементы цивилизации не могут передаваться другим народам иного психического склада. Чужеземное влияние приводит к разложению души народа. Формирование и развитие — процесс длительный, а падение может быть быстрым.

Характер, душу народа формируют идеи, верования и вожди. Идеи действуют только после превращения в чувства. Число идей небольшое, например религия. Новый бог — новая цивилизация и в основе вера, сомнения приводят к концу цивилизации.

Разрушение религиозных, политических и социальных верований плюс открытия в области науки и промышленности — влекут обновление цивилизации.

Судьбы наций зависят теперь от могущества масс, от души толпы. Массы мало склонны к теории, но очень склонны к действию. Цивилизации создавались и оберегались горсткой интеллектуальной аристократии и никогда — толпой.

Владычество толпы — варварство. Цивилизация — правила, дисциплина, рациональность, предвидение будущего, культура. Толпой нельзя руководить посредством справедливых правил, нужно создать впечатление.

Толпа может быть не только преступной, но и героической. Это зависит от внушения, от движущих сил. Новое качество толпы создается благодаря: анонимности и безответственности участников, восприимчивости к внушению, заражению внушением. Для внуше-

ния идей требуются утверждение, повторение, «зараза», утверждаемые с помощью пропаганды и рекламы.

Доля сознательного в человеке ничтожна. Наши сознательные поступки вытекают из субстрата бессознательного. Люди различаются элементами сознательного (математик и сапожник), но одинаковы страстями, инстинктами, чувствами. На них и основывается создание толпы (рис. 1.3).

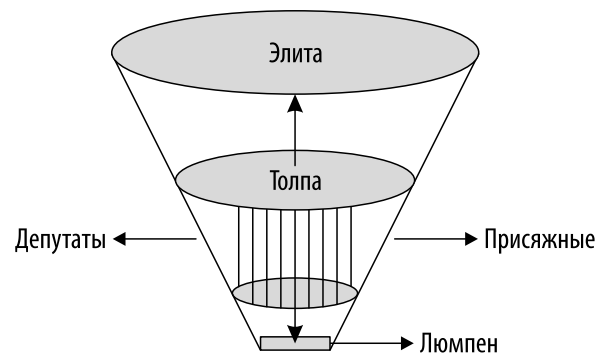


Рис. 1.3. Модель общества по Ле Бону

Толпа разнородная: анонимная (уличная толпа); неанонимная (присяжные, парламент). Толпа однородная: секты (политические, религиозные); касты (военные, духовенство, рабочие); классы (буржуазия, крестьянство и др.). Самые опасные — касты!

Чтобы предотвратить образование сборища или рассеять его, необходимо переориентировать внимание (направить на разные объекты) и создать агрегат индивидов, а не толпу, объединенную тесным контактом. В отличие от действующей толпы, экспрессивная (танцующая) толпа характеризуется интровертностью (обращенностью на самое себя).

Источник: Ле Бон Г. Психология народов и масс. СПб.: Макет, 1995.

Толпа — совокупность людей, часто собрание людей, обладающих новыми свойствами, временной коллективной душой (одухотворенная толпа). При этом внутри толпы сознательная личность исчезает, а у всех включенных чувства и идеи принимают одно и то же направление.

Исследования показали, что индивидуальный член толпы:

- теряет самоконтроль и способности к критическому суждению;

- переполняется порывами и эмоциями, обычно подавленными;
- ощущает возрастание своей значимости;
- подвержен внушению со стороны окружения.

Для организации важно и нужно формировать организационную культуру, в результате чего личность должна освобождаться от внешнего влияния.

Масса действует путем совпадения индивидуальных выборов (рис. 1.4). Характерной чертой массы является индивидуальное самосознание ее членов, стремление каждого индивида ответить на собственные нужды. Объект интереса находится за пределами локальных культур и групп. Масса состоит из анонимных и, как правило, не взаимодействующих членов (хотя современные зрители сериалов могут обмениваться мнениями), имеет очень рыхлую организацию и не способна действовать. Когда массовое поведение организуется в движение (структура, программа, культура), оно становится общественным.

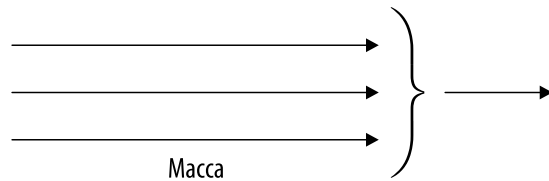


Рис. 1.4. Модель массового поведения

Общественность возникает только вместе с какой-то проблемой, она не имеет формы или организации общества (рис. 1.5). В ее рамках люди не имеют никаких фиксированных статусных ролей. Нет у общественности и никакого сопереживания или сознания своей идентичности. Общественность возникает не в результате замысла, а в качестве отклика на определенную ситуацию. Общественность приобретает свой особый тип единства и возможность действовать благодаря достижению коллективного решения или выработке коллективного мнения, так как установленных правил по поводу решения проблемы не существует. Общественное мнение не однородно, оно скорее центральная тенденция.

Заинтересованные группы стремятся манипулировать мнением с помощью пропаганды (воздействие на коллективное поведение)

и рекламы (индивидуальное поведение). В определенных условиях общественность может превратиться в толпу, но чаще общественность подменяется массой. В обыденном понимании зачастую смешивают понятия «масса» и «общественность», «массовое мнение» и «общественное мнение».

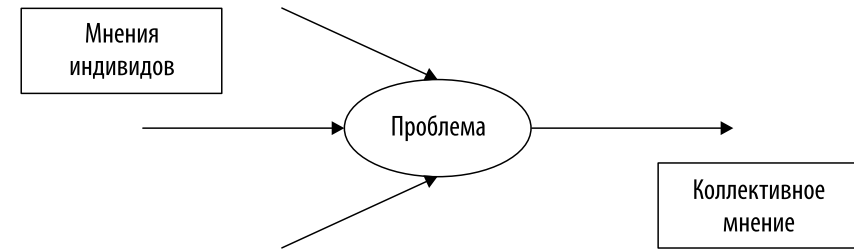


Рис. 1.5. Модель поведения общественности

Когда между людьми устанавливается устойчивое взаимодействие, происходит становление ролей или совокупности ожиданий, определяющих поведение личности. Устойчивые образцы взаимодействия наиболее полно реализуются в группах.

Группы разделяются на первичные (прямой контакт, устойчивые эмоциональные отношения) и вторичные (связь на основе выполнения определенных функций). Согласно точке зрения некоторых исследователей наиболее устойчивой бывает группа из пяти человек, так как число членов группы нечетное и невозможно появление равночисленных фракций, более того, «аутсайдерам» группы может быть оказана поддержка отдельных ее членов. В группе с большим числом членов некоторые могут чувствовать себя в изоляции. Появляется большая потребность в лидере, осуществляющем контакты со всеми членами группы.

Поведение членов группы стремится соответствовать предписанным стандартам (нормам) или разделяемым большинством членов группы. Групповые нормы могут способствовать или препятствовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, который может способствовать единству целей и действий, при условии, что они устремлены в направлении достижения целей организации.

Традиционно в марксистской социологии анализировались группы, в которых цели организации подчинены общенародным или понимавшимся как тождественные общегосударственным целям. Таким образом, под *коллективом* можно понимать любую группу, составляющую основу организации, преследующей общественно значимые и полезные цели. Понятие коллектива особенно полезно при рассмотрении организаций в сфере государственного и муниципального управления.

Основным типом группы является *организация* — социальная группа, сформированная для достижения определенных целей и представляющая целостное образование.

Одно из определений организации, практически используемое в теории управления и теории организации, следующее: *организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Для существования такой организации требуется:

1. Наличие двух или более людей, которые считают себя частью этой группы (полноценная организация состоит из трех и более человек).
2. Наличие хотя бы одной общей для всех членов группы цели.
3. Наличие членов группы, намеренно работающих вместе, чтобы достичь общей цели.

Известны случаи, когда супруги, прожившие в браке много лет, расстаются после ухода из семьи взрослого ребенка. Для трансляции отношений между двумя членами организации нужен третий (рис. 1.6).

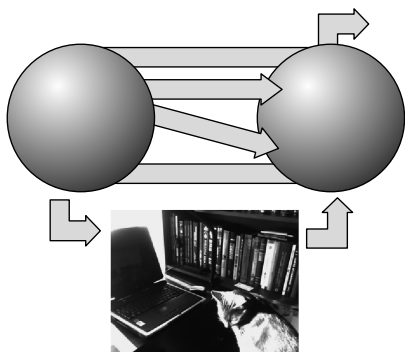


Рис. 1.6. Модель организационного взаимодействия

Организации, как правило, представляют собой системы открытого типа, поэтому зависимы от внешней среды, которая характеризуется:

- взаимосвязанностью факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- сложностью: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- подвижностью: относительная скорость изменения среды;
- неопределенностью: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Для достижения результатов они преобразуют ресурсы (капитал, материалы, технологию, информацию и др.). Для рационального соединения всех элементов организации в единое целое формируется структура управления, а для координации действий членов организации осуществляется планирование, мотивация и контроль, т. е. деятельность по управлению, и появляется потребность в лидере. Таким образом, внутри организации возникает внутренняя (рабочая) среда.

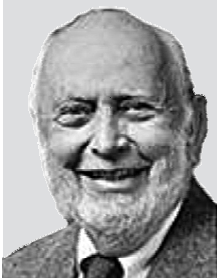
Исходя из рассмотренных определений, элементами организации являются: люди, коммуникации, структура, организационная культура, видение, миссия, цели и задачи, принципы, нормы и правила. Все эти элементы подлежат подробному рассмотрению в рамках данного учебника.

Существует много разных оснований для классификации организаций. По области решаемых задач можно выделить: хозяйственные, культурные, общественные, религиозные и т. д. Основаниями для классификации являются территория, отрасль, вид деятельности, форма собственности, степень формализации, юридический статус и др.

Различают типы организаций:

- по взаимодействию с внешней средой (механистический и органический);
- по взаимодействию подразделений (традиционная, дивизиональная, матричная);
- по взаимодействию с человеком (корпоративная, индивидуалистская).

Классификация организаций зависит и от существования социальных институтов, регулирующих их функционирование и развитие.



Д. С. Норт

Нобелевский лауреат *Дуглас Сесил Норт* (р. 1920) в начале 1990-х годов разработал теорию связи социальных институтов и организаций.

Институты — разработанные людьми формальные и неформальные ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Институты задают «правила игры». Новые институты возникают, если производственные факторы дают новые возможности, а институты этому препятствуют. Организационные факторы важнее технических.

Социальный институт отражает определенные организационные формы каких-то участков социальной действительности, какие-то общие роли профессиональных групп.

Социальный институт отражает определенные организационные формы каких-то участков социальной действительности, какие-то общие роли профессиональных групп.

В работах по структурно-функциональному анализу и социальному управлению даются основные черты *социального института*:

- институт определяется как относительно сложная социальная практика, подверженная обширному социальному контролю, прежде всего системе позитивных и негативных санкций (например, институт частной собственности или институт брака); данное понятие означает любую сложную организацию значительного размера (университет, тюрьма, больница и т. д.);
- институт определяется как сложная система действий и отношений, выполняющая определенные социальные функции (экономический институт, институт образования и т. д.);
- институт рассматривается как нормативная и устоявшаяся социальная практика, а *институционализация* — как процесс, благодаря которому любая система социальных действий, в том числе и введения индивида в организацию, становится институтом.

Социальный институт определяется как взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций. Социальные роли и нормы, включенные в социальный институт, определяют соответствующее и ожидаемое поведение, ориентированное на удовлетворение специфических социальных потребностей.

Для анализа социального института обычно используются такие понятия, как цели института, функции по отношению к обществу и другим институтам и по отношению к личности, нормы, поддерживаемые институтом, и санкции за их невыполнение, роли, которые выполняют индивиды, включенные в институт, в соответствии с их статусами и приписываемыми им образцами поведения. Взаимосвязи института и общества нередко рассматриваются через систему общественных потребностей и функций по их удовлетворению, которые выполняются институтом. Специфика, характер и основные направления общественных потребностей, связанных с функционированием института, рассматриваются на уровне социально-философского и социологического анализа общества в целом, а использование потребностей в качестве отправной точки анализа служит, помимо всего прочего, связующим звеном между общесоциологической и специальной социологической теориями.

Институциональный анализ сочетает изучение внешних функций социального института с точки зрения социального целого с изучением его внутренней структуры (присущих ему видов деятельности, социальных ролей и позиций), что дает возможность установить отклонения, дисфункции в деятельности социального института.

В последнее время отмечается появление новых типов организаций (эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, ориентированная на рынок).

Удобно разделять социальные организации на деловые (хозяйственные), общественные и ассоциативные.

С точки зрения организационно-правового положения Гражданский кодекс Российской Федерации рассматривает организации, основанные физическими и юридическими лицами.

К хозяйственным организациям относятся:

- хозяйственные товарищества и общества (полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочерние и зависимые общества);
- производственные кооперативы;

- государственные и муниципальные унитарные предприятия (основанные на праве хозяйственного ведения, основанные на праве оперативного управления);
- некоммерческие организации (потребительский кооператив, общественные и религиозные организации (объединения), фонды, учреждения, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

В современных условиях организационно-правовой формой всех крупнейших монополий и компаний в мире является **корпорация**. В нашей стране под корпорациями понимаются, как правило, открытые акционерные общества. Корпорация оказывает:

- мощное воздействие на экономическую политику монополий;
- влияние на весь механизм капиталистической конкуренции;
- воздействие на развитие отношений собственности;
- влияние на развитие централизованного контроля.

Современная корпорация характеризуется многоотраслевой структурой, состоит из множества предприятий и отделений. Формами объединения являются:

- *пул* (англ. *pool* — общий котел) — временное объединение предпринимателей, при котором прибыль поступает в общий фонд, а затем распределяется между участниками соглашения в соответствии с заранее оговоренными условиями;
- *ринг* (корнер) — (англ. *ring*, амер. *corner*) — кратковременное соглашение предпринимателей о скупке товара в целях монополизации рынка при его продаже;
- *картель* (франц. *cartel*, итал. *cartelio*) — соглашение между несколькими производителями однородной продукции об ограничении общих объемов ее выпуска продукции для поддержания монопольно высоких цен. Каждому участнику картеля выделяется квота (доля) в общем объеме производства. Кроме того, рынок может быть разделен территориально, чтобы исключить конкуренцию на локальных рынках. Для потребителей продукции картель является монополией, а для его членов — видом олигопольного соглашения, при котором действия участников должны контролироваться организацией;
- *синдикат* (лат. *sindicatus* — поверенный, представитель) — объединение предприятий, производящих однородную про-

дукцию, созданное для ее продажи через единую торговую сеть. Синдикат учреждает торговое товарищество, которое заключает договор о продаже с каждым из его членов. Производительный капитал остается в собственности участников, а произведенной продукцией распоряжается синдикат;

- *трест* (англ. *trust* — доверять) — объединение фирм, в котором его участники теряют свою производственную и коммерческую самостоятельность и подчиняются в своей деятельности решениям единого управляющего центра. В рамках треста объединяются все виды активов участников — производительный, товарный и денежный капитал. Организационно-правовой формой треста может быть акционерное общество;
- *концерн* (англ. *concern* — участие, заинтересованность) — крупное объединение предприятий, формально сохраняющих юридическую самостоятельность, вокруг головной материнской компании, которая держит в своих руках крупные пакеты акций этих компаний. В концернах достигается высокая степень концентрации управления финансами и инвестициями. Головная компания, непосредственно не занимающаяся организацией производства и только владеющая пакетами акций контролируемых предприятий, называется *холдингом* (англ. *holding*).

1.3. Организация как социальная система. Система управления

Целостная картина мира наиболее точно выражается в его системном представлении. Еще в работах Ш. Монтескье, О. Конта, К. Маркса, Г. Спенсера, Э. Дюркгейма, В. Паретто, П. Сорокина значительная роль отводилась поиску общих структурных закономерностей в неорганической, биологической и социальной эволюциях. Представление о сущности систем формировалось в психологии (М. Вертгеймер), физике (К. Максвелл), химии (Д. Менделеев), биологии (Ч. Дарвин), социологии (О. Конт), кибернетике (Н. Винер).

Системный подход является особым подходом к исследованию организаций, сформулированным в работах А. А. Богданова —

«Всеобщая организационная наука. Тектология» (1925), Л. фон Бергаланфи — «Общая теория систем» (1947), Н. Винера — «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине», Дж. Клира «Системология» и др.

Системное восприятие мира позволяет выделить системы в неживой природе, живой природе и в обществе. Все эти системы имеют много общего. В любом случае **система** — это совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимообусловленных и представляющих целостное образование. Одно из множества определений системы таково: *система* — обособленная сознанием часть реальности, элементы которой обнаруживают свою общность в процессе взаимодействия.



А. А. Богданов
(Малиновский)

Попытку создать общую теорию систем в рамках всеобщей организационной науки «тектологии» предпринял *Богданов (Малиновский) Александр Александрович* (1873–1928).

- 1873 г. — родился в городе Сокольске Гродненской губернии;
- 1893 г. — окончил гимназию с золотой медалью;
- 1899 г. — окончил медицинский факультет Харьковского университета;
- 1905 г. — участие в Первой российской революции;

- 1914 г. — мобилизован в Действующую армию и пробыл на фронте врачом;
- 1918–1921 гг. — профессор политической экономии;
- с 1926 г. — организатор и директор Института переливания крови;
- 1928 г. — героическая гибель в результате проводимого на себе медицинского эксперимента.

Единство строения и развития самых различных систем — «комплексов», независимо от того, из какого конкретного материала они состоят.

Это системы любых уровней организации: от молекулярных, атомных до биологических и социальных.

Управление как функция, присущая системам различной природы, имеет общие черты организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности.

- *Организованность* — стихийная бессознательная упорядоченность эволюционных процессов динамики объективного мира.
- *Организация* — сознательный разумный процесс искусственного упорядочения и преобразования объективного мира человеком.
- *Организационная деятельность* — сугубо человеческая социальная форма активного отношения к объективному миру на основе его познания и преобразования.

Закон синергии: «Организационное целое на самом деле практически больше простой суммы своих частей не потому, что в нем создавались из ничего новые активности, а потому, что его наличные активности соединяются более успешно, чем противостоящие им сопротивления. Наш мир есть вообще мир разностей».

Закон наименьших: «Общая устойчивость системы как целого определяется наименьшей относительной устойчивостью составляющих его компонентов по отношению к данному внешнему воздействию».

Закон композиции и пропорциональности (гармонии): «Гармоническое сочетание частей, т. е. такое объединение их функций — специфических активностей — сопротивлений, при котором они взаимно усиливают друг друга, от чего реальная их сумма возрастает».

Закон динамического равновесия: «Сохранение является лишь результатом того, что каждое из возникающих изменений уравновешивается тут же другим, ему противоположным, — оно есть подвижное равновесие изменений».

Закон развития системы: «Системное расхождение заключает в себе тенденцию развития, направленную к дополнительным связям».

Принцип обратной связи (биорегулятор): «Комбинация комплексов системы, в которой два комплекса взаимно регулируют друг друга без вмешательства внешней среды». В системах подвижного равновесия происходит двойное внутреннее регулирование:

сравнение фактического состояния системы с заданным (запрограммированным) и передача определенного сигнала о расхождении, заставляющего систему вернуться в заданное (равновесное) состояние.

Основные организационные механизмы — механизмы формирования и регулирования систем:

- конъюгация (соединение комплексов);
- ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой);
- дезингрессия (распад комплекса).

Универсальный регулирующий механизм обозначается термином подбор.

Типы систем

Централистские («эгрессия» — от латинского выходение из ряда) характерно наличие центрального, более высокоорганизованного комплекса, по отношению к которому все остальные комплексы играют роль периферии.

Скелетные («дегрессия» имеет важнейшее положительное значение с организационной точки зрения: лишь она делает возможным развитие пластичных форм, охраняя нежные комбинации от грубой их среды) образуются за счет организационно низших группировок, выделяемых сложноорганизованными пластичными комплексами.

Типы структур

Четочная, характеризуется вообще неравномерными связями в разных частях комплекса или в разных направлениях.

Слитная — чем выше равномерность, тем больше «слитность».

Источник: Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2 кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989.



Берталанфи Л. фон

Всеобщее признание и практическое применение получила «Общая теория систем» Людвиг фон Берталанфи.

Берталанфи (Bertalanffy) Людвиг фон (1901–1972) — биолог-теоретик, создатель «общей теории систем». В 1934–1948 гг. — доцент, затем профессор Венского университета, в 1949–1961 гг. работал в различных университетах США и Ка-

нады, с 1961 г. — профессор теоретической биологии университета Альберта (Канада).

Создал теорию открытых биологических систем, обладающих свойством эквифинальности (т. е. способностью достигать конечного состояния независимо от нарушений в определенных пределах начальных условий системы). Для описания таких систем Берталанфи использовал аппарат термодинамики и физической химии. Открытые системы существенно отличаются от закрытых, изучаемых в физике, прежде всего тем, что их стационарным состоянием является подвижное равновесие, при котором все макроскопические параметры системы остаются неизменными, хотя непрерывно продолжаются микроскопические процессы ввода и вывода вещества и энергии.

Берталанфи успешно применил принципы теории открытых систем для анализа ряда биологических проблем (исследование тканевого дыхания, соотношение метаболизма и роста у животных, описание эмбрионального развития, генетических процессов, саморегуляции и т. д.). Он выдвинул программу построения общей теории систем, основными задачами которой являются: формулирование общих принципов и законов поведения систем независимо от их специального вида, природы составляющих их элементов и отношений между ними; установление точных и строгих законов в нефизических областях знания; создание основы для синтеза научного знания в результате выявления изоморфизма законов, относящихся к различным сферам реальности.

Эта программа, близкая по своим идеям к теоретической кибернетике, термодинамике необратимых процессов и синергетике, вызвала научный резонанс, однако получила лишь частичную реализацию. В последние годы жизни Берталанфи занимался преимущественно разработкой системной, организмической концепции человека (т. е. подход с точки зрения целостности), в которой важная роль отводится способности человека оперировать символами.

Системный подход чаще всего рассматривается как методология исследования и решения сложных проблем, основанная на общей теории систем, под которой понимается совокупность общих методологических принципов построения знаний о системных объектах.

Системный подход ориентирован на исследование какой-либо системы как единого целого, когда изучаются принципы организации элементов в целостную систему, а функционирование каждой подсистемы и отдельных элементов рассматривается с точки зрения главной цели, стоящей перед системой.

Конкретной реализацией системного подхода к анализу прикладных проблем на основе идей и методов теории систем является **системный анализ**.

Любое системное исследование имеет основные общие черты:

- при исследовании объекта как системы каждый элемент описывается с учетом его места в целом;
- в любом системном исследовании возникает проблема управления;
- исследование системы неотделимо от исследования условий ее существования;
- для системного подхода специфична проблема порождения свойств целого из свойств элементов и наоборот;
- в системном исследовании недостаточны чисто причинные объяснения функционирования и развития объекта (целесообразность поведения не всегда соответствует причинно-следственным схемам);
- источник преобразований системы или функций находится обычно в самой системе; самоорганизация систем связана с целесообразным поведением, допущением множества индивидуальных характеристик и степеней свободы.

Все системы имеют общие свойства:

- целостность — означает, что относительно окружающей среды система выступает и соответственно воспринимается как нечто целое; в связи с этим важно уяснить границы или зону границы системы и окружающей среды, даже если эта граница размыта;
- эмерджентность — свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда); в слабо развитых системах это свойство может не быть ярко выраженным;
- иерархичность — система может рассматриваться элементом системы более высокого порядка, в то же время элементы

системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение дает последующие уровни. Сущность системного подхода и состоит в том, что исследователь должен определить систему того уровня, на котором может быть решена проблема.

Данные свойства позволяют определить структуру системы и ее внешнюю среду.

Структура системы — это то, что остается неизменным в системе при изменении ее состояния, при реализации различных форм поведения. Конечная система состоит из конечного числа элементов. Все, что лежит вне обособленной системы, — внешняя среда.

Внешняя среда системы — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию. Это зависит от целей исследования: что отнести к системе, а что к внешней среде. Важно, чтобы связи между элементами внутри системы были более сильными, чем связи с элементами внешней среды. При этом определяется и глубина этой среды.

В зависимости от влияния на систему среды (и наоборот) различают открытые и закрытые системы.

Открытой называется система, в которой процессы протекают под воздействием внешней среды и сами оказывают влияние на среду (организация может рассматриваться как открытая система, если потребляемые из среды ресурсы перерабатываются в организации не для собственного потребления).

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от окружающей ее среды. Примером закрытой системы является натуральное хозяйство. Иногда в литературе можно встретить утверждение о том, что все социальные системы открытые. Чаще всего это именно так, однако без труда можно найти примеры таких организаций, как закрытые акционерные общества, элитарные клубы и др.

В зависимости от изменения системы (функционирования) в пространстве и времени различают статические и динамические системы.

Статическая система имеет одно возможное или заданное состояние. Статической может рассматриваться и система, у которой скорость изменения внутренней среды ниже скорости изменения факторов внешней среды. Примером статичности системы может служить постоянство кадров в организации. Принципиально отличается от постоянства стабильность кадров, предполагающая постоянное их развитие и продвижение при поддержании потенциала. Такая система является *динамической системой* — постоянно изменяющейся под воздействием среды и обеспечивающей адаптивность. Системы могут быть *реальными* и *символическими*. С помощью символических систем моделируются реальные системы. Оставим за рамками обсуждения вопрос о том, является ли система самой совокупностью элементов, или это образ, представление об этой совокупности. Тем более мы будем рассматривать только социальные системы. А *социальная система* — это скорее отношения между элементами, чем сами элементы. В теории систем различают простые и сложные системы. При этом важно видеть различие между самой организацией и системой, мысленным образом организации. Так, сложные организации не всегда могут рассматриваться как сложные системы.

Под *простой системой* понимают такую, которую в рамках решения конкретной проблемы можно исследовать как нечто целое, без разбиения ее на более мелкие подсистемы.

Сложные системы целесообразно разделить на большие и собственно сложные. *Большой называют систему*, которую трудно исследовать без разбиения на более простые подсистемы. После разбиения функционирование подсистем можно исследовать практически независимо друг от друга.

Фактически речь идет об анализе каждой подсистемы и системы в целом как простых систем (анализ и синтез).

Принципиально отличается от простой и большой систем сложная система.

Сложной системой называют такую систему, в которой изолированное рассмотрение подсистем невозможно или приводит к ошибочным выводам. Если затронуть один элемент, то это может привести к изменению других элементов и системы в целом. К сожалению, некоторые исследователи пишут о невозможности изо-

лированного исследования подсистем сложной системы, а затем приводят примеры того, что каждый элемент сложной системы, в свою очередь, можно рассматривать как систему. Скорее всего, рассматривают они большие системы.

Незнание теории приводит к более тяжелым ошибкам на практике. Требуется одновременное сбалансированное воздействие на все подсистемы сложной системы.

Важнейшими свойствами систем, кроме уже приведенных, являются способность к самоорганизации (самоуправлению) и наличие информационной связи между элементами.

В данном учебнике система понимается как *образ, мысленная модель действительности*.

Хотя все системы обладают общими свойствами, мы будем рассматривать только один класс систем — социальные (в широком смысле) системы.

Общими при рассмотрении социальных систем остаются три аспекта: социальная общность, основанная на общих интересах, совместном труде, расселении и др.; социальная организация, связанная с иерархией социальных позиций и соответствующих им социальных функций; культура, заключающая нормы и ценности.

Социальные явления не только «существуют», но и «значат», а это приводит к взаимодействию, которое представляет социальную реальность. **Социальная реальность** — это проявление человеческого существования, сфера свободы. Социальная реальность — это общество как социальная система, как целостный организм. Она рассматривалась предшественниками социологии как часть общей системы природы и тем самым предполагалось действие неизменных и всеобщих «естественных законов».

При исследовании социальных систем естественным является системный подход. С точки зрения исследователя, системой является то, что содержит проблему. Система определена с точки зрения числа составляющих ее элементов и границы, отделяющей ее от окружающей среды.

По мере своего развития менеджмент выдвигал различные подходы, служившие основанием школ. В зависимости от особенностей системы и целей исследования определяется наиболее

эффективный подход. Вместе с тем системный подход не исчерпал себя, а понятие системы управления является универсальной моделью при рассмотрении процесса оперативного и стратегического управления.

Под системой управления одни исследователи понимают часть сложной системы, фактически субъект управления. Этот подход применяется в исследовании автоматизированных систем управления. Именно в этом случае имеет место определение управления: воздействие на систему для достижения цели.

Другие — сам субъект управления рассматривают как иерархическую подсистему, в которую входят руководители всех уровней. Этот подход не согласуется с системным подходом и свойством систем — иерархичностью. Генеральный директор, например, непосредственно не управляет каждым рабочим, а бригадир не является субъектом управления для всего предприятия.

Третьи — всю организационную систему отождествляют с системой управления, в которой выделяются две подсистемы — субъект и объект управления, которые, в свою очередь, можно рассматривать как самостоятельные системы.

Чтобы не вступать в дискуссии, остановимся на третьем подходе и в качестве рабочего определения примем следующее: **система управления** — организационная система, состоящая из двух подсистем, представляющих субъект и объект управления, прямых и обратных связей между ними (рис. 1.7). В качестве системы управления рассматривается организационная система того уровня, на котором может быть решена проблема.

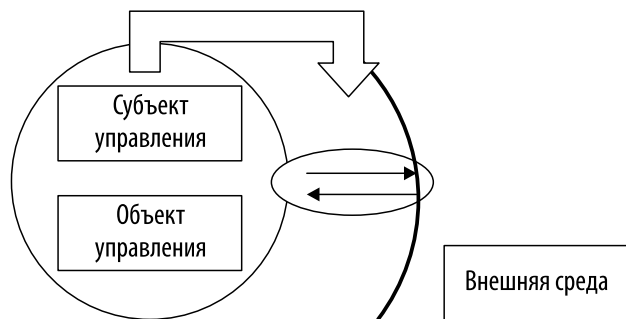


Рис. 1.7. Система управления

Если проблема возникла и может быть решена в структурном подразделении организации, то как система управления должно рассматриваться это структурное подразделение. Все остальное по отношению к нему рассматривается как внешняя среда.

Программа исследования — это изложение его теоретико-методологических предпосылок (общей концепции) в соответствии с основными целями предпринимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для их проверки.

Обычно в структуре программы выделяют два раздела: методологический и процедурный.

Методологический раздел включает:

- формулировку проблемы, определение объекта и предмета исследования;
- определение цели и постановку задач исследования;
- уточнение и интерпретацию основных понятий;
- предварительный системный анализ объекта исследования;
- развертывание рабочих гипотез.

Методологическая часть программы связывается с процедурной не только через средства сбора информации. Формулируя гипотезу, исследователь должен одновременно предусмотреть, как собрать материал, как его обработать и проанализировать, опираясь на гипотезу.

Процедурный раздел программы включает:

- выборку;
- выбор метода сбора информации;
- выбор методов обработки информации;
- аналитическую работу, выводы и предложения.

Системный подход, рассмотрение организации как системы управления позволяют концентрировать усилия по решению проблем на том уровне, на котором решение может оказаться оптимальным.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. Составьте схему взаимосвязей учебной дисциплины «Современный менеджмент» с другими науками и учебными дисциплинами. Определите значение этих связей для понимания менеджмента.

2. Рассмотрите на конкретных примерах процесс возникновения организаций из элементарных форм коллективного поведения: массы (нужды — масса — индивидуальные выборы) и общественности (проблема — общественность — коллективное решение или общественное мнение).
3. Приведите примеры действия теорем «кар и награда» в обыденной жизни и в профессиональной деятельности.
4. Проведите анализ организации как социальной системы: почему ее можно рассматривать как систему (опишите свойства системы), к какому виду относится система (открытая — закрытая, статическая — динамическая, простая — большая — сложная, реальная — символическая), опишите систему управления (субъект, объект, прямые и обратные связи) и среду системы.
5. Разработайте программу исследования конкретной организации.

Глава 2

ПРИНЦИПЫ И ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

- Эволюция и современное значение принципов менеджмента
- Законы возникновения и построения организаций
- Законы самосохранения и развития организаций

2.1. Эволюция и современное значение принципов менеджмента

Авторы учебников, методологи ищут истоки возникновения теории организации и управления и указывают различные исторические периоды. И это понятно, ведь организации были всегда. Первую, видимо, создали *Адам и Ева*. Но теория им не была нужна.

Потребность в теории появилась тогда, когда количество организаций стало возрастать лавинообразно. Этому способствовали технические и социальные революции и подвели к пониманию такой необходимости к концу XIX — началу XX в.

К этому моменту сложились **два подхода** к пониманию организации.

Первый — европейский, макроподход, при котором организация рассматривается как часть общества в целом; рассматриваются проблемы бюрократии, классовые конфликты, отчуждение человека и др.; при макроподходе организация такова, каково общество, движущие силы — конфликт (в обществе теорию конфликта сформулировали К. Маркс, Р. Дарендорф, М. Вебер) или консенсус (теория стратификации Р. Мертона и Т. Парсонса).

Второй — американский, микроподход, при котором в основе организации лежат единичные акты взаимодействия, акты труда — трудовые операции.

Исследователи отмечают появление в США в середине XIX в. книги Чарльза Баббаджа «Экономика машин и производства». В ней доказывалось, что основой управления является анализ видов работ, а все общество можно рассматривать как большое

предприятие. Надо сказать, от такого подхода не отказались и современные специалисты, которые пытаются рассматривать город как крупную корпорацию. В дальнейшем мы попробуем доказать принципиальную ошибочность такого подхода.

Методы исследования становились доступными самим управляющим, практикам, а это придавало такому подходу привлекательный прагматический характер. С точки зрения учения Ф. Тейлора организация — сумма операций. Она результат действий управляющих, которые ее сконструировали и управляют, в том числе с помощью науки. В организации происходит отделение планирования труда от его исполнения. В результате возникают две социальные группы: управляющие (главные в организации) и исполнители (не влияющие на управление).

Теории организации и управления развивались в рамках школ и подходов к управлению — одномерных и синтетических. Различают теории *универсальные* (существует единственный способ построения рациональной организации) и *ситуационные* (организация изменяется в изменяющихся ситуациях, при изменении технологии и внешней среды). Практика показала, что более жизнеспособны ситуационные теории.

Естественно, возникает вопрос: а нужно ли вспоминать прошлое, если за окном XXI в.? Ответ содержится в наблюдаемых реалиях. Все реформы начала XXI в. в России отличаются полным игнорированием законов и принципов управления и потому так непопулярны и неэффективны. По формулировке А. М. Лола¹, объект сложной антропогенной и социальной природы первичен, субъекты управления вторичны. По-иному, это созвучно принципу Эшби, утверждающему, что сложность субъекта управления должна соответствовать сложности объекта управления. Именно этот принцип должен использоваться и не используется при проведении различного рода административных реформ, в частности реформы МВД. Согласно этому принципу реформу нужно начинать не с сокращения аппарата управления, а с обоснования целей, задач и функций органов и подразделений, обоснования их численности. Только после этого можно определить структуру и численность

¹ <http://ptpu.ru/default.asp>

органов управления. Эти и другие принципы не учитывают административная, муниципальная и другие реформы. По мере рассмотрения учебных вопросов в учебнике будут обсуждаться аналогичные проблемы. Итак, можно сделать вывод: теорию менеджмента нужно знать для того, чтобы уметь применять ее ситуационно.

Собственно так все и начиналось. Начало теории менеджмента положили практики. Применяя на практике научные методы исследования, «отцы» менеджмента вырабатывали принципы эффективной организации.

Основоположником классической теории организации и научного управления считается *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856–1915).

Американский инженер, руководитель крупных предприятий, президент Американского общества инженеров-механиков. Отмечается, что надгробная надпись на его могиле гласила: «Отец научного менеджмента».



Ф. У. Тейлор

Некоторые специалисты считают его родоначальником производственного менеджмента, хотя значение его учения шире. Более того, Ф. Тейлор впервые поставил вопрос о необходимости и возможности профессионального управления организациями и подготовки профессиональных управленцев.

Ф. Тейлор:

1895 г. — первая статья по менеджменту;

1903 г. — «Управление фабрикой»;

1911 г. — «Принципы и методы научного менеджмента».

В основе теории Ф. Тейлора лежат следующие положения:

- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы (наилучший путь выполнения задания, стандартное время его выполнения, хронометраж и нормирование);
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными наукой принципами;

- обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками;
- функциональное руководство группой (4 мастера в плановом отделе плюс 4 мастера в цехе);
- премиальная система заработной платы (за урок и выполнение задания).

Многие идеи Ф. Тейлора не могли быть воплощены в практику в то время, но главные результаты применения его метода захватили умы прогрессивных предпринимателей: научно обоснованное разделение труда, специализированное обучение, кооперация и специализированное функциональное управление, стимулирование и мотивация коллективной ответственности.

Мы непосредственно можем видеть, как исчезают наши леса, как пропадает неиспользованная наша водная энергия, как почва наша смывается морем, а конец наших запасов угля и железа есть вопрос недалекого будущего. Напротив, неизмеримо большая непроизводительная растрата человеческой энергии, совершающаяся ежедневно в массе наших действий, являющихся ошибочными, неверно направленными или недостижимыми цели, — тех самых действий, на которые м-р Рузвельт ссылается как на недостаток «производительности национального труда» — эта растрата менее наглядна, менее ощутима, и размеры ее поэтому представляются нами очень неясно.

Вся страна терпит вследствие недостаточной производительности большинства актов нашей повседневной деятельности.

Лекарство от этой непроизводительности заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстравагантной личности.

Наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент. Основные принципы научной организации являются равно приложимыми ко всем видам человеческой деятельности, начиная от наших простейших индивидуальных действий и вплоть до работы наших крупных общественных организаций, которая требует самого развитого сотрудничества.

Новые обязанности дирекции распадаются на следующие четыре группы:

Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого от-

дельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Источник: *Форд Г. Моя жизнь, мои достижения.* М.: Финансы и статистика, 1989.

Метод Ф. Тейлора оказался своевременным и потому получил быстрое и широкое распространение. Значение его непреходяще и воплотилось в создании конвейера, рационализации, организационном проектировании, реинжиниринге и т. п.

Поиски лучших, более компетентных людей для выполнения функций — начиная от президентов наших крупных компаний и до домашней прислуги включительно — никогда не были более настоятельными, чем в наше время, и спрос на знающих, хорошо обученных людей никогда не превосходил в большей мере ограниченности предложения.

Однако то, чего мы все ищем, это — готовый обученный человек, которого выучил кто-то другой. Лишь тогда, когда мы в полной мере осознаем, что наша обязанность заключается в систематическом сотрудничестве для того, чтобы выучить и создать этого знающего человека, и что мы имеем полную возможность добиться этого, вместо того, чтобы охотиться за человеком, которого выучил кто-то другой — лишь тогда мы будем на пути к увеличению нашей национальной производительности. В прошлом господствующее воззрение было хорошо выражено словами: «Капитаны промышленности рождаются, а не делаются». Эта теория полагала, что стоит только добыть «настоящего» человека, а методы его деятельности сами приложатся. В будущем все поймут, что наши вожжи должны быть также хорошо обучены, как и рождаются выдающимися, и что никакой выдающийся человек не может (при старой системе личного руководства) конкурировать с несколькими обыкновенными людьми, которые настолько организованы, чтобы добиться хороших результатов в своей совместной деятельности.

В прежнее время самое главное было — личность; в будущем самым главным будет — система. Это, однако, отнюдь не должно означать, что мы не нуждаемся

в выдающихся личностях. Напротив, первой задачей всякой хорошей организационной системы является задача выработки первоклассных идей, и при систематической организации труда наилучший работник выдвигается вверх быстрее и более наверняка, чем когда бы то ни было ранее.

Источник: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Идеи Ф. Тейлора лежат в основе системы подготовки профессиональных кадров, так как «наши вожди должны быть также хорошо обучены, как и рождаются выдающимися, и что никакой выдающийся человек не может (при старой системе личного руководства) конкурировать с несколькими обыкновенными людьми, которые настолько организованы, чтобы добиться хороших результатов в своей совместной деятельности»¹.

Принципы производительности Харрингтона Эмерсона



Х. Эмерсон

Американский исследователь и руководитель крупных компаний *Харрингтон Эмерсон* (1853–1931) в 23 года возглавил отделение лингвистики Университета штата Небраска, затем занимался банковскими операциями и торговлей недвижимостью. В 1912 г. вышла его книга «Двенадцать принципов производительности», и он начал профессиональную деятельность по профессиональному консультированию.

Следуя выводам Ф. Тейлора о том, что организации могут разделяться на функциональные и военные (созидания и разрушения), Эмерсон обратил внимание на необходимость их эффективности.

Мы еще спим и не видим даже того факта, что правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, а японцы проснулись и видят.

¹ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента // Контроллинг. 1991. Вып. 1 (Классики менеджмента).

Инженер-рационализатор повсюду наталкивается на непроизводительность, потери, разрушение, неудачи материального и нравственного порядка. Потенциально все это существует всегда и везде, но при неправильной организации часто проявляется активно.

Источник: Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.

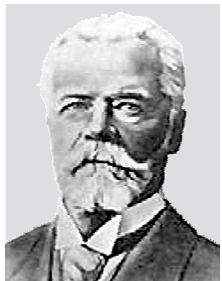
Было подсчитано, что в среднем на каждого взрослого человека работают по 22 механических раба, содержание которых обходится в 400 раз дешевле среднего заработка человека. Но машине необходим минимальный уход, обслуживание и от нее нельзя требовать больше, чем она может. Это создает предпосылки для того, чтобы освободить человека от рабства и сделать его высокооплачиваемым, сознательным творцом и организатором.

Принципы эффективности организации следующие:

- точно поставленные идеалы или цели (пример: при строительстве железной дороги С.-Петербург — Москва Николай I провел траекторию на карте по линейке, это обошлось в 337 тыс. долл. за милю; в Финляндии строительство такой же дороги при проектировании специалистами обошлось в 23 тыс. долл. за милю);
- здравый смысл (материнский инстинкт всегда заставляет матерей преувеличивать ценность своих детенышей, тем самым увеличиваются шансы этих детенышей на то, чтобы выжить);
- компетентная консультация;
- дисциплина (фабула всех детективов, триллеров связана с нарушением действующих правил, дисциплины);
- справедливое отношение к персоналу (необходим отбор, зарплата, оценка и т. п.);
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписания;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- писанные стандартные инструкции (2-летняя собака умнее 5-летнего ребенка, инструкции и поведение диспетчера и пилота);
- вознаграждение за производительность.

Научная организация и производительность труда обеспечиваются научной организацией управления, рациональной организацией.

Принципы рациональной организации Анри Файоля



А. Файоль

Французский инженер Анри Файоль (1841–1925) после окончания горной школы поступил на металлургическое предприятие и впоследствии стал его генеральным директором. Распространил учение Ф. Тейлора на процесс управления, который можно разделить на составляющие функции и внести рационализацию этого процесса. Основные труды: «Общее и промышленное управление», «Научная организация труда и позитивное управление». В работе «Учение об управлении» дано определение управления: «Управлять — значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим способом использовать его ресурсы». Управление (А. Файоль называл деятельность по управлению организацией администрированием) включает пять основных видов деятельности (функций): предвидение, организация, распоряительство, согласование и контроль.

Для организаций в целом характерно выполнение шести функций:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупка, сбыт, обмен);
- финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- деятельность безопасности (защита собственности людей);
- эккаунтинг (деятельность по учету, анализу и статистике);
- управление.

При этом сформулированы **принципы управления**:

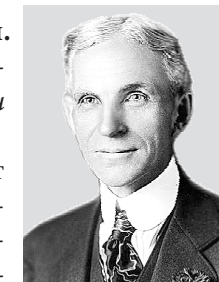
- разделение труда;
- власть;
- дисциплина (четкое взаимопонимание, уважение к правилам и договоренности);
- единство распорядительства;

- единство руководства;
- подчинение индивидуальных интересов общим интересам;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- цели взаимодействия (следование команд от руководителя к подчиненным);
- равенство;
- стабильность персонала;
- порядок (все должны знать свое место в организации);
- инициатива (поощрение за идеи);
- корпоративный дух.

А. Файоль предложил лишить функциональных руководителей распорядительных полномочий и создать линейно-штабную структуру управления. *Организация* — это административная пирамида с разными уровнями управления, пронизанная формальными связями. Штаб должен быстро приспосабливаться к нуждам предприятия. До сих пор большая часть организаций строится на основе линейно-штабной структуры управления. Набор основных функций управления, предложенный А. Файодем, со временем не претерпел существенных изменений.

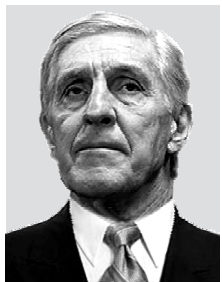
Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения. Идеи классической школы управления воплотились в теории и практике деятельности *Генри Форда* (1863–1947).

Ученик механика в Детройте, Г. Форд в 30 лет стал главным инженером Эдисоновской компании, специализировавшейся на освещении Детройта, главным инженером Детройтской автомобильной компании. В 1903 г. создает «Форд мотор компани» и в 1906 г. приобретает контрольный пакет ее акций. За период с 1908 по 1927 гг. продано 15 млн автомобилей модели «Т». Бестселлером стала его книга «Моя жизнь. Мои достижения», переведенная на русский язык и изданная в 1924 г.



Г. Форд

Именно из-за книги организация и управление фирмы «Форд» стали наиболее известными, несмотря на то, что более эффективная



А. П. Слоун

система корпоративного управления была построена в компании «Дженерал моторс», которую возглавлял *Альфред Причард Слоун* (1875–1966).

Массовое производство потребовало стандартизации и унификации всех технологических процессов. «Террор машины» привел к собственной системе управления компании «Форд». Четкая система контроля и планирования, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки привели к необходимости работы в режиме автомата. Форд впервые ввел на предприятиях 8-часовой рабочий день, минимальный уровень заработной платы, создал социологическую службу.

Управление компанией опиралось на принципы:

- около 700 человек заняты исключительно чисткой фабричных помещений, мытьем стекол и окраской. Темные углы, которые соблазняют к нечистоплотности, окрашиваются белой краской. Без чистоты нет и морали. Неряшество в поддержании чистоты у нас так же нетерпимо, как небрежность в производстве;
- хозяйственный принцип — труд;
- нравственный принцип — право на труд;
- нелепо и вредно утверждение, что все люди равны;
- благополучие производителя зависит в конечном счете также и от пользы, которую он приносит народу;
- цель денег — не праздность, а умножение средств для полезного служения;
- поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации.

При производстве автомобиля на заводах Форда предусмотрена возможность замены всех материалов (заявка на стратегическое управление). Для приспособления транспорта к производству приобретена железнодорожная ветка (идеи логистики). Как социальная технология заявлена необходимость создания среднего класса, который сможет покупать автомобили и многое другое.

На предприятии проведен полный анализ всех трудовых операций, в ходе которого выявлено, какие операции могут выполнять

инвалиды, так как человеку нужно предоставить возможность самому себя обеспечить.

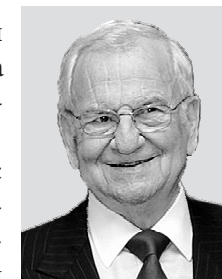
Эти легкие работы, в свою очередь, были классифицированы, чтобы установить, какие из них требуют нормального функционирования членов и органов чувств, и мы констатировали, что 670 работ могут выполняться безногими, 2637 — людьми с одной ногой, 2 — безрукими, 715 — однорукими, 10 — слепыми. Из 7882 различных видов деятельности 4034 требовали известной, хотя бы неполной, физической силы. Следовательно, вполне развитая промышленность в состоянии дать максимально оплачиваемую работу для большого числа пригодных рабочих, чем, в среднем, можно найти в человеческом обществе.

Во время последнего статистического подсчета у нас работали 9563 человека, стоящих в физическом отношении ниже среднего уровня. Из них 123 были с изувеченной или ампутированной кистью или рукою. Один потерял обе руки, 4 были совершенно слепых, 207 почти слепых на один глаз, 37 глухонемых, 60 эпилептиков, 4 лишенных ступни или ноги. Остальные имели менее значительные повреждения.

Источник: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

В 1945 г. руководство перешло внуку Генри Форду II, деятельность которого ярко описана в бестселлере президента компании «Форд» *Ли Якокка* (Лидо Энтони) (р. 1924) «Карьера менеджера».

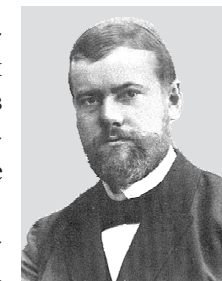
Данная книга представляет большой интерес и с точки зрения описания системы антикризисного управления компанией «Крайслер», которую длительное время после работы в компании «Форд» возглавлял Ли Якокка.



Л. Якокка

Принципы идеальной организации — бюрократии Макса Вебера (1860–1920). Немецкий социолог, историк, экономист, юрист. Один из создателей теории конфликта, исследователь города, влияния протестантской веры на развитие капитализма и др.

Бюрократия (бюро + власть), власть конторы, власть администрации — идеальная модель, к которой должна стремиться каждая организация.



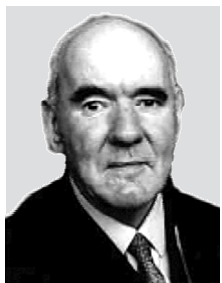
М. Вебер

Самое слабое звено — люди, значит, должны быть стандарты поведения, отношений в организации (желательно на все случаи жизни). Управление «без гнева и пристрастия» дает стабильность и дает эффективность организации.

Вебер выделил в 1916 г. семь основных характерных черт образцового типа бюрократии:

- разделение труда, обусловленное определенными правилами и законами;
- порядок подчиненности представляет собой иерархию вышестоящих и нижестоящих должностных лиц, которые, в свою очередь, являются начальниками других сотрудников;
- публичная канцелярия (бюро как основа бюрократии), где собраны письменные документы и, вероятно, справочник, в котором регистрируются и сохраняются сведения о деятельности учреждения;
- официальная процедура подготовки должностных лиц в организации;
- штатные сотрудники, все внимание посвящающие деятельности организации, для которых это главное их занятие;
- правила — общие, более или менее устойчивые, регулирующие режим работы — их нетрудно усвоить и выполнить — зачастую они весьма детальны;
- лояльность каждого работника по отношению к организации, стремление следовать установленным правилам.

Считается, что обезличенность результатов предпочтительнее дезорганизации, неповиновения, неэффективности.



С. Н. Паркинсон

Исторически бюрократия развивалась, когда царил мир и росла потребность в достижении социального порядка. Однако бюрократия порождает бюрократизм. В соответствии с законами Паркинсона (*Сирил Норткот Паркинсон*, 1909–1993) количество сотрудников в организации имеет тенденцию непрерывно увеличиваться, так как каждый начальник стремится иметь больше подчиненных и меньше начальников.

Следствия этого закона — чиновник множит подчиненных, но не соперников; чиновники работают друг для друга.

Работа заполняет время, отпущенное на нее.

Число служащих возрастает по закону Паркинсона, и прирост не изменится от того, уменьшилось ли, увеличилось или вообще исчезло количество дел. Закон Паркинсона важен тем, что он основывается на анализе факторов, определяющих вышеуказанный прирост.

Мы хотим отметить, что 2000 чиновников 1914 г. превратились к 1928 г. в 3569, а работы не прибавилось. Личный состав флота за эти годы уменьшился на треть, а количество судов на две трети.

Если говорить о самом приросте штатов, исследования наши показали, что в среднем прирост этот равен 5,75% в год. Это дает нам возможность облечь закон Паркинсона в математическую форму. В любом административном учреждении в мирное время прирост служащих вычисляется по формуле:

$$X = \frac{2S \cdot m + l}{n},$$

где S — количество служащих, набирающих себе подчиненных, чтобы продвинуться по службе;

l — количество лет, проведенных на работе;

m — количество человеко-часов, потраченных на обработку материала;

n — количество нужных служащих;

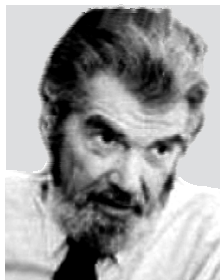
X — нужное число новых служащих в год.

Математикам ясно, что для вычисления прироста в процентах надо умножить X на 100 и разделить на число служащих предыдущего года (y). Выглядит это так:

$$X = \frac{100(2S \cdot m + l)}{y \cdot n}.$$

Число это неизменно будет где-то между 5,17–6,56% независимо от объема работы и даже при полном ее отсутствии¹.

¹ Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.



Л. Дж. Питер

Не следует смешивать понятия «бюрократия» и «бюрократизм», хотя одно порождает другое. Бюрократия предотвращает конфликты, борьбу за власть. В то же время организация существует в соответствии с принципами Питера (Лоуренс Дж. Питер, 1919–1990): в любой иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности. Сливки поднимаются кверху, пока не прокиснут¹.

В бюрократической организации проявляются функции правил: коммуникация, дистанционное управление, правомерность наказания.

Противоположностью является добровольная ассоциация. Ей свойственны три основные черты:

- она образована для защиты общих интересов ее членов;
- членство является добровольным (не связано с предъявляемыми требованиями и не присваивается от рождения; в результате лидеры оказывают сравнительно небольшое влияние на членов);
- организация этого типа не связана с местными, государственными или федеральными правительственными органами.

Бюрократия выдержала испытание временем — церковь, армия и государство строятся по этому принципу и выживают, проводя регулярные реорганизации в борьбе с бюрократизмом. Но истинным остается то, что без бюрократов, профессиональных чиновников не может обойтись ни одна крупная некоммерческая организация. Чиновников должно быть столько, сколько их должно быть для выполнения объема функций, соответствующих целям и задачам организации.

Элтон Мэйо. Школа человеческих отношений

Профессор Школы бизнеса Гарвардского университета. В 1920–1930-е годы вышла его работа «Человек». На основе идей Элтона Мэйо (1880–1949) формируется школа человеческих отношений:

¹ Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.

люди не просто функционируют, а живут в организации, включаются в неформальные группы, удовлетворяют в них свои социальные потребности (принадлежность к группе, уважение, самовыражение). В понимании Э. Мэйо организация — «община».

Этому способствовали исследования в ходе Хоуторнского эксперимента (филиал Уэстерн-Электрик): влияние освещения, перерывов, отношений в коллективе и других социально-психологических факторов. Ученые выступали против максимального разделения труда. Необходим учет потребностей «зрелой личности», привлечение рабочих к планированию и нормированию операций, разнообразие труда, коллегиальность в управлении посредством комиссий. Сущность идей «человеческих отношений» наиболее ярко определили теории Дугласа Мак-Грегора (1906–1964) «Х» и «У».



Э. Мэйо



Д. Мак-Грегор

Теория «Х» господствовала до 1970-х годов:

- средний индивид в силу своей природы не любит работать и при возможности стремится избежать труда;
- вследствие природной неприязни к труду большую часть людей необходимо принуждать, контролировать, направлять или угрожать им наказанием, с тем, чтобы они работали достаточно напряженно для достижения целей организации;
- средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестлив и более всего предпочитает собственную безопасность.

Теория «У» предполагает:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда столь же естественны, как и в играх или на отдыхе;
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для ориентации усилий людей на достижение целей организации. Человек способен и будет сам себя контролировать, если он стремится к целям, в достижении которых он заинтересован;

- усилия, прилагаемые индивидом к достижению поставленных перед ним целей, пропорциональны ожидаемому вознаграждению за их осуществление;
- средний индивид при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.

В ответ на то, что большинство рабочих ведут себя не по теории «Y», говорили: «тот, с кем обращались, как с ослом, ведет себя, как осел, и становится упрямым».

Мак-Грегор работал над третьей моделью «Z», но она так и осталась незавершенной.



А. Х. Маслоу

Формулируя знаменитую теорию потребностей, Абрахам Маслоу (1908–1970) отмечал, что возможны не только обозначенные модели управления людьми в организации. Как и П. Друкер, он утверждал, что не может быть единственно верных моделей.

Существовали и другие подходы: Герберт Саймон рассматривал «социальные системы», в которых люди — это механизмы, принимающие решения; в организации необходимо принуждение, так как потребности человека и организации не совпадают. Еще один взгляд: организация — «социотехническая система», необходимо людей приспособить к технике, а технику к человеку. Т. Парсонс и Р. Мертон рассматривали «естественную» организацию почти как биологическое существо, живущее по объективным законам. Она способна саморазвиваться, самонастраиваться.

В 1981 г. появилась теория «Z» американского профессора Уильяма Оучи: человек — основа любой организации, и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. За основу принят опыт японских организаций.

Основа теории Z:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;

- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- идеология «социально-этического маркетинга».

Идеи социально-этического маркетинга реализовались в 1980-е годы в синтетической теории «7-C» (Том Питерс и Роберт Уотерман).

Том Питерс (р. 1942) — самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени, он заслужил титул гуру для гуру управленческой науки. Его первая книга «В поисках совершенства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерменом, была названа «величайшей в истории книги о бизнесе» по результатам опроса, проведенного издательством Bloomsbury Publishing. Следом вышел целый ряд мировых бестселлеров Питерса.



Т. Питерс

- Стратегия — планы, распределение ресурсов, обязательства, действия во времени для достижения поставленных целей;
 - структура — внутренняя композиция организации, иерархия, субординация, распределение власти;
 - системы — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
 - штат — группы кадров, охарактеризованные по полу, возрасту, образованию;
 - стиль — способ управления, организационная культура;
 - квалификация — отличительные возможности ключевых людей;
 - разделенные ценности, — которые доводятся до всех членов.
- Практическую реализацию данная теория получила в фирме IBM¹:
- подбор и подготовка кадров — собеседование, тестирование, ежегодная аттестация (торговых представителей обучали в IBM полтора года, затрачивая на это до 100 тыс. долл.);
 - политика неполного комплектования кадрами;

¹ Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек — фирма — маркетинг. М.: Прогресс, 1990.

- горизонтальные перемещения как альтернатива вертикально-го продвижения по службе;
- вместо увольнения постоянных работников в кризисных ситуациях досрочный перевод их на пенсию;
- для победителей производственного соревнования создан был «Клуб 100%», в который входили до 80% работников, полностью выполняющих задание, и «Золотой круг» для 3% наиболее успешных работников;
- культура «клиент всегда прав», деловой костюм, уважение к человеку, интерес руководителей к каждому работнику;
- определение резерва руководящих кадров и оберегание их от грубых ошибок;
- планы — стратегический, маркетинговый, продаж, 5–10-летние (каждый в 3 вариантах: базовый, повышенный, запасной);
- программы «дикие утки» и «независимые хозяйственные единицы», дающие возможность создавать творческие инновационные группы, выведенные из-под административного контроля на время реализации программы.

Признание и распространение получили: реинжиниринг; концепция внутренних рынков корпораций; теория альянсов.

Как было определено нами ранее, теория включает не только принципы, но и законы. Ученые и практики формулируют принципы, но объективно существующие законы следует учитывать и использовать при выборе подхода к анализу возникновения, развития и функционирования организаций.

2.2. Законы возникновения и построения организации

Кроме особенностей, отмеченных ранее, социальные законы содержат элемент неопределенности (неизвестность, случайность, расплывчатость), порождающий риск.

Закон синергии

Синергия (сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

$$2 \times 2 = 4 \pm \sin.$$

В российских «Законах Паркинсона» Ю. М. Лужков очень образно отмечает: «Мы действительно знаем, что дважды два четыре, но к этому надо еще прийти»¹.

Синергию обуславливает эмерджентность элементов системы. В естественных науках функционирование систем подчинено закону сохранения и превращения энергии. В социальных системах количество энергии может изменяться. В энергетический ресурс входят интеллектуальная и эмоциональная энергия, уровень информационной подготовки и степень взаимодействия. Возрастание энергии происходит за счет однонаправленности, синхронизации, разделения и специализации и кооперации. Это дает возможность механизации и автоматизации труда.

Уровень реализации энергетического потенциала зависит от менеджмента, технической оснащенности, коммуникаций. Следовательно, приростом энергии можно управлять.

Много ярких примеров проявления синергии в спортивных командах. В свое время тренер Российской сборной по футболу Гус Хиддинк (р. 1946) без знания русского языка сумел добиться синергии в действиях игроков. Наиболее ярко командный эффект проявляется в велосипедных командах.



Г. Хиддинк

Аналогом синергии в физике является резонанс, в медицине — комбинированное применение лекарств. Практический вывод: если оценка производится с помощью тестов, то это должен быть комплекс специально подобранных тестов для оценки системы качества специалистов. Не может быть рекомендаций такого рода: «...можно использовать достаточно

¹ Лужков Ю. М. Российские «Законы Паркинсона». М.: ВАГРИУС, 1999.

хорошо известный тест ММРП, тест Люшера и др». Сочетание тестов должно обеспечить системную оценку объекта изучения в соответствии с заданной целью.

Суммирование сил может снизить потенциал (например, вмешательство в деятельность спасательных служб некомпетентных руководителей или участие в решении одной проблемы представителей разных ведомств). Долгое время отсутствовала синергия в организации антитеррористических усилий силовых ведомств в Чечне.

Совместный труд может вызывать соревнование, а может — конкуренцию. Таким образом, одни и те же рекомендации по взаимодействию могут привести к противоположным результатам. Но есть общие законы и закономерности и есть особенности их применения.

Японские специалисты чрезвычайно удивлялись, работая с американскими рабочими автомобильных компаний, что те не остаются после работы для обсуждения итогов дня и планов на следующий день.

Источник: Цветов В. Я. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М.: Политиздат, 1986.



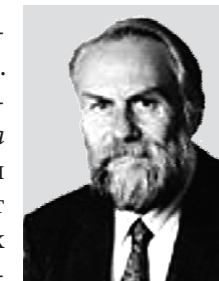
И. Р. Пригожин

Существенный вклад в понимание синергии как самоорганизации внес лауреат Нобелевской премии, бельгийский химик, создатель теории хаоса Илья Романович Пригожин (1917–2003):

- понимание нелинейности систем;
- необратимость преобразований (если разложить систему на элементы, то нельзя ее воссоздать в том же виде);
- равновесность систем;
- множество путей развития (в рекламе «Билайна» использован пример, приведенный ранее Львом Давидовичем Троцким (Бронштейном), который говорил, что если бы в конкретный момент времени не было бы его и Владимира Ильича Ленина (Ульянова) в России, в Петрограде, то революция не произошла бы);
- самоорганизация приводит к обезличиванию элементов системы — термит, пчела не самостоятельные организмы, а часть улья и роя, термитника (фр. биолог Р. Шовен). Особые взаимоотношения возникают у участников автомобильного потока,

когда плотность этого потока увеличивается. Более того, появляется потребность в посреднике, координаторе. Без такого координатора невозможно и движение четырех автомобилей, одновременно подъехавших к равнозначному нерегулируемому перекрестку. Длительное или частое взаимодействие приводит к необходимости норм и правил.

Науку о самоорганизации и возрастании энергетического потенциала назвали синергетикой. **Синергетика**, по определению немецкого физика-теоретика, основателя синергетики *Германа Хакена* (р. 1927), изучает такие взаимодействия элементов различных систем, которые приводят к возникновению пространственных, временных и пространственно-временных структур в макроскопических масштабах.



Г. Хакен

Среди внешних признаков синергии в организациях некоторые авторы называют:

- хорошее настроение в коллективе;
- снижение сердечно-сосудистых и других заболеваний;
- сокращение технологического цикла;
- использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;
- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- рост рационализаторских предложений по совершенствованию производства и управления в организации;
- усиление интереса работников к повышению своей квалификации;
- выработка и поддержка традиций и ценностей организации;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- повышение действенности служебных совещаний;
- уменьшение усталости работников и т. п.

Закон информированности и упорядоченности

Чем большей информацией располагает организация о внешней и внутренней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования. Но при этом должны выполняться

требования к информации: своевременность, достоверность, полнота, отсутствие избыточности.

По этому поводу Ли Якокка писал в своей знаменитой книге «Карьера менеджера»: «Самая большая проблема, с которой столкнулся сегодня американский бизнес, заключается в чрезмерном объеме информации у большинства менеджеров. Она кружит им голову (одна из форм власти), она их ослепляет, и они не знают, что с ней делать... Ключ к успеху вовсе не в информации. Он в людях». Фактически речь идет о том, что становится все более важным перенос внимания и информационных технологий на саму информацию. Это связано с тем, объясняет Питер Друкер, что сегодня важно понять, какая информация нужна для функционирования и развития организации.

До сего дня, на протяжении 50 лет, в центре внимания информационных технологий находились данные — их сбор, хранение, передача и представление. В аббревиатуре ИТ, обозначающей информационные технологии, главной была буква Т (технологии). Новая информационная революция перенесла центр тяжести на И (информационные). Главный вопрос этой революции: «В чем смысл информации и каково ее назначение?» Такая постановка вопроса ведет к кардинальному переопределению задач, возложенных на информацию, а вместе с тем и к реорганизации учреждений, которые должны выполнять эти задачи.

Кроме того, предприятие заметило новую для себя, и очень важную, сферу интересов — внешнюю среду. Пока у нас нет систематизированных и отработанных методов получения информации об этой среде, но можно сказать с уверенностью, что это должны быть совершенно новые методы, значительно отличающиеся как представлениями, составляющими их теоретическую базу, так и источниками. Их разработкой занимаются независимо друг от друга разные компании. Но у всех этих методов есть два объединяющих признака. Во-первых, их назначение — поставлять не данные, а информацию. Во-вторых, они разрабатываются специально для топ-менеджмента, чтобы обеспечивать информацию, необходимую для решения задач топ-менеджмента и принятия стратегических решений.

Источник: *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. 2-е изд., исправленное. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.

Закон единства анализа и синтеза

Научное знание имеет теоретический и эмпирический уровни. Между этими уровнями познания современной науки существуют

очень сложные отношения. Формулировки законов и теорий чрезвычайно абстрактны, их трудно представить в наглядных образах. Чтобы примерить их к действительности и проверить их истинность, необходимо сравнить и сопоставить теоретический уровень познания с эмпирическим. Для этого применяется дедуктивный метод познания. Основные, исходные законы и гипотезы конкретной теории последовательно преобразуются с помощью строго определенных логических и математических правил. В результате этих преобразований появляются символические системы, выражающие закономерности, связи и свойства изучаемых объектов. Процесс выведения таких производных знаний из исходных основных законов и гипотез называется *дедукцией*, а полученные знания — *дедуктивными* (выводными).

Дедуктивный метод познания позволяет путем различных логических и математических преобразований получать множество следствий из относительно небольшого числа основных положений и законов данной теории.

Полученные следствия оказываются применимыми к чувственно воспринимаемой материальной действительности.

Если дедуктивный метод позволяет осуществить переход от теоретического уровня к эмпирическому, то индуктивный метод научного познания позволяет осуществлять переход в противоположном направлении. На практике, в научном наблюдении и эксперименте ученые накапливают факты, относящиеся к определенным явлениям природы и общественной жизни. **Индуктивный метод** построения научных знаний представляет собой совокупность правил, позволяющих переходить от чувственных наблюдений и эмпирических знаний об отдельных фактах к теоретическим знаниям о законах, лежащих в основе этих фактов и образующих их сущность. Применение индуктивного метода связано с использованием в научном познании математической статистики и теории вероятностей, с помощью которых удается количественно оценить вероятность наступления того или иного события. Если степень вероятности того, что данный процесс или свойство окажутся устойчивыми, достаточно высока, то знания о таких процессах или свойствах могут рассматриваться как законы науки. Позволяя переходить от отдельных частных наблюдений к более общим

теоретическим знаниям, индуктивный метод, в сочетании с дедуктивным, весьма плодотворен в проведении научных исследований.

Наряду с рассмотренными методами общенаучное значение имеют методы анализа и синтеза.

Приступая к научному исследованию, необходимо представить объект в виде системы, которую в дальнейшем следует разделять на подсистемы и элементы. Процесс последовательного разложения системы (целого) на подсистемы (части) и элементы и поэтапного изучения этих подсистем и элементов называется **анализом**. В ходе анализа накапливаются сведения об отдельных свойствах и характеристиках, частях и элементах изучаемого объекта. При этом возникает опасность потерять первоначальное представление об объекте как о целом. Для того чтобы получить новое глубокое представление об объекте, необходимо осуществить **синтез**. Все знания, накопленные в ходе анализа, объединяются, связываются по определенным правилам таким образом, чтобы они наиболее точно, верно отражали свойства, характеристики, отношения и связи между подсистемами и элементами изучаемого объекта. Завершение синтеза приводит к целостному, более полному знанию об объекте, чем это было до начала анализа. Процесс перехода от анализа к синтезу может повторяться неоднократно. Наиболее эффективно применение анализа и синтеза при исследовании больших систем, при реинжиниринге организации.

2.3. Законы сохранения и развития организации

Закон самосохранения и борьбы организаций за выживание

Организация как живой организм — рождается, растет, развивается, болеет, стареет, умирает. При этом стремление к самосохранению возникает в условиях борьбы за выживание.

Любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к **самосохранению (выживанию)** за счет оптимального использования материальных и нематериальных ресурсов.

Способность организации к выживанию обеспечивается правильным выбором стратегии. Для этого существуют методы оцен-

ки и прогнозирования факторов внешней среды (методы PEST, STEP, SWOT) и проектирования внутренней среды (структура, культура и др.).

А. Маршалл, Г. Форд, Ф. Роджерс делают вывод из закона выживания, что прибыль является для этого условием необходимым, но недостаточным. Должен быть установлен динамический баланс внешней и внутренней среды. Для самосохранения организации должна функционировать подсистема безопасности.

На протяжении своего развития человеческое общество постоянно сталкивалось с потребностью в обеспечении безопасности. При этом безопасность, требовавшаяся для каждого отдельного человека, не всегда признавалась как потребность общественная, а тем более государственная. Сообщество само обеспечивало коллективную безопасность, даже если коллективные институты не становились государственными. При этом необходимость общественной безопасности не всегда признавалась отдельными личностями.

Безопасность — положение, при котором не угрожает опасность кому- или чему-нибудь. Такое определение дает С. И. Ожегов. Расширяя это понятие, Б. Н. Порфирьев поясняет, что безопасность означает отсутствие самого источника опасности или риска или гарантированную защиту от него. Вместе с тем безопасность может быть только относительной. Необходимо признать реальным и постоянно существующим риск возникновения угрозы и (или) риск ее последствий для человека и окружающей среды. Меры приемлемости риска люди устанавливают для себя сами исходя из психологии восприятия опасности.

В широком смысле опасность — это возможность возникновения обстоятельств, при которых материя, поле, информация или их сочетание могут таким образом повлиять на систему, что это приведет к ухудшению или невозможности ее функционирования и развития. В социальном аспекте **опасность** — состояние, в котором возникает возможность причинения ущерба жизни, здоровью и удовлетворению потребностей личности, обществу, государству. Опасность может характеризоваться наличием угрозы, риска, вызова, ущерба, а также отсутствием устойчивости и стабильности.

Угроза — признак непосредственной опасности нанесения ущерба неточно определенного содержания или тяжести, возможности парирования которой точно не установлены.

Риск — признак потенциальной опасности понести ущерб определенной тяжести и содержания.

Вызов — признак реальной опасности, которая требует реагирования в целях предупреждения и (или) снижения возможного ущерба.

Ущерб — изменение свойств и (или) условий существования системы, затронувшее ее сущностные характеристики, в результате которых снижена ее устойчивость или стабильность.

Устойчивость — способность системы сохранять свои основные характеристики, несмотря на воздействие различных разрушительных факторов, реализуемая через включение обратных связей, приводящих к ослаблению неблагоприятных последствий, или вследствие естественной эластичности и сопротивляемости по отношению к неблагоприятным внешним воздействиям.

Стабильность — длительное сохранение сущностных свойств либо в связи с отсутствием заметных негативных воздействий на систему, либо в связи с обеспечением устойчивости по отношению к таким воздействиям в течение длительного срока.

Риски зависят от природных, техногенных и социальных факторов.

$$R = f(S, T, N),$$

где R — риск;

S — социальные факторы и причины кризиса;

T — техногенные факторы и причины;

N — природные факторы и причины.

Большинство из этих факторов и причин зависят от времени. Следовательно, все риски являются функциями времени t :

$$R = f[S(t), T(t), N(t)] = F(t).$$

Управление рисками означает, что, воздействуя на указанные факторы, необходимо понизить значения рисков до приемлемых.

Зависимость рисков от времени позволяет проследить их динамику, обусловленную, в частности, управлением этими рисками (т. е. оценивать эффективность управления рисками).

В Законе «О безопасности», подписанном Президентом РФ в 1992 г., впервые на законодательном уровне было дано общее определение безопасности: «Безопасность — состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз». Не менее важными стали определения жизненно важных интересов и системы безопасности.

Жизненно важные интересы — совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства.

Для обеспечения безопасности создается система безопасности Российской Федерации. Системы безопасности образуют органы законодательной, исполнительной и судебной власти, государственные, общественные и иные организации, объединения, граждане, принимающие участие в обеспечении безопасности в соответствии с законом, а также законодательство, регламентирующее отношения в сфере безопасности.

В различных классификациях рассматриваются экономическая, социально-политическая, государственная, социально-экономическая, экологическая, национально-культурная, военно-политическая и другие сферы безопасности. Безопасность организации связана с состоянием всех этих сфер безопасности.

П. А. Сорокин в своей книге «Человек и общество в условиях бедствия» рассмотрел основные изменения в социальной структуре и мобильности, этике и религии, науке и изящных искусствах, происходящие под воздействием катастроф. И здесь, по мнению автора, «социология катастроф становится общей социологией, так же как и индуктивной философией истории».

На необходимость важного для теории организации и управления социологического осмысления катастроф обратил внимание Аркадий Ильич Пригожин (р. 1940).



А. Пригожин

По его мнению, с одной стороны, нужно учитывать социальные предпосылки и источники опасности, а с другой — отягчающие обстоятельства и последствия катастрофы.

В последние годы все чаще и настоятельнее ученые заявляют о поисках предмета социологической теории риска, о необходимости исследований отношения населения к различным видам опасности. Во всех приведенных работах рассматриваются проблемы безопасности. Речь идет о безопасности как составляющей качества жизни, о безопасности как образе жизни. В таком случае, речь может и должна идти о социологии безопасности. *Социология безопасности* позволяет устанавливать закономерности формирования, воспроизводства и проявления отношений личности и социальных общностей к вопросам безопасности.

Социологический анализ проблем безопасности позволяет сделать ряд важных выводов.

- социально-экономическая роль систем безопасности — предотвратить гибель и травматизм людей, а также избавить общество от необходимости добавочного производства;
- система обеспечения безопасности создает условия для снижения значений этих показателей и воздействует на них опосредованно;
- потребность в безопасности удовлетворяется на доступном для общества уровне;
- отрасль обеспечения безопасности может быть сравнена с отраслями, входящими в инфраструктуру экономики страны. Затраты на ее содержание не должны приводиться к минимуму, а соответствовать возрастающим нуждам экономики;
- как и для всех отраслей инфраструктуры, при оценке экономической эффективности капиталовложений в систему должен учитываться ее вклад в конечные результаты экономики страны;
- главной целевой функцией системы обеспечения безопасности как социального института является поддержание в стране высокого уровня безопасности;
- удовлетворение социальных потребностей в безопасности и способы этого удовлетворения характеризуют образ жизни, качество и уровень жизни;

- от образа жизни зависит конкретная безопасность граждан, организаций, общества, принципы и цели, а также условия функционирования систем безопасности;
- законодательство должно ставить предпринимателя в такое положение, когда игнорирование вопросов охраны и безопасности труда просто невыгодно. Еще в 1970 г. Питер Друкер утверждал, что каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить свою меру социальной ответственности перед обществом;
- общество, не имеющее развитой культуры или переходящее к новым культурным ценностям и нормам, не в состоянии ориентироваться на отдаленные награды или наказания, заключающиеся в результатах мер по обеспечению безопасности. Оно восприимчиво только к сильным и близким по времени стимулам.

При применении на практике разработанных социологией безопасности принципов появляется возможность установить, как общественное осознание требуемого уровня безопасности влияет на само общество в различные периоды его становления и развития. Не менее важно понять, как закрепить в культуре ценность обеспечения безопасности личности посредством безопасности социума, как обеспечить заинтересованность государства и частного крупного капитала в общественной и личной безопасности граждан.

В широком смысле социальная безопасность связана и с территориальной организацией, и развитием России. Хаотичное, бессистемное административно-территориальное развитие России в последние годы привело к нерациональной и противоречивой организации и неэффективному управлению. В связи с этим важным направлением является безопасное развитие организаций в рамках муниципальных образований.

Закон развития деловых организаций

В процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

Закон развития формулируется следующим образом: каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного организационного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Как и любые результаты деятельности людей, организации имеют свой образ жизни. Как уже говорилось выше, они рождаются, развиваются, стареют и умирают. Им на смену приходят другие организации. Такой цикл носит название **жизненного цикла** (рис. 2.1). Он представляет собой последовательность предсказуемых изменений состояний организаций с течением времени. Применение понятия жизненного цикла позволяет различать этапы, через которые проходит организация, и предсказывать дальнейшее ее развитие.

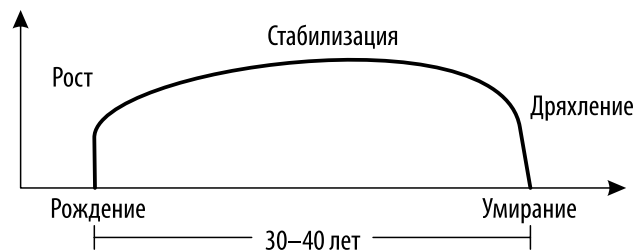


Рис. 2.1. Жизненный цикл организации



Ю. Яковец

В системном анализе под жизненным циклом системы понимается период от зарождения системы до ее гибели. Юрий Владимирович Яковец (р. 1929) выделяет шесть этапов:

- зарождение в недрах старой системы, внутреннее латентное развитие;
- рождение, утверждение в процессе революционного переворота в борьбе с уходящей, отживающей системой;
- распространение, превращение в преобладающую, господствующую систему;
- зрелость, когда в полной мере проявляются присущие системе черты;
- дряхление, нарастание противоречий, вступление в кризис, в противоборство с уже родившейся и борющейся за свое «место под солнцем» следующей системой;

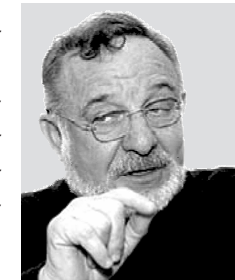
- отмирание, реликтовое существование в виде отдельных трансформированных осколков на периферии утверждающейся новой системы.

В настоящее время модели жизненного цикла разработаны для социокультурных систем, их подсистем и элементов, которые включают: цивилизации, этносы, общественные движения, организации, рабочую силу, группы, семьи, индивидов, новые товары, инновации во всех сферах жизни общества, модели и др.

Все предложенные до настоящего времени модели жизненного цикла являются качественными и содержат список этапов развития системы. Длительность этих этапов может колебаться в широких пределах. Питер Друкер оценивает период жизненного цикла крупных американских компаний в 30–40 лет. Сами модели являются результатами деятельности людей и поэтому тоже имеют свой жизненный цикл.

Наиболее часто обращаются к модели жизненного цикла *Ицхака Кальдерона Адизеса* (р. 1948).

Все известные модели являются модернизацией данной модели (рис. 2.2), однако почти никто не объясняет, что именно изменяется за период жизненного цикла, как определить изменяющийся организационный потенциал.



И. Адизес



Рис. 2.2. Жизненный цикл И. Адизеса

Очень часто исследователи ссылаются на жизненный цикл Ицхака Адизеса при разработке жизненного цикла собственного предприятия (а это становится необходимым при проведении самообследования). Но на графике этого цикла (см. рис. 2.2) этапы «ранней бюрократизации» и «бюрократизации» находятся после высшей точки развития, на спаде, в то время как «бюрократизация» происходит на стадиях, предшествующих стабилизации. Кстати, многие авторы не указывают, что они откладывают на графике жизненного цикла по оси ординат.

Пятиэтапный цикл развития организации включает этапы:

1. Эксплерентный — зарождение, формирование структуры.
2. Реструктуризация, дифференциация деятельности, рост эффективности, завоевание сегмента рынка, выработка конкурентной стратегии, повышение роли маркетинга. Внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.
3. Виолентный — стратегия активного маркетинга, массовый выпуск востребованной продукции (национальный виолент, интернациональный, деструктивный).
4. Коммутантный — период упадка, развитие заходит в тупик, ориентация на региональные рынки.
5. Леталентный — прекращение существования в прежнем виде.



Б. Мильнер

Мильнер Борис Захарович (р. 1929) также рассматривает один из вариантов деления жизненного цикла организации на этапы:

1. **Этап предпринимательства.** Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, движение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.
2. **Этап коллективности.** Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными. Члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

3. **Этап формализации и управления.** Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. **Этап выработки структуры.** Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. **Этап упадка.** В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений нейтрализован.

Б. Мильнер детально проследил зависимость стадий развития организации от факторов, влияющих на это развитие.

Им также подробно рассмотрены характерные черты каждой из перечисленных стадий развития организации.

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Важной характеристикой этого этапа является целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. При этом используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Работники сплочены и хорошо взаимодействуют друг с другом.

Детство. Как правило, наибольшее число неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Мировая практика показывает, что наибольшее число неудач в деятельности

компании происходит из-за неопытности и некомпетентности руководства. Поэтому основной задачей является быстрый успех, а не просто выживание. Большинство работ выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темпы успеха. Управление осуществляется хорошо подготовленным, инициативным руководителем и его командой.

Отрочество. На этом этапе рост организации происходит рывками, но уже отработанные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей.

Ранняя зрелость. Основные признаки этого этапа — экспансия, дифференциация и диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Вместе с тем начинаются проявления бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Организация ставит цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемыми, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. На этом этапе организация нередко переоценивает свои возможности и успехи.

Полная зрелость. Несмотря на то, что доходы организации вполне приемлемы, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от первоначальных целей под влиянием внешнего давления.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты оказывают достаточно большое давление на организацию. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система

контроля, закрытость к новым идеям — все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Процессы развития систем идут на разных уровнях и в различных подсистемах с различной скоростью. Поэтому в процессе исследования систем, подсистем, элементов необходима детальная и углубленная проработка конкретных механизмов их функционирования. Кроме того, завершение жизненного цикла можно трактовать либо как гибель системы, либо как переход ее на качественно новую, более высокую ступень развития.

Знание закона развития организации позволяет принимать управленческие решения, учитывая существующее и прогнозируемое состояние организации.

Два явления — возникновение многочисленного (и, безусловно, богатого) класса работников интеллектуального труда и увеличение продолжительности жизни — привели к возникновению таких институтов, как пенсионные фонды и фонды взаимного страхования. Сегодня именно они стали в современном развитом обществе законными «владельцами» ключевого вида собственности — корпораций, находящихся в общественном владении. Этот процесс начался в США (впервые он был описан в моей книге *The Unseen Revolution*, вышедшей в 1975 году и переизданной в 1993 году под названием *The Pension Fund Revolution*). В результате получилось так, что в США учреждения, представляющие будущих пенсионеров, владеют сегодня 40% всех американских зарегистрированных корпораций и более чем 60% крупных корпораций. Примерно такая же картина наблюдается в Великобритании. Будущие пенсионеры постепенно «прибирают к рукам» корпорации и во всех остальных развитых странах — Германии, Франции, Японии и т. д.

Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, что через 20–30 лет большой и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ — включая исполнение жизненно важных

для организации функций — будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти сотрудники не будут ни «начальниками», ни «подчиненными», — просто не будут иметь никакого ранга; что эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут «работниками» в привычном смысле этого слова и не будут работать полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу.

Будущее экономическое положение огромного количества людей, причем людей, которые со всеми на то основаниями рассчитывают прожить очень и очень долго, все сильнее зависит от их экономических инвестиций, т. е. от инвестирования доходов, которые они получают как собственники. Поэтому значение, придаваемое эффективности деятельности компаний как элементу, который приносит наибольшую прибыль вкладчикам, в будущем будет только возрастать. Сегодняшние доходы, будь то зарплата или рыночные цены акций, не так важны для вкладчиков. Их больше интересует прибыль, которую они получают через 20–30 лет.

Мы должны по-новому определить «эффективность» данного предприятия, в особенности крупного и находящегося в общественной собственности. Нам предстоит научиться уравнивать ближайшие задачи, а именно это имеется в виду, когда речь идет о «повышении биржевой стоимости акции», с долгосрочными целями выживания и процветания предприятия. Ведь мы имеем дело с совершенно новым явлением — новым даже с чисто финансовой точки зрения: необходимостью для предприятия выжить на протяжении ближайших 30–40 лет, другими словами, до того времени, когда нынешние инвесторы достигнут пенсионного возраста. Это прекрасная цель, но пока достаточно утопическая. Средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия, по крайней мере периода ее процветания, в прежние годы никогда не превышала 30 лет. Поэтому нам предстоит выработать новые концепции «эффективности» и «производительности» предприятия, научиться измерять эти показатели и т. д. Но в то же время эффективность и производительность не должны выражаться в финансовых показателях, иначе они не будут иметь смысла для работников умственного труда и не получат их поддержки. А эффективность в «нефинансовом» смысле этого слова — это потребительская ценность. Следовательно, все организации должны решить, что означает для них эффективность и производительность. Определение этих понятий должно быть очевидным и простым. Пока таких определений нет. А между тем стратегия в будущем будет базироваться именно на новом определении производительности.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Большинство социально-экономических систем являются открытыми и динамическими, а следовательно, подвержены влиянию

внешней среды и изменяются стихийно или в целях адаптации. Кардинальным изменениям организации подвергаются при целенаправленном стратегическом управлении. Во всех перечисленных случаях возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации.

Из всего многообразия кризисов для функционирования и развития организации наиболее существенны кризисные ситуации во внешней среде (соответственно факторам макро- и микроокружения; наиболее опасен системный кризис) и организационные кризисы. Задача управления организацией заключается в учете и анализе изменений во внешней среде, принятии мер к изменению факторов среды или своевременному приспособлению к изменениям.

Кризисной для организации может стать ситуация смены руководства, реорганизации и реформирования, банкротства, ликвидации.

Кризис — перелом, тяжелое переходное состояние. Кризис-консалтинг исходит из того, что кризисы в развитии организации столь же неизбежны, как болезни в жизни людей. Эти «болезни роста» ощутимее всего сказываются на персонале и эффективности управления. Важно предвидеть и вовремя заметить приближение трудностей, а вступив в кризисную полосу, психологически подготовиться к обращению за помощью к консультантам, поскольку справиться с проблемами собственными силами удастся не всем и не всегда.

Хронологически *первый и самый трудный кризис* проявляется уже на этапе становления организации. Новые задачи фирмы превышают потенциал и возможности ее учредителей и первых руководителей. Так или иначе, первый кризис заканчивается обновлением кадров, главным образом управляющих, ломкой прежних, простых внутренних отношений. На ключевых постах появляются компетентные работники. Для заслуженных учредителей фирмы могут быть созданы должности «свадебных генералов», что, впрочем, может повлиять на эффективность управления и морально-психологический климат в коллективе. Руководителю следует действовать решительно и сделать выбор: либо друзья, либо эффективный бизнес.

Следующий, *второй, кризис* связан с процессом бюрократизации: созданием штата, разграничением ответственности, налаживанием отчетности и оборота документов.

При этом основной удар наносится традициям и корпоративному духу фирмы. Снижается напряженность труда, появляются промежуточные управленческие звенья, делегируются полномочия. Новые функции могут потребовать замены конкретных, возможно, заслуженных работников или перестройки целых подразделений. Весьма сложно выйти из сложившегося положения, если не решены проблемы первого кризиса. На смену «бойцам» и «завоевателям» приходят «функционеры». В результате организация приобретает стабильность.

Третий кризис возникает на стадии «холдингизации». Этот процесс связан с дальнейшим разделением функций и ответственности, с объединением нескольких видов деятельности и подчинением их единому центру.

Проблемы возникают по поводу корпоративной культуры, контроля над самостоятельными подчиненными предприятиями. Управление главным образом осуществляется на основе формальных показателей.

Запущенность кризисных явлений без своевременной диагностики и принятия соответствующих решений приводит к необратимым процессам, а в дальнейшем к удорожанию и ужесточению принимаемых неотложных мер.

Кризис — это один из этапов функционирования и развития организации.

Развитие — это необратимый процесс изменения материи и сознания. Выделяют две формы развития:

- эволюционную, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями;
- революционную, которая характеризуется скачкообразным переходом от одного состояния к другому.

Развитие может иметь две основные формы: *прогресс* — переход от менее развитого к более совершенному и *регресс* — это деградация, возвращение к отжившим, неэффективным формам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют определенное единство.

Весьма интересна статья П. Сорокина «Социологический прогресс и принцип счастья». В ней автор задает вопрос: должна ли формула прогресса включать в себя, в качестве необходимого элемента, и принцип счастья. Счастье и благоденствие субъективны. Но критерий — это уход из жизни. Число самоубийств в Европе (за исключением Норвегии) с 1821 по 1880 г. утроилось, причем они тем распространнее, чем общество цивилизованнее.

Наряду с известным определением революционной ситуации В. И. Ленина свое определение и принципы революции дал П. Сорокин:

- кроме революционных экспериментов существуют и другие формы улучшения и реконструкции социальной организации;
- реформы не должны попирают человеческую природу и противоречить ее базовым инстинктам; русский революционный эксперимент, как, впрочем, и многие другие революции, дает нам примеры обратного;
- тщательное научное исследование конкретных социальных условий должно предшествовать любой практической реализации их реформирования; большинство революционных реконструкций не следовало этому правилу;
- каждый реконструктивный эксперимент вначале следует тестировать на малом социальном масштабе; и лишь если он продемонстрирует позитивные результаты, масштабы реформы могут быть увеличены; революция игнорирует этот канон;
- реформы должны проводиться в жизнь правовыми и конституционными средствами; революции же презирают эти ограничения.

Попраиание этих канонов делает каждую попытку социальной реконструкции тщетной. Подобным канонам люди следуют, к примеру, возводя мосты или при разведении скота. (Житель далекой планеты, наблюдающий за нашими действиями, вправе заключить, что на земле коровы и мосты ценятся больше, чем человеческая жизнь: к первым относятся явно с большим тщанием или не жертвуют с такой легкостью и в таком количестве, в каком приносят на алтарь революции *ad maiorem gloriam* (к вящей славе — лат.) человеческие жизни.

Причины революций — в революционных отклонениях поведения людей:

- увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность даже минимального их удовлетворения (рабочий, зарабатывающий 100 долл. в месяц, — бедняк в Америке, но богач в России);
- растущее подавление базовых инстинктов;
- их всеобщий характер;
- бессилие групп порядка.

В России накануне революции 1917 г.:

- жесточайшее подавление инстинкта индивидуального самосохранения среди 50–60 млн мобилизованных солдат;
- жесточайшее подавление инстинкта группового самосохранения среди более 90% населения вследствие постоянных поражений, беспомощности властей и даже государственной измены ряда деятелей;
- жесточайшее подавление пищеварительного инстинкта — голод в 1916 г.;
- жесточайшее подавление инстинкта свободы (военное положение в стране с 1914 г.);
- подавление собственнического инстинкта (обнищание, обогащение барышников, правительственное вторжение в экономические отношения — установление фиксированных цен на зерно, которые всегда ниже рыночных);
- подавление сексуального инстинкта населения беспутством правящих кругов и распутничиной.

Источник: Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество. М.: Политиздат, 1992.

Развитие общества, организации происходит в форме социальных и культурных изменений:

- *открытие* — разделяемое многими людьми восприятие аспекта реальности, ранее неизвестного (по мнению французов, пластиковая карточка, противозачаточные пилюли и др.);
- *изобретение* — новая комбинация или новое использование существующего знания; изобретение может быть новым по форме, функционированию и назначению (в 1895 г. Джордж Селден изобрел автомобиль);
- *диффузия* — распространение культурных черт и образцов от группы к группе и их внедрение; диффузия может быть вредной и опасной — массовая культура, отмена смертной казни, культура индивидуализма, экология, система образования и др.).

Социальные изменения и развитие — это процессы.

Социальные процессы — совокупность однонаправленных и повторяющихся социальных действий, которые можно выделить из множества других социальных действий. К ним относятся: кооперация, конкуренция (соперничество), приспособление, компромисс, ассимиляция, амальгамизация (смешение). В группах проявляются еще два процесса: поддержание границ (форма, знаки различий и т. п.) и систематические связи.

Совокупность коллективных действий, направленных на поддержку социальных изменений или поддержку сопротивления социальным изменениям в обществе или в социальной группе, называется *социальным движением*.

Развитие организации определяется факторами внешней и внутренней среды. Из закона развития следуют принципы:

- *инерции* (запаздывания) — изменение потенциала организации начинается лишь спустя определенное время после начала воздействия изменений во внешней и внутренней среде и продолжается некоторое время;
- *эластичности* — скорость изменения потенциала организации зависит от самого потенциала, восприимчивости организации к воздействиям; на эластичность влияют универсализация производства, страхование, резерв производственных мощностей, уровень унификации изделий, ротация кадров;
- *непрерывность* — процесс изменения потенциала организации идет непрерывно, изменяются лишь скорость и знак изменений;
- *стабилизация* — организация стремится к стабилизации диапазона изменения ее потенциала на определенном отрезке времени.

Закон композиции и пропорциональности

Каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности и подчинении (пропорциональности).

Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого. Примером такой пропорции является «золотое сечение». Гармония может наблюдаться в цветовой гамме, звуковом аккорде и др. Гармония может наблюдаться в отношениях между людьми и организациями, организациями и средой. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности). В то же время можно привести множество примеров субъективизма во взглядах на известные соотношения.

Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений равнозначно повышению жизнеспособности

системы и эффективности ее функционирования. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению.

Сознательная реализация законов композиции и пропорциональности в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты выполнения функций управления.

Специфические законы организации

Ряд законов, сформулированных А. А. Богдановым, был приведен ранее. Наряду с рассмотренными законами специалисты отмечают существование специфических законов: своеобразия; социальной гармонии; социальной загрузки; эффективного восприятия и запоминания информации; эффективного осмысления; установившейся устойчивости информации; доходчивости информации и др.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. Составьте таблицу сравнения принципов организации (сходства и различия) в различных теориях организации и управления.
2. Приведите пример неэффективного построения организации в зависимости от целей организации и изменений внешней среды.
3. Приведите примеры взаимосвязи социального института и организации.
4. Какая из теорий — «Х» или «У» чаще воплощается в практике российских организаций, почему и насколько эффективно?
5. Опишите основные законы развития конкретной организации. Сделайте вывод о возможности использования этих законов для конкретной выбранной вами организации.
6. Сформулируйте условия безопасности организации регионального уровня для обеспечения ее выживания. Оцените эффективность существующей системы безопасности.
7. Рассмотрите жизненный цикл и кризисные ситуации в конкретной организации. Определите ее современное состояние и сделайте выводы.

Глава 3

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Персонал и человеческие ресурсы организации
- Анализ организационной культуры организации
- Интегрированные коммуникации

3.1. Персонал и человеческие ресурсы организации

В последние годы в учебной литературе достаточно часто приходится сталкиваться с применением термина «трудовые ресурсы» при анализе внутренней среды организации. Такое же положение наблюдается и в понимании сущности внутреннего рынка труда в организации. Попробуем разобраться в правильности применения этих терминов для обозначения рассматриваемых понятий.

Рынок труда — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

На рынке труда происходит обмен индивидуальных способностей граждан на фонд жизненных средств, для воспроизводства рабочей силы и размещения работников в системе общественного разделения труда.

Рынок труда может быть нескольких видов: отраслевой, территориальный, федеральный, международный.

Рынок труда, как и плановое регулирование, — механизм согласования спроса и предложения рабочей силы.

Плановое регулирование использования трудовых ресурсов имеет неоспоримое преимущество в гарантии защиты от безработицы. При этом государство может обеспечить потребности общества и производства в рабочей силе. Плановое регулирование в нашей стране позволяло обеспечить преподавание иностранных языков в сельских школах или оказание квалифицированной медицинской

помощи в районной больнице за счет плановой подготовки и распределения выпускников учебных заведений. Плановое регулирование позволяло управлять трудовой карьерой руководителей и специалистов, стимулировать развитие человеческих ресурсов путем доплат за ученую степень, разряд и др. (В СССР в ряде организаций за знание иностранного языка доплачивали 25 рублей, вне зависимости от потребности в его применении). Вместе с тем все это не сопровождалось высокой эффективностью труда. При производстве десяти пар кожаной обуви на человека в год женщины простаивали в очередях, чтобы купить хотя бы одни приличные сапоги.

Рынок позволяет отрегулировать отношения купли-продажи труда, но в процессе длительной борьбы и выработки компромиссов. Рынок плохо улавливает стратегию развития отраслей и предприятий, поэтому возможно возникновение дефицита и перепроизводства отдельных профессий и должностей. В этом смысле без социального регулирования рынок может быть разрушительным. Переход к рыночному механизму потребовал изменения законодательства в отношении свободы перемещений, прописки и др. Временный уход государства из сферы подготовки рабочих кадров мгновенно привел к их дефициту, и, как следствие, к миграции, увеличению нагрузки на социальную инфраструктуру и напряженности на локальных рынках труда.

Василий Кузнецов, начальник управления государственной службы занятости населения по Калужской области: «Предприятия очень нуждаются в рабочей силе, особенно требуются станочники: токаря, фрезеровщики и т. д. Среди безработных таких людей нет практически. Нам нужно или переподготавливать, или принимать иностранную рабочую силу по договорам. В прошлом году мы более трем тысячам иностранцев из Узбекистана, Таджикистана, Казахстана, Украины и других бывших республик СССР дали разрешение на работу».

Источник: http://www.piter-press.ru/contents/978538800843/978538800843_p.pdf

Остается еще много нерешенных проблем рынка труда. К их числу относится занятость женщин. В этом вопросе действуют два направления: забота о семье и материнстве и равные права на труд. В настоящее время более 300 видов работ запрещены для женщин, большое число ограничений предусмотрено Трудовым кодек-

сом РФ (далее — ТК РФ). Вместе с тем законодательство защищает женщин, дает им равные права с мужчинами. Не менее важной задачей является охрана труда, защита детей, лиц, желающих получить образование и др. Остается острой проблема трудоустройства и переквалификации военнослужащих, уволенных в запас, шахтеров, переселенцев и др. А в связи с этим появляется проблема создания новых рабочих мест. Изменяются роль и значение представителей собственника труда (профсоюзов), посредников и работодателей. Предоставление большей свободы малому бизнесу входит в противоречие с интересами потребителей в условиях тотальной подделки продуктов и наемных работников, чьи права ущемляются повсеместно.

Для того чтобы разобраться с действующими лицами на рынке труда, необходимо дать им определение. Базовым является определение понятия «население».

Население — это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

По отношению к экономике население выступает одновременно как производитель и как потребитель материальных благ.

Половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная, образовательная, классовая структуры населения определяют качественно и количественно «трудовые ресурсы».

Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Сюда входят все занятые и не желающие работать люди.

Данное определение очень важно для понимания содержания изучаемой главы. *Ресурс* (фр. *resource*) — средство, к которому обращаются в нужном случае. Общее свойство ресурсов — потенциальная возможность их участия в производстве. Таким образом, в рамках организации люди не могут рассматриваться как ресурс, их участие в деятельности организации не потенциально, а реально определено штатным расписанием, должностными инструкциями и другими документами. А вот их внутренние человеческие возможности могут служить ресурсом (человеческими ресурсами). Во внешней среде организации понятие трудовых ресурсов оправданно.

В современной литературе авторы не утруждают себя точностью формулировок. Приводимые отрывки из статьи иллюстрируют полное смешение понятий «трудовые ресурсы» и «человеческие ресурсы». При этом оба понятия применяются необоснованно.

Что же такое человеческий ресурс и как им должно управлять? Процесс управления человеческими ресурсами включает: разработку стратегии управления персоналом; оценку персонала; подбор персонала; мотивацию персонала; развитие персонала.

Заметим по ходу, что даже в терминологии управление человеческими ресурсами и управление персоналом не различаются. Читаем дальше и видим ту же картину.

Денежная оценка трудовых ресурсов сегодня в России редко применима, пока еще это теоретические исследования ученых. Так, в одном из номеров журнала «Персонал-Микс»... в статье «Денежная оценка трудовых ресурсов»... введение стоимости человеческих ресурсов в баланс позволит по-новому оценить экономическую эффективность работы организации.

Источник: *Телепнева О.* Слагаемые успеха вашей организации. Оценка человеческих ресурсов // Кадровая компания Альянс (www.hrc-alliance.ru)

Решающую роль в трудовых ресурсах играет **трудоспособное население** в трудоспособном возрасте. Трудоспособность по возрасту и способности к труду: дети и подростки до 16 лет; лица в трудоспособном возрасте (женщины — 16–54, мужчины — 16–59 лет); лица старше трудоспособного возраста. Различается трудоспособность общая (к неквалифицированному труду) и профессиональная (к конкретному виду труда). Трудоспособное население разделяется на две категории: экономически активное и не активное.

Экономически активное население (рабочая сила) — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Занятость — это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащих законодательству Российской Федерации, приносящая, как правило, им заработок. При этом *полная занятость* — это число занятых, в отношении к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу.

Занятые — лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, перечисленные в Законе РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19 апреля 1991 г.

Безработные — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поис-

ка подходящей работы и готовые приступить к ней. При этом не учитывается оплата за выполнение общественных работ по направлению службы занятости, выплаты выходных пособий, среднего заработка при ликвидации, сокращении, реорганизации. Лица, подавшие заявления, признаются безработными спустя одиннадцать дней. Они представляют в службу занятости паспорт, документ о квалификации, справку о среднем заработке.

Не могут считаться безработными лица в возрасте до 16 лет, лица, получающие пенсию (кроме инвалидов III группы), отказавшиеся в течение 10 дней от двух вариантов подходящей работы (одна и та же работа не может предлагаться дважды). *Подходящая работа* определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности. Не признанные безработными имеют право повторно обратиться в службу занятости через две недели. Для впервые ищущих работу, не имеющих профессии или отказавшихся повысить квалификацию, предлагается неквалифицированная, временная работа.

Управление трудовыми ресурсами основывается на **государственной политике**, определенной Законом «О занятости населения в Российской Федерации». Законом определены регулирование и организация занятости населения. Трудовые отношения регулируются ТК РФ.

Существует ли рынок внутри организации и чем он регулируется? Законодательство устанавливает основные трудовые права и обязанности работников. В соответствии с Конституцией РФ каждый гражданин имеет право на труд, который он свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род занятий, а также право на защиту от безработицы.

Трудовым кодексом определено понятие трудовых отношений (ст. 15 ТК РФ), принципы этих отношений (ст. 2 ТК РФ), права и обязанности работника (ст. 21 ТК РФ) и работодателя (ст. 22 ТК РФ).

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием конкретного вида поручаемой работнику работы),

подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Трудовое законодательство провозглашает запрет на принудительный труд (ст. 4 ТК РФ) и дискриминацию (ст. 3 ТК РФ).

Принудительный труд — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в том числе:

- в целях поддержания трудовой дисциплины;
- в качестве меры ответственности за участие в забастовке;
- в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;
- в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;
- в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

К принудительному труду также относится работа, которую работник вынужден выполнять под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в то время как в соответствии с Трудовым кодексом или иными федеральными законами он имеет право отказаться от ее выполнения, в том числе в связи с:

- нарушением установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере;
- возникновением непосредственной угрозы для жизни и здоровья работника вследствие нарушения требований охраны труда, в частности, необеспечения его средствами коллективной или индивидуальной защиты в соответствии с установленными нормами.

Принудительный труд не включает в себя:

- работу, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;

- работу, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в порядке, установленном федеральными конституционными законами;
- работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств, т. е. в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;
- работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

Запрещение дискриминации в сфере труда обеспечивает каждому равные возможности для реализации своих трудовых прав.

Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Лица, считающие, что они подверглись дискриминации в сфере труда, вправе обратиться в органы федеральной инспекции труда и (или) в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда.

Управление трудовыми ресурсами во внешней среде связано с внутренней средой, как внутренним рынком, наймом, расстановкой, перемещениями и высвобождением работников. Так, при высвобождении работников за два месяца информируется служба занятости.

Фактически рынок труда и существует для удовлетворения внутренних потребностей предприятий и организаций. А там, как правило, действует свой внутренний рынок, позволяющий эффективно соединить людей и технику в производственный процесс и управлять им в рамках трудового законодательства.

Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию. По классификации, предложенной Л. И. Евенко, произошла смена парадигм¹: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась так: использование внешних трудовых ресурсов как кадры — управление персоналом — управление человеческими ресурсами — управление человеком. В менеджменте это, в какой-то степени, соответствует теориям Дугласа Мак-Грегора и Уильяма Оучи — «X», «Y», и «Z».

Экономическая парадигма предполагала, что вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

На Западе инженерно-экономическая парадигма воплотилась в «тейлоризм» и «фордизм». В нашей стране родилось движение за НОТ, позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.

Данная парадигма ориентируется на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

Организационная парадигма сформировалась в условиях возникновения на Западе крупных промышленных корпораций и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью. В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование штабных подразделений. Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до подбора и отбора кадров,

¹ **Парадигма** — признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений научному сообществу.

планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников и т. д., т. е. до управления персоналом.

С переходом от административной к социальной разновидности организационной парадигмы концепция управления персоналом перерастала в концепцию управления человеческими ресурсами. Правильнее было бы говорить об управлении ресурсами человека. Не человек — ресурс, а ресурс человека, в первую очередь его интеллектуальный ресурс. Возникло представление о качестве трудовой жизни. На многих, а не единичных, предприятиях появились социологи и психологи. Основная задача — это повысить качество персонала и человеческих ресурсов, если от них зависит успех конкуренции, как это происходило в высокотехнологичных отраслях. Общая схема такова: затраты — качество персонала и человеческих ресурсов — конкурентные преимущества.

Гуманистическая парадигма. Человек — это главный субъект организации и особый объект управления. Эта философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации — семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации. Заметим при этом, что внутренний рынок труда отсутствует.

В зависимости от учитываемой парадигмы строится работа по управлению людьми в организации. **Управление в социальных и экономических системах** (социальное управление) — это управление организациями, важнейшими элементами которых являются: организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

Работники организации, предприятия представляют собой **кадры** или **персонал**. Понятие кадров далеко не однозначно. Во-первых, это люди, хотя они в определенных случаях могут быть заменены машинами и животными (например, персонажи фильмов — Мухтар и Комиссар Рекс). Во-вторых, это не все люди, принимающие

участие в деятельности организации, а только те, кто состоит в штате данной организации. В-третьих, это люди, занятые оплачиваемым трудом.

Даже в научной и учебной литературе понятия кадры и персонал не всегда различают. Скорее всего, к их различению нужно относиться с позиций трех рассмотренных ранее парадигм. О кадрах говорят с позиций их учета, о персонале и человеческих ресурсах — с позиций развития.

Понятие «кадры» важно для понимания целостности организации. С позиций системного подхода штатное расписание, определяющее численность и структуру кадров, определяет целостность или границы организации, рассматриваемой как система.

Свойство целостности социальных систем ставит под вопрос обоснованность и законность существования организаций, создаваемых индивидуальными предпринимателями без установления трудовых отношений.

Источник: Кафидов В. В. Как понимать друг друга и не путать других? // www.vkafidov.narod.ru/sovet.html

Кадры — это люди, состоящие в штате организации, принимающие участие в деятельности этой организации на основе трудовых отношений.

Питер Друкер обратил наше внимание на то, что большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, работая на организацию, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрывившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения — больницы или производственного предприятия), или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это «временно работающие» или «работники, занятые неполный рабочий день». Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются «подчиненными» или «неквалифицированными», даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники

умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний — никак не подчиненные, а скорее «помощники». Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Различие понятий «кадры» и «персонал» становится актуальным и при появлении организаций, построенных по принципу аутсорсинга. **Аутсорсинг** (англ. *outsourcing*) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Под аутсорсингом иногда понимают и лизинг персонала, и так называемый аутстаффинг. По своей правовой природе эти виды аутсорсинга очень схожи. *Лизинг* подразумевает не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но предварительный подбор этого персонала, его специальную подготовку, обучение и уже затем — сдачу его «в аренду» заказчику. *Аутстаффинг* подразумевает предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации. Аутстаффинг — технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передачи им ряда функций управления. Выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то же время работу персонал выполняет

непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

В отличие от кадров персонал — это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления. Такой вывод можно сделать на основе анализа практики управления персоналом, связанной с использованием понятий «элитный персонал», «персонал среднего и высшего звена», «предоставление временного персонала». На практике выявляется и разделение организации на руководителей и персонал. Это можно проиллюстрировать таким утверждением: «Оппозиционные настроения — ответ персонала на действия руководителя».

По мнению В. Р. Веснина, автора ряда учебников по управлению персоналом, полезность понятия «персонал» состоит во внутреннем разделении кадров на администрацию и персонал. Управление персоналом есть управление человеком в организации (а не в процессе деятельности!) и направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, содействие укреплению трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи, обеспечивает успех реализации стратегии компании¹. В данной трактовке управление персоналом подразумевает и управление человеческими ресурсами.

Персонал — это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует от организаций изменения отношения к персоналу. Внутри организации человек не может быть ресурсом организации, но ресурс человека может дать дополнительные возможности организации сверх ожидаемых результатов в соответствии с установленными должностными инструкциями и регламентами. Появляется дополнительная необходимость в управлении человеческими ресурсами

¹ Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

в организации. Таким образом, управление человеческими ресурсами — это акцент в управлении персоналом.

Управление персоналом = управление человеческими ресурсами?

Управление человеческими ресурсами образовано от английского словосочетания *human resources management*. Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами — это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом — воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий.

Источник: Чижиков В. Управление персоналом = управление человеческими ресурсами? // Работа с персоналом (HR-journal.ru).

В данной ситуации не должно быть такого примитивного представления о менеджменте, на что неоднократно обращал внимание Питер Друкер, об управлении кадрами, персоналом, человеческими ресурсами. Изменяются только акценты в этой работе, управление персоналом не отменяет, а расширяет управление кадрами (достаточно вспомнить работу В. К. Тарасова «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров»¹). А управление человеческими ресурсами, — это одна из концепций расширения возможностей управления персоналом, не предполагающая знака равенства между ними.

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Достаточно часто к отличиям управления человеческими ресурсами от управления персоналом относят следующее.

1. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.
2. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных руководителей (руководителей

¹ Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.

структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

3. Происходит переориентация системы управления персоналом на индивидуальную работу, с доминировавших коллективистских ценностей на системное соединение индивидуальных ценностей в организационной культуре.

4. Если традиционно руководитель стремился сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций.

5. Новая система управления персоналом предполагает адаптивную организационную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

По мнению В. Р. Веснина, рассмотрение персонала как человеческих ресурсов означает:

Во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы.

Во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их знания и навыки.

В-третьих, отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в *управление человеческими ресурсами* и служит границей между этими понятиями.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;

- от контроля персонала к созданию возможностей его развития;
- от закрытого — к открытому отбору специалистов.

Кроме того, управление персоналом стало заниматься анализом и регулированием групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управлением конфликтами, обеспечением требований психофизиологии, эргономики и др.

Источник: Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби; Проспект, 2006.

Понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» связаны еще и с таким понятием, как «человеческий капитал».

Прежде всего, напомним, что в общетеоретическом смысле *капитал* (фр., англ. *capital* от лат. *capitalis* — главный) — это все, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. В более узком смысле это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства (физический капитал). Принято различать *основной* капитал, представляющий часть капитальных средств, участвующую в производстве в течение многих циклов, и *оборотный* капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного цикла. Под *денежным* капиталом понимают денежные средства, с помощью которых приобретает физический капитал. Термин «капитал», понимаемый как капитальные вложения материальных и денежных средств в экономику, в производство, именуют также *капиталовложениями* или *инвестициями*¹.

Идеи о человеческом капитале впервые были озвучены еще в XVII–XVIII вв., а основные положения его современной теории высказаны Т. Шульцем в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.) и Г. Беккером в книге «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» (1964 г.).

В основе концепции человеческого капитала лежит экономический подход к человеку, как к индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение, исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Такой капитал увеличивает свою ценность по мере использования путем накопления значимой

¹ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).

информации, и его доходность растет по мере накопления. Считается, что он подвержен моральному износу и имеет ограниченный срок существования.

Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций. То есть, по существу, это прежде всего — *интеллектуальный капитал*. Он индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида — заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно.

Человеческий капитал характеризуют: численность и структура работников, уровень образования (интеллектуальная составляющая), профессиональная подготовка, навыки, опыт, обладание экономически значимой информацией, духовное и телесное здоровье его носителей, обеспечивающие их нормальную трудоспособность, производственная и социальная активность, культурно-личностная ориентация, гражданская ответственность.

Выделяется две основных разновидности человеческого капитала:

- 1) общий (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических или достаточно универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации.
- 2) специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной организации (знание особенностей рабочего места, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

Источник: Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2011.

Традиционно речь идет о человеческом капитале организации, происходящем в результате применения человеческих ресурсов и получения прибыли на внешнем рынке. Развивая человеческие ресурсы, организация создает потенциальные возможности, которые могут быть использованы, а могут и не быть использованы. Поэтому одна из основных задач организации заключается в эффективном управлении человеческими ресурсами и превращении их в человеческий капитал.

Человеческий капитал как капитал человека — это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека. Инвестиции в человеческий капитал включают в себя в основном расходы на образование (общее и специальное,

формальное и неформальное), здравоохранение (профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий) и формирование у работника необходимых ценностных и этических норм (например, лояльности своей компании). Поскольку эти расходы в будущем будут многократно компенсированы доходами, их следует признать производительными, а не потребительскими.

Человеческий капитал как капитал организации — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Весьма наглядно значение человеческого капитала проявляется в ситуации подъема промышленного производства, когда все чаще требуются не просто хорошо образованные специалисты, а зрелые, психологически устойчивые работники, обладающие конкретными знаниями и опытом, использование которых приносит организации непосредственную прибыль.

Об этом дальновидно писал Питер Друкер: «Организация, которая первой преуспевает в привлечении и удержании специалистов, перешагнувших традиционный пенсионный возраст, и которая сумеет добиться от них максимальной производительности, получит невероятное конкурентное преимущество». Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, что через 20–30 лет большой и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ — включая исполнение жизненно важных для организации функций — будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти сотрудники не будут ни «начальниками», ни «подчиненными», — просто не будут иметь никакого ранга; что эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут «работниками» в привычном смысле этого слова и не будут работать полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Эти высказывания уже подтверждаются на практике.

Электроэнергетика далеко не единственная отрасль, где испытывают потребность в старых кадрах. «В российском представительстве нефтяной компании Royal Dutch Shell из нескольких десятков открытых вакансий буровых инженеров удалось подобрать лишь 15 человек с достаточным опытом работы», — говорит Андрей Чепур-

нов, руководитель группы по привлечению и подбору персонала российского отделения Royal Dutch Shell. «Если человек после окончания вуза сразу идет на буровую, то самое быстрое, когда он сможет стать инженером высокого уровня, — 12 лет», — отмечает он.

«Люди старшего поколения требуются и в компании Xerox Eurasia. Кандидаты на позиции консультанта учебного центра, технического специалиста по продуктам, финансового специалиста должны обладать большим опытом работы и обширными знаниями», — говорит Людмила Аркадьева, менеджер по обучению, развитию и мотивации персонала Xerox Eurasia.

«Из 27 штатных юристов нашей компании четверо — люди старшего поколения. И мы ими очень дорожим», — отмечает Павел Тимохин, замдиректора юридической компании «Яковлев и партнеры». «У каждого из них огромный опыт работы в юриспруденции, они намного более лояльны компании и тщательны в работе, чем многие их более молодые коллеги. Кроме того, они гораздо лучше ориентируются в законодательстве», — добавляет Тимохин.

Источник: *Малыхин М., Гончарова О.* Возвращение потерянного поколения // Работа с персоналом (HR-Journal.ru).

В других ситуациях капиталом становятся другие человеческие ресурсы. Это наглядно показал период «перестройки» в нашей стране.

Возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации? Использование человеческих ресурсов как капитал и внутренние рыночные отношения приводят к тому, что каждый работник хотел бы выгодно продать свой ресурс. Если это не получается, то возможно увольнение по собственному желанию.

Во всех случаях существует риск превышения затрат на обслуживание капитала над прибылью от его использования. Во внерыночных отношениях типа «организация для человека» человеческий ресурс не является капиталом.

Таким образом, можно констатировать, что человек — не ресурс организации, ресурс — это его неиспользованные или специально развитые (развиваемые) возможности. Задача управления человеческими ресурсами — превратить их в капитал. Для разного типа организаций чаще всего требуется не единичный ресурс, не сумма, а системный человеческий ресурс организации. Этот ресурс необходим им для возможности стратегического развития.

Мода на управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом по меньшей мере не полезна. Все разработанные теории работают только тогда, когда организация вкладывает средства в развитие персонала и человеческих ресурсов. Чем выше эти затраты, тем большие усилия нужно приложить для превращения ресурсов в капитал. А в условиях реализации концепции стратегического развития планируемый результат отложен во времени и сопряжен с риском неосуществления.

Мы уже установили, что именно система управления персоналом может быть переориентирована на управление человеческими ресурсами. Система, системный подход, системное исследование — эти слова можно найти в любом современном учебнике. Но за словами должно обязательно стоять содержание. Это в полной мере относится к понятию системы управления персоналом.

Важнейшим элементом системы, определяющим ее границы, являются кадры (об этом мы уже говорили в главе 1). Формально границы организации определены уставом, штатным расписанием и другими документами.

Персонал определяет объект управления в системе. Здесь проявляется свойство *иерархичности*, т. е. система может рассматриваться элементом системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение дает последующие уровни.

С этих позиций персонал структурного подразделения является объектом управления для руководства этого подразделения. Это же относится и к подразделению по управлению персоналом.

Система управления персоналом представляет часть системы управления, осуществляющую функции по управлению персоналом. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах — структурных подразделениях — руководители структурных подразделений. *Служба управления персоналом* — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по обеспечению управления персоналом в системе и подсистемах управления. Недопонимание этой роли службы управления персоналом вызывает иногда неоправданные амбиции

руководителей этих служб, если эти руководители не являются полноценными заместителями, доверенными лицами первых руководителей организации.

Финансовый директор распоряжается деньгами, директор по производству занят производством, коммерческий директор определяет контакты компании с клиентами и поставщиками. Менеджер, а зачастую и директор по персоналу, занимают невнятную позицию между инспектором по кадрам и секретарем-референтом. Персоналом они не управляют, поскольку персоналом управляет непосредственный руководитель. Реальными полномочиями обладают редко, и то лишь при условии поддержки их деятельности первыми лицами.

К сожалению, решать возникающие проблемы можно только по единственному алгоритму. Он заключается в том, что служба управления персоналом должна предложить процедуры и правила, а линейные руководители «насыщают» эти правила и процедуры фактическим материалом. И самое главное — руководители обязаны делать это, поскольку таково распоряжение первого лица компании. Уберите хоть одно звено из этой цепочки — и алгоритм работать не будет.

Источник: Борисова Е. [Заместитель генерального директора по развитию ЗАО «МКД Партнер»] // Работа с персоналом (HR-journal.ru)

В данной ситуации важно, чтобы выполнялось еще одно свойство систем: *эмерджентность* — свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда). А это означает, что в системе управления персоналом должны быть четко распределены обязанности и ответственность между первым руководителем, руководителем службы управления персоналом, руководителями структурных подразделений. Во многом эмерджентность зависит от ясности целей, задач и приоритетов в управлении персоналом. Как правило, это закрепляется в выработанной в организации кадровой политике. Задачи управления человеческими ресурсами должны найти свое отражение в кадровой политике, даже если она не оформлена в виде официального документа.

При определении целей и задач управления персоналом не следует путать их с целями и задачами деятельности всей организации. К примеру, в литературе целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия

в рыночных условиях». Точнее было бы считать *целью управления персоналом* достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

Имеет место и такое мнение:

Главной задачей менеджера по персоналу является обеспечение наиболее полной эксплуатации умственных и физических возможностей сотрудника при минимальных затратах на него. Ну а если к вам придет *HR* и начнет с порога излагать про равновесие интересов, миссию, социальные обязательства и прочие вещи, которых так не хватает вашей компании — обязательно проверьте, не врет ли, верит ли он в это? Если не врет и верит — гоните его в шею!

Источник: Борисов Н. Управляющий партнер, Кадровое агентство «Лидер», Казань // Работа с персоналом (HR-journal.ru)

Целью может быть и развитие персонала, личностное и профессиональное развитие конкретных работников, мобилизация и развитие их ресурсов. В зависимости от цели должны формулироваться и задачи. В соответствии с принципом построения дерева целей и задач набор задач должен быть таким, чтобы их решение в совокупности позволило достичь поставленной цели. Это может быть: обеспечение потребности организации в персонале в необходимом количестве и требуемой квалификации; достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производства и структурой трудового потенциала, ростом квалификации работников и их карьерой; адаптация новых работников и др.

В соответствии с целями и задачами формируются *направления в управлении персоналом и человеческими ресурсами*.

1. Формирование системы управления персоналом и человеческими ресурсами:

- организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами;
- разработка и реализация стратегии управления персоналом;
- организация деятельности службы управления персоналом;
- разработка кадровой политики организации;
- организация взаимодействия службы управления персоналом и PR-службы.

2. Управление формированием персонала:
 - осуществление социально-демографической политики в организации;
 - определение потребности в персонале (соотношении количества и качества);
 - организация подбора и отбора персонала с учетом жизненного цикла организации;
 - выработка общих требований к кандидатам, исходя из задач организации;
 - организация работы с кадровыми агентствами;
 - разработка мер по обеспечению безопасности организации;
 - отбор методов и технологий оценки кандидатов при приеме на работу, приеме, отказа в приеме;
 - определение функций элементов системы управления персоналом в приеме персонала.
3. Адаптация персонала:
 - разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
 - организация первичного и повторного инструктажей;
 - установление и использование испытательного срока;
 - ознакомление с организацией, характером и условиями работы;
 - кураторство, наставничество;
 - управление профессиональной адаптацией.
4. Управление расстановкой и движением кадров:
 - расстановка кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
 - организация внутриорганизационного перемещения кадров;
 - организация профессионально-квалификационного движения кадров;
 - организация должностного продвижения руководителей и специалистов;
 - работа с фрилансерами.
5. Оценка и аттестация персонала:
 - разработка методов и технологий оценки и аттестации персонала;
 - работа с кадровым резервом, группами развития;
 - планирование и развитие карьеры работников.

6. Стимулирование и мотивация персонала:
 - разработка и использование социального пакета;
 - нематериальная мотивация персонала;
 - совершенствование системы оплаты труда;
 - система материальной и моральной заинтересованности.
7. Формирование и поддержание организационной культуры:
 - формирование, поддержание и изменение культуры;
 - разработка этического кодекса;
 - командообразование;
 - межличностные отношения между работниками, работниками и администрацией, общественными организациями;
 - разработка мер по обеспечению лояльности персонала.
8. Развитие персонала:
 - оценка потребности в обучении;
 - разработка и обоснование бюджета на обучение;
 - оценка и выбор методов обучения;
 - оценка эффективности обучения;
 - обучение персонала, применение компетентностного подхода к обучению;
 - внешнее и внутреннее обучение;
 - подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала;
 - повышение гибкости в использовании систем профессиональной подготовки.
9. Создание условий труда:
 - использование достижений научно-технического прогресса для изменения характера и содержания труда;
 - научная организация труда;
 - аттестация рабочих мест;
 - нормирование труда;
 - оценка эффективности труда.
10. Управление человеческими ресурсами.
В соответствии с целями и задачами управления персоналом и с учетом миссии и стратегии развития организации формируется кадровая политика организации. Потребности в управлении человеческими ресурсами вносят свои коррективы в формулировку и реализацию кадровой политики.

Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных;
- использовать ли человеческие ресурсы персонала или нет; и т. п.

Мы предпочтительно берем на работу готовых специалистов, хотя необязательно из автомобильной отрасли, — таковы, по словам Арсена Балаяна, директора по маркетингу компании «BMW Россия», основы кадровой политики международного баварского концерна в нашей стране.

Источник: Ляпоров В. Продукты медленного приготовления // www.ibusiness.ru

При выборе кадровой политики учитываются факторы внешней и внутренней среды:

- требования производства, стратегия развития организации;
- финансовые возможности, допустимые издержки на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства;
- организационная культура.

Общие требования к кадровой политике:

- соответствие стратегии развития (или выживания) организации;
- гибкость, адаптивность;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;
- отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на определенные качества персонала;
- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);
- отношение к подготовке и переподготовке персонала;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование штатов кадрами, привлечение дополнительного персонала;
- формирование необходимого уровня потенциала персонала, использование человеческих ресурсов;
- стабилизацию коллектива;
- стимулирование и мотивацию к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование персонала.

Кадровая политика напрямую связана и зависит от миссии и стратегии развития организации.

При анализе внутренней среды системы управления персоналом проводится кадровый аудит.

Проведение кадрового аудита прежде всего связано с недовольством собственников темпами роста бизнеса, несоответствием развития компании поставленным целям, снижением показателей прибыльности. Однако и когда дела у компании идут хорошо, но руководство понимает, что есть куда расширяться, ставит новые цели и задачи, кадровый аудит крайне необходим. Аудит персонала требуется для оценки

эффективности системы управления кадрами организации. Он способствует выявлению ошибок, которые могут повлечь за собой финансовые потери и нанести ущерб репутации компании. Эта услуга еще достаточно новая для российского рынка, и немногие понимают ее значение и ценность. А ведь результатом аудита может быть уменьшение уровня текучести кадров, повышение производительности труда, выявление необходимости обучения персонала и экономия средств, выделяемых на поиски новых сотрудников.

В практике российских компаний и провайдеров консалтинговых услуг наиболее распространены методы «минимального и расширенного кадрового аудита».

Под минимальным кадровым аудитом (или экспресс-аудитом) понимают аудит персонала компании (чаще всего руководителей среднего и высшего звена) или какого-либо ее подразделения для определения соответствия персонала стратегическим целям компании/подразделения. Расширенный кадровый аудит — это аудит персонала и системы управления персоналом в целом.

Главная цель экспресс-аудита — проверка соответствия персонала намеченным целям компании или проверка целесообразности именно такого количества персонала и соотношения должностей.

Также минимальный кадровый аудит используется в следующих случаях:

- назначения на должность;
- изменения системы материальной мотивации;
- построения/корректировки системы нематериальной стимуляции;
- структурной реорганизации;
- обучения и развития.

При минимальном кадровом аудите применяют стандартный набор методов, таких как: Ассессмент-центр, кейс-интервью, Метод 360 градусов, социологические исследования и т. д.

Экспресс-аудит сегодня заказывают чаще, хотя несколько лет назад крупные российские компании вслух заявляли о том, что необходим серьезный и всесторонний аудит системы управления персоналом. На практике множество случаев проведения расширенного кадрового аудита останавливалось на этапе диагностики. Здесь имеет место некоторый психологический момент. При кадровом аудите обычно выявляется множество разных проблем, причем это относится часто даже к вполне успешной компании. Закономерным следствием должна стать перестройка всех процессов, разрыв устоявшихся связей и создание новых и т. д.

При расширенном кадровом аудите используется следующий набор методов: группа интервью с топ-менеджерами, руководителями учебных центров, руководителями профсоюзов, руководителями подразделений, учебных центров, HR-руководите-

лями, директорами филиалов. Далее содержательный анализ взаимодействия отделов с HR-службой, выяснение трудностей в разных аспектах управления персоналом.

Эксперты отмечают, что нередко российские компании заказывают не полностью кадровый аудит, а только одну или несколько услуг, входящих в его состав. Но обычно диагностика одного направления работы компании вскрывает ряд проблем и в других сферах.

Результаты кадрового аудита часто выражают в цифрах. Использование количественных показателей обеспечивает объективность и непредвзятость этой услуги. Например, измерение профессиональной пригодности сотрудника (обычно на ключевой должности) обычно проводится по тестовым методикам с числовыми показателями. Один из показателей, с помощью которого оценивается климат в коллективе, — текучесть персонала. Результатом проведения расширенного кадрового аудита обычно является разработка концепции управления человеческими ресурсами, в которой определяется направление развития по каждому HR-процессу в отдельности. Также это может быть программно-политический документ, определяющий стратегию и политику управления персоналом.

Источник: *Правоторов В.* Равнение на успех // Кадровый менеджмент (www.klerk.ru)

Существует расхождение в представлениях о службе управления персоналом и существующей реально службе или функциях расплывчатых по многим структурным подразделениям организации, предприятия. Кроме отдела кадров, функциями управления персоналом на многих предприятиях занимаются: отдел труда и заработной платы, плановый отдел, профсоюзная организация, отдел техники безопасности, служба главного технолога, отдел технического обучения и др. Большую работу по подбору, расстановке и использованию кадров проводят линейные руководители, часто не обладающие для этого специальными знаниями и временем. Изменить ситуацию призваны многофункциональные службы управления персоналом. Эффективность работы этих служб зависит от:

- структуры службы и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- кадрового обеспечения службы и др.

Принципиальное построение службы управления персоналом или кадровой службы предприятия не имеет общепризнанной

формы, однако варианты структуры службы предлагаются. При этом ориентируются на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике, стратегию развития организации.

Решению проблемы создания и функционирования кадровой службы способствовало постановление Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики», которым предусмотрены меры, направленные не только на подготовку кадров, но и на преобразование отделов кадров в службы управления персоналом. В частности, на них возлагаются обязанности по планированию и прогнозированию потребности в кадрах, организации работы по профотбору и профориентации, формированию высокопрофессионального резерва, расстановке, обучению кадров, их рациональному использованию.

Свои особенности имеет управление персоналом в коммерческих организациях. По данным консалтинговых компаний, при численности организации 50–70 человек в ее штате появляется менеджер по персоналу. В его обязанности входит весь спектр кадровых вопросов, но реальных полномочий и времени хватает только на поиск новых сотрудников и ведение кадрового делопроизводства. К этому следует добавить, что руководитель, определяющий стратегию развития организации, пока не готов делегировать ему полномочия по формированию и реализации кадровой политики, подбору ключевых фигур, карьерному росту.

В крупных организациях, имеющих достаточно развитую организационную структуру и штат 100–150 человек, роль, ответственность и полномочия службы управления персоналом возрастают. В этом случае в структуру службы могут включаться:

- директор по персоналу, в ранге заместителя генерального директора, руководитель отдела;
- специалист по развитию персонала (разработка совместно с руководством отделов и организации системы мотивации персонала, подготовка и проведение аттестации, разработка должностных инструкций и прочих нормативных документов, организация обучения, формирование кадрового резерва, ротация и карьерный рост сотрудников);

- тренинг-менеджер (организация обучения, организация проведения тренингов);
- менеджер по подбору персонала (поиск, оценка, отбор кандидатов, организация собеседований, работа с кадровыми агентствами, использование интернет-сайтов при подборе персонала);
- инспектор-делопроизводитель (полное ведение кадрового делопроизводства, разработка должностных инструкций).

Компанией «ХайТек Груп» (www.htg.ru) было проведено исследование на тему «Чем же управляет HR-менеджер».

Результаты исследования показали, что численность служб по управлению персоналом в большинстве компаний колеблется от 2 до 10 человек. При этом на одного сотрудника службы приходится в среднем 93 сотрудника компании (максимальное значение: 1 к 278 — в торговле; минимальное значение — 1 к 33 — в IT-сфере).

Примерно в 70% компаний руководитель службы персонала подчиняется первым лицам компании.

В большинстве компаний рекрутинг занимает чуть меньше половины рабочего времени. Больше всего рабочего времени рекрутинг занимает в телекоммуникационных и консалтинговых компаниях. Половина рабочего времени уходит на рекрутинг у IT-компаний.

Ведение кадрового делопроизводства не входит в состав функций HR-службы у 16% от опрошенных компаний.

Ведение кадрового делопроизводства занимает наибольшее количество времени у торговых компаний.

Так как в IT-компаниях основное внимание уходит на подбор персонала, кадровое делопроизводство ведется не в полном объеме, т. е. входит в функции HR-менеджера частично, «в усеченном виде».

Таким образом, наибольшее внимание адаптации уделяют IT-компании, вероятно, все по той же причине — дефицит персонала в IT-отрасли. Ими же создаются и реализуются специальные программы, направленные на адаптацию и удержание персонала.

На основании всей вышеперечисленной информации можно сделать выводы, каков же на самом деле среднестатистический HR-менеджер.

Для всех без исключения менеджеров первое и основное место в функционале занимает рекрутинг.

Стоит отметить, что кадровое делопроизводство, а также обучение и развитие персонала тоже занимают далеко не последние места в жизни HR-менеджеров.

Чего нельзя сказать о мотивации, компенсациях и управлении структурой — в функции *HR*-менеджера обычно это не входит.

Что же касается зон ответственности, то здесь ситуация складывается следующим образом: независимо от сферы деятельности за соблюдение требований трудового законодательства отвечают все, как, собственно говоря, и за выполнение плана найма.

А вот с текучестью персонала дело обстоит немного иначе — большая часть *HR*-менеджеров, конечно же, все-таки несет ответственность, но не все и, наверное, не всегда.

Охрана труда и техника безопасности не входят в функции *HR*.

Статьи бюджета на обучение, корпоративные мероприятия и иногда на привлечение и подбор персонала находятся в ведении *HR*-менеджеров.

Записи в трудовой книжке уполномочен делать почти каждый *HR*, а вот подписывать приказы по доверенности — нет.

Чаще всего при приеме на работу, а также при увольнении, переводе и т. д. *HR* имеет право совещательного голоса, и очень редко — голос решающий.

Итак, по результатам исследования можно сделать некоторые общие выводы, которые могут характеризовать *HR*-службы в современных коммерческих компаниях России.

Основной вывод, к сожалению, следующий: *HR*-менеджеры в подавляющем большинстве случаев и с формальной точки зрения не управляют ничем, так как не имеют прав ни на подписи, ни на решения.

В большинстве случаев они выступают в качестве «рекомендателей», «советчиков», «консультантов», не имея при этом возможности влиять на процесс или решение.

Часто *HR*-менеджер выступает как ответственный исполнитель в процессе контроля, например, соблюдения ТК или бюджета.

Четко прослеживается следующая тенденция: в подавляющем большинстве случаев не совпадают полномочия и ответственность за реализацию того или иного процесса. Например, *HR*-менеджер несет ответственность за уровень текучести кадров, но в мероприятиях, направленных на снижение текучести, он может выступать только с рекомендациями.

В основном задачи *HR*-менеджера остались прежние — это подбор персонала и делопроизводство. Чаще, чем ранее, *HR* управляет процессами обучения персонала или ему может быть поручена организация корпоративных мероприятий.

Современный рынок труда и стоимость персонала как ресурса компании вносят свои коррективы в работу *HR*-служб. Поэтому самый широкий функционал встречается в персонализированных компаниях, т. е. в компаниях, где персонал — ключевой ресурс предприятия (например, *IT*-сфера).

Документация, которую разрабатывают *HR*-службы, часто имеет невысокое качество и глубину проработки, часто носит юридически безупречный, но совершенно формальный характер.

До европейских корпоративных стандартов нам еще очень далеко, как по качеству, так и по наполнению: на Западе гораздо чаще регламентируют процессы и результаты, у нас — функции.

До сих пор среди *HR*-менеджеров самым популярным корпоративным стандартом остается должностная инструкция. Можно предположить, что за неимением прав и полномочий в процессах управления персоналом *HR*-менеджер берется за разработку должностных инструкций, хотя в современных условиях такой подход имеет все более узкое применение и приносит все менее реальную практическую пользу.

Глобальный вывод по проведенному исследованию можно сформулировать следующим образом: управление человеческими ресурсами было и остается задачей линейных руководителей, большинство *HR*-служб не контролируют зоны ответственности, которые могут быть на них возложены.

Источник: Чем же управляет *HR*-менеджер? (полная версия отчета) // Работа с персоналом (hr-journal.ru).

Специалисты служб управления персоналом работают в тесном контакте с государственной службой занятости и рекрутинговыми компаниями, оказывающими услуги по подбору, обучению персонала, оказанию консультационных услуг, организации бизнес-тренингов и др.

Коммерческие биржи труда (БТ) — организации, оказывающие платные услуги населению по трудоустройству. БТ берут деньги за постановку в базу данных и предоставление информации о вакансиях, а также определенную сумму по факту трудоустройства. Некоторые взимают плату за каждое направление на собеседование с работодателем. Иногда плата за постановку в базу данных БТ становится единственной статьей дохода.

С работодателей денег не берут, но и на качественный подбор персонала не претендуют, а направляют соискателей, подходящих лишь по формальным признакам. Ответственности перед работодателем за оказанные услуги не несут.

Recruitment означает примерно следующее: набор новобранцев или пополнение рядов. Рекрутинговая фирма оказывает посреднические услуги по подбору персонала для различных организаций по их заявкам. **Рекрутинговые агентства (агентства по подбору персонала)** — организации, оказывающие услуги по подбору персонала

для фирм-заказчиков. Фирмы предоставляют гарантии на проделанную работу: в том случае, если в период испытательного срока оказывается, что подобранный специалист по определенным причинам не устраивает компанию (или наоборот), проделывают бесплатную работу по поиску нового кандидата. Однако такие случаи — большая редкость. В данном случае с соискателей (кандидатов) денег не берут.

Особым видом рекрутинговой деятельности является *Head Hunting* (в русской транскрипции — «хедхантинг», что дословно означает «охота за головами» в хорошем, «интеллектуальном» смысле этих слов). Агентства такого рода несколько выделяются из общего числа рекрутеров благодаря специфике своей деятельности. Если говорить в двух словах, то хедхантеры решают кадровые проблемы высочайшего уровня крупных фирм-заказчиков. Их работа заключается в том, чтобы проанализировать определенную сферу бизнеса на предмет наличия необходимых специалистов (практически всегда успешно работающих в других компаниях), выявить кандидатов, наиболее соответствующих всем требованиям, и, естественно, привлечь одного из них.

В функции сотрудников службы управления персоналом входит и работа с интернет-ресурсами по подбору персонала, такими как: Российское «Интернет-агентство занятости» (www.job.ru), Проект компании «Agava Software» — JobList.ru (www.joblist.ru), Работа и карьера на портале «Кирилл и Мефодий» (www.km.ru/job), Работа для Вас (www.rdw.ru), Работа.ру (www.rabota.ru), Работа сегодня (www.job-today.ru), Работа для всех (www.jobs.ru), PointJob Russia (www.pointjob.ru) и др.

Путь к успеху в обеспечении кадрами отрасли, организации начинается задолго до момента подбора и отбора персонала. Стратегически ориентированные организации участвуют в изменении среды в нужном направлении с помощью организации профориентации и профессиональной подготовки.

Общественное разделение труда характеризуется как общее, частное и единичное. Такому разделению труда соответствуют отрасли, профессии и специальности. Разделение труда идет от обособления профессий до разделения различных рабочих, занятых изготовлением одного и того же продукта. На последнем уровне,

соответствующем специальностям, возможно даже использование «необученных» рабочих.

В настоящее время сложились два основных взгляда на профессию: с точки зрения разделения труда и с точки зрения включения в трудовую деятельность носителя профессиональных качеств. Таким образом, под **профессией** понимают род трудовой деятельности, занятий, отличающихся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующих определенных качеств и подготовки, являющихся источником существования. Но профессия — это и совокупность приобретенных знаний, навыков и умений, это усвоенный самой личностью способ включения в трудовой процесс, аккумуляция качеств работника, необходимых для выполнения определенных функций.

Профессия может отличаться характером результата труда, доставляемого совокупностью входящих специальностей (основная профессия), или отдельных специальностей, имеющих родственную технологию, предмет труда и содержание трудовых функций, существующих независимо друг от друга (сквозные профессии).

Профессиональное разделение труда предполагает профессионализацию, включающую профессиональную информацию, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор. Профессиональный отбор основывается на праве граждан на труд, выбор профессии и праве организации на подбор требуемого персонала.

Для обеспечения качественного комплектования кадрами организации или предприятия необходимо обеспечить избыточный приток профессионально пригодных кандидатов, произвести отбор и мероприятия по адаптации и развитию персонала, вплоть до использования персональных человеческих (личностных) ресурсов. Таким образом, можно выделить в данном процессе две стадии: до профессионального отбора и после него.

В данном случае интересы общества, граждан и организаций совпадают. Решаются социальные и экономические вопросы занятости населения, удовлетворенности трудом работников и обеспечения возможности отбора персонала требуемого количества и качества.

Смысл **профориентации** состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать такую профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора.

Профессиональная информация и профессиональное просвещение — это пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежных экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная консультация — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный подбор — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный отбор — определение степени профессиональной пригодности человека к данной конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.

Естественно, что для организации профподбора и профотбора персонала требуется описание работ по профессии, специальности или должности, их конкретизация относительно рабочих мест. Для этого используются тарифно-квалификационные справочники, положения об организациях, должностные инструкции. Для отдельных профессий и специальностей разрабатываются профессиограммы.

Включение в функциональные обязанности в какой-то мере несвойственных работ должно предшествовать отбору и найму, поскольку о расширении обязанностей работника после найма он

должен быть уведомлен не позднее чем за два месяца, и такое расширение служит основанием для работника требовать дополнительной оплаты за совмещение профессий, функций, работ.

Кроме основной профориентационной работы, проводится и повторная профориентация. В ней нуждаются:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности низкой зарплатой, удаленностью места работы от дома, плохого состояния здоровья и т. п.;
- работники, уволенные в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией предприятия, но по разным причинам не желающие или не готовые к таким переменам;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную работу;
- уволенные в запас военнослужащие, эмигранты и беженцы.

Как уже отмечалось, в профессиональной ориентации трудовых ресурсов заинтересованы три стороны: органы государственного и муниципального управления, организации и граждане.

Прежде всего, организация должна определиться с количеством и качеством требуемого персонала. В практике работы крупных компаний отмечаются случаи наличия должностей, не полностью загруженных работой соответствующего качества и количества. Возможны, впрочем, и противоположные случаи.

Определение потребности в кадрах рассматривается как элемент кадрового планирования. Объектом планирования может быть как персонал, так и внешние источники комплектования. При этом работа может распределяться между кадрами организации и фрилансерами — внештатными работниками.

В ситуациях, когда необходимо выполнить большой объем работы или когда для нового проекта требуется человек со специальными знаниями, зачастую правильным решением является поиск временных сотрудников. Однако эффективная работа с фрилансерами — это уже само по себе искусство, подвластное лишь действительно хорошим менеджерам.

Как сделать так, чтобы консультанты, временные работники и другие внештатные сотрудники работали с максимальной пользой для компании и возвращали вложенные в них инвестиции? Один из ключевых моментов заключается в том, что ожидания и мотивирующие факторы фрилансеров совсем другие, нежели у простых сотрудников.

Мотивированный сотрудник, чьи основные потребности удовлетворены, работает лучше и продуктивнее. Поэтому ассоциация Freelancers Union выработала семь рекомендаций для работодателей, которые хотят эффективно сотрудничать с фрилансерами:

- четко определите в контракте условия, сроки выполнения и масштаб проекта;
- предоставьте все необходимое для выполнения работы;
- признавайте за ними результаты работы;
- предоставляйте соответствующие условия работы;
- оплачивайте работу фрилансеров по рыночным расценкам;
- оплачивайте потерянное время;
- платите вовремя и согласно договоренности.

Работа с внештатными сотрудниками может оказаться выгодной с деловой точки зрения. Фрилансеры приносят новые знания, опыт и оценку. Нанимая внештатных сотрудников, работодатели могут справляться с временным увеличением объема работы. И, следуя этим советам, компании могут привлечь наиболее квалифицированных, талантливых и мотивированных людей.

Источник: Как работать с фрилансерами // HRM.ru

Содержание кадрового планирования:

- удовлетворение потребности в персонале;
- высвобождение лишнего персонала;
- использование персонала;
- расходование средств на персонал и др.

Определение численности и структуры персонала

Обоснование потребности в персонале может основываться на различных подходах:

Целевой подход:

- разрабатывается дерево целей: цель — задачи;
- в соответствии с задачами формируются функции и работы;
- определяется вес и трудоемкость каждой функции;
- требуемые трудозатраты сопоставляются с нормативными или полученными с помощью экспертов оценками трудового и производственного потенциала;

- используются нормы управляемости;
- принимается коэффициент замен.

Функциональный подход. Отличается тем, что набор функций принимается по аналогии или в соответствии с типовыми нормами, структурами, штатами. Используются методы экстраполяции, экспертных оценок и компьютерные имитационные модели.

Потребность в персонале формируется под воздействием двух групп факторов:

- внутриорганизационных, определяемых стратегическими и тактическими целями, показателями динамики рабочей силы;
- внешних, определяемых экономической конъюнктурой (структурными изменениями в экономике, уровнем инфляции, уровнем безработицы, состоянием рынка сбыта и т. п.).

Общая потребность в персонале определяется соотношением планируемых объемов производства и выработки одного работающего. Расчеты следует производить по категориям персонала. На основе общей потребности в персонале устанавливается дополнительная потребность — разность между общей планируемой потребностью и фактическим наличием персонала.

Количественная оценка:

- численность персонала;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормированном уровне интенсивности труда.

Качественная оценка:

- физического и психологического потенциала работников;
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества;
- качеств членов организации как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сопричастность, интерес и т. п.).

Для оценки здоровья используются косвенные относительные показатели частоты и тяжести заболеваний; уровень квалификации определяется средним разрядом; уровень образования — средним числом лет обучения; профессиональная подготовка определяется долей лиц, имеющих соответствующую подготовку.

Потребность в специалистах и служащих определяется по числу вакантных должностей и с учетом ожидаемого их выбытия. Более эффективен подход повышения профессионально-квалификационного уровня и эффективности использования специалистов.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации, это напрямую зависит от ее кадровой политики. Подбор персонала обеспечивает совместная деятельность менеджеров организации и рекрутинговой компании. Среди основных ошибок в этой деятельности отмечаются такие:

- некачественное «снятие» заказа;
- отсутствие обсуждения заказа;
- максимизация требований на вакансию;
- чрезмерная формализация требований;
- стереотипные действия при организации потока соискателей;
- недостаточные или однонаправленные действия;
- отсутствие отслеживания эффективности действий по привлечению кандидатов;
- избыток ручной работы;
- отсутствие информации о предметной сфере;
- отсутствие плана оценки кандидата;
- промедление в обработке информации;
- отсутствие заботы о продвижении имиджа компании и вакансии, слабое или неправильное мотивирование кандидата;
- отсутствие профессиональной рефлексии и статистики работы по вакансии;
- неумение получить обратную связь;
- отсутствие сопровождения кандидата после трудоустройства.

Следует иметь в виду, что для менеджера рекрутинговой компании задача состоит в удовлетворении запроса заказчика. Его не интересует судьба подбираемого кандидата на вакансию. В этом плане характерно название статьи в электронном журнале: «Считать ли соискателя человеком?»¹. Вместе с тем если говорить о необходимости использования человеческого ресурса, то рекрутер, менеджер по персоналу организации, должен создать все условия и для удовлетворения потребности кандидата на вакантную должность.

¹ Коновалов А. Считать ли соискателя человеком? // HR-Journal.ru

Совместная работа рекрутеров позволит избежать перечисленных ошибок.

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

При реализации отбора необходимо руководствоваться выбранными альтернативами найма:

- наем для соответствия или поиск «новой крови»;
- наем для текущей работы или долгосрочной карьеры;
- наем подготовленных работников илиготавливаемых.

Принципы отбора:

- знание требований к вакантной должности;
- требования не всегда должны быть жесткими, часто достаточно сходства характеристик;
- необходимо избегать субъективности при отборе (протекции или предубеждения).

Отбор персонала может осуществляться по направлениям и называться: психологический; психофизиологический; медицинский, образовательный, и др.

В ходе отбора пытаются оценить:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, исполнительность и аккуратность, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, адаптивность);
- уровень подготовки и наличие способностей к выполнению работ.

При отборе персонала решается и чрезвычайно важный вопрос, связанный с безопасностью организации. По мнению американского исследователя Пола А. Гоффина, людей можно квалифицировать по группам пониженного, допустимого и высокого риска. Так, к группе *пониженного* риска он относит людей, которые вряд ли пойдут на компрометацию своей чести и достоинства. К группе *допустимого* риска он относит людей, которые могли бы в силу определенных обстоятельств впасть в искушение, но по своим убеждениям они близки к первой группе. К группе *высокого* риска относятся люди, которые будут воровать даже в условиях жесткого контроля.

Для обеспечения кадровой безопасности разрабатывается программа проверки персонала как на стадии отбора, так и в ходе работы с ним. Эта программа включает: профессиональный отбор; изучение кандидатов; проверку представленной информации; комплексный анализ всех полученных сведений; проведение проверочных мероприятий и психологическое тестирование кандидатов на руководящие должности; составление психологических портретов на руководителей организации; выявление факторов непригодности кандидатов для работы на определенных должностях; прием с испытательным сроком; адаптацию персонала; не травмирующую систему увольнения персонала.

В целом решение проблем безопасности организации связано со всеми этапами и элементами управления персоналом. К примеру, конкуренция за руководящую должность выгодна на начальном этапе этого соревнования, но чревата последствиями по ее окончании. Нередко на работу берут родственников, друзей и знакомых. Такой отбор гарантирует лояльность, но не гарантирует должной квалификации сотрудников. Более того, могут произойти изменения в среде и бывший компаньон, по рекомендации которого принят сотрудник, может стать конкурентом.

В практике управления персоналом коммерческой организации выработаны требования к персоналу: профессионализм; наличие полезных связей: деловых, родственных, дружеских; честность и лояльность; образование по специальности; деловая хватка, предприимчивость; коммуникабельность; мобильность; верность своему слову; физическое и моральное здоровье; наличие своей автомашины; умение готовить документы; знание компьютера; гибкий ум, деловое чутье, изобретательность; любознательность, восприимчивость; цепкость в делах (но не занудность); рассудительность; сообразительность; творческие способности; эрудиция; работоспособность; самостоятельность; объективность; инициативность; собранность, но не педантичность; самообладание; уравновешенность, но не сухость в обращении с людьми; оптимизм; уверенность, но не самонадеянность; решительность, но не категоричность; авторитет в коллективе; искренность, но не простота; доброжелательность; коллективизм, но не панибратство или собутельничество; общительность; чувство юмора, но без легкомыслия;

организаторские способности; воспитанность; лидерство в семье; надежность; ответственность; скромность, но не стеснительность; бескорыстность; чувство долга; самокритичность; интеллект, умение точно формулировать мысли; осторожность и аналитический ум; некоторая циничность; умение хранить тайну; способность разбираться в людях; знание иностранных языков; способность работать с людьми, в том числе в сложных ситуациях; умение отличать факты от вымысла, существенное от несущественного; умение видеть и уделять внимание деталям; наличие ясных мотивов работать в банке, на фирме; понимание людских стремлений; хороший характер; способность располагать к себе собеседников и партнеров; эмоциональная устойчивость.

Для проверки руководящих кадров дополнительно требуется:

- анализ биографических данных;
- предоставление рекомендательных писем от известных предпринимателей;
- проверка по учетам правоохранительных органов;
- проведение сбора информации по месту жительства и прежним местам работы;
- проведение серии собеседований и тестов с последующей психоаналитической обработкой результатов;
- сбор информации от близких связей кандидата.

Для сбора и подтверждения информации службой безопасности используются такие методы:

- беседы с руководителями и кадровиками по прежнему месту работы;
- получение справок от службы занятости населения;
- использование детективных агентств;
- использование связей по месту жительства;
- запросы в правоохранительные органы;
- получение информации по учетам МВД; проверяется наличие судимостей, связи в преступном мире, приводы, административные наказания и штрафы, двойное гражданство;
- собираются сведения в домоуправлениях, где проживал или проживает проверяемый;
- осуществляется проверка по общественным организациям;
- собирается информация через военкоматы;

- ведется сбор информации через поручителей;
- собираются сведения от соседей.

Службе безопасности необходимо убедиться в том, что они изучают именно того человека, который устраивается на работу. Естественно, вся эта деятельность должна осуществляться в рамках действующего законодательства и не должна наносить материальный или моральный вред проверяемому. Важно, заботясь об обеспечении безопасности организации, не впасть в паранойю, заранее видя во всех людях преступников.

Теперь непосредственно о понятии «кадровая безопасность». Это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе — это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей — по кадрам.

Около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом. Только 20% попыток взлома сетей и получения несанкционированного доступа к компьютерной информации приходит извне. Остальные 80% случаев спровоцированы с участием персонала компаний.

На наш взгляд, кадровая безопасность зависит от трех основных факторов: *наем, лояльность, контроль*.

Таким образом, кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности компании, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные». Вся эта деятельность не является отдельным направлением в функционале менеджера по персоналу, а лишь органично вписывается в него. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

Вероятно, если есть ущерб по части кадровой безопасности, менеджер по персоналу не справляется со своей работой.

Источник: Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность предприятия? // Работа с персоналом (HR-Journal.ru)

Для осуществления отбора требуются ресурсы и методы. Методы отбора ориентированы на различные его направления и имеют разную оценку пригодности.

Для организации качественного отбора персонала используются соответствующие технологии. Применение технологий имеет свои как положительные, так и отрицательные результаты. За очевидными преимуществами, связанными с обучением и передачей технологий, скрываются очевидные недостатки, связанные с компетентностью специалистов, занимающихся подбором, оценкой, обучением персонала. Некомпетентное применение популярных технологий приносит двойной вред, связанный с запущенностью решаемых проблем и их псевдорешением, влекущим материальный и моральный ущерб.

Появление печатного станка задало прогрессу просто лавинообразную скорость! Информация получила возможность размножаться большими тиражами и очень быстро распространяться на значительные территории. А потом появился телефон и, наконец, чудо — Интернет, который объединил в себе все! Он и грандиозное хранилище информации, он же и молниеносное средство связи. Одно мгновение — и ты получаешь доступ к любым данным. Еще мгновение — и твоё «открытие» становится доступным для всего мира!

Сначала был двоичный код, который был использован для создания кода программного, а далее программный код был использован для создания программных модулей — современные программисты в создании многих новых программ используют уже не программный код, а логические кирпичики, созданные кем-то задолго до них. А эти программы, что создаются из уже готовых модулей прошлого — станут, в свою очередь, модулями-кирпичиками, что лягут в основу построения будущей трехмерной виртуальной реальности...

Мир преклоняется перед хакерами, но на самом деле они — обычные люди со средними возможностями. Просто они имеют то, чего нет у нас — они имеют ключи! Помните Мастера ключей из «Перезагрузки Матрицы»? Дядька с глупым выражением лица, что держит трясущими руками связку ключей — это и есть будущий программист. У него нет мозгов, но от него зависит ВСЁ и ВСЯ!

Источник: Панин И. Глаза дьявола // Игры высшего разума. М.: Спорт и культура — 2000, 2007.

Использование технологий не отменяет научного знания и должно постоянно сверяться с этим знанием.

Процесс отбора, как технология, имеет две фазы: заочную и очную. Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам. К ним относятся: заявление, автобиография,

свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, заключение графологической экспертизы и др. Перечень обязательных документов приведен в ст. 65 ТК РФ.

Запрещается требовать от трудящихся документы при приеме на работу помимо предусмотренных законодательством (ст. 65 ТК РФ).

Обязанности работодателя по защите персональных данных работника определены ст. 85–90 ТК РФ.

Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Собеседование — процесс двусторонний. В этом смысле название собеседование более точно, чем интервью. При этом действуют общие принципы организации деловой беседы.

Представитель работодателя, проводящий собеседование, должен представить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата, но избежать приема тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Для обеих сторон лучше вовремя понять, что они не подходят друг другу.

Менеджер по персоналу, не являясь специалистом по профилю предстоящей деятельности кандидата, сосредоточивается на оценке «общих характеристик»: аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией, ее культурой.

Выбор разновидности собеседования зависит от:

- традиций организации;
- особенностей кандидата;
- вакантной должности;
- индивидуальных предпочтений интервьюера.

Виды собеседования:

- «один на один», «интервьюер — несколько кандидатов», «несколько интервьюеров — один кандидат»;
- биографические (факты жизни, прошлый опыт);
- ситуационные (оценивается результат и методы решения проблем, контрольных заданий);

- критериальные (ответы на вопросы о действиях в конкретных ситуациях оцениваются по заранее выбранным или выработанным критериям).

Стадии собеседования:

- подготовка;
- создание атмосферы доверия;
- обмен информацией;
- заключение;
- оценка.

Минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющие: телефонное интервью, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру подбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

Первое, что нужно учитывать при подготовке к данному мероприятию, — интервью проходит не только соискатель, но и вы. Этот, казалось бы, очевидный момент часто упускается из виду, и многие вопросы кандидатов об организации и конкретной позиции остаются без ответа. Это затрудняет заполнение вакансии и может сказаться на репутации компании на рынке.

Источник: *Крецул Р.* Практика многоступенчатого интервью // Работа с персоналом (HR-Journal.ru)

Готовятся к собеседованию обе стороны. Кандидат продумывает одежду, внешний вид, начало разговора, готовит резюме, собирает информацию об организации, оплате труда, организационной культуре и т. п. Работодатель определяет время и продолжительность беседы, знакомится с заявительными документами, собирает совместно со службой безопасности необходимую информацию о кандидате, формирует идеальный портрет работника для каждого вакантного места, подготавливает место для собеседования, вопросы и задания, информацию об организации.

В ходе самого собеседования важно правильно начать беседу, определить ее границы, выяснить, соответствует ли кандидат идеальному портрету, сообщить полную и достоверную информацию об организации, характере и условиях труда. Работодатель выясняет

мотивы поступления на работу, планы кандидата, отрицательные моменты на предыдущей работе, уточняет пункты резюме и заявительных документов и др. Кандидат на должность выясняет вопросы о перспективности организации, характере, содержании, условиях труда, размере и форме оплаты труда, испытательном сроке и др. Заключительная часть собеседования направлена на снятие напряжения, определение дальнейших действий или подписание трудового договора.

Результаты собеседования могут быть зафиксированы документально. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение о целесообразности продолжения работы с ним. Этим продолжением может быть собеседование кандидата с линейным руководителем, где собеседование носит более конкретный характер и связано с обсуждением возможности выполнения конкретной работы и совместимости с руководителем и коллективом.

В соответствии со ст. 64 ТК РФ запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

А я бы гуманизмом не заморачивался. Вы же не в ЛТП (надеюсь) работаете. Их это проблемы, а не Ваши. Если не можете говорить «нет»... Да, замнем для ясности. Ну, можно сказать, что «начальник» выбрал другого, а вакансия у нас одна, а мы должны представить минимум троих на каждую и т. п. Но это все глубоко порочные заблуждения. Лучше всего быть искренним и честным, как бы это все банально ни звучало. А про ТК вообще уж ни к селу не к городу... Если вы подозреваете, что соискатель может подать на предприятие в суд по факту отказа в приеме на работу, то одного этого уже достаточно, чтобы никогда больше с этим человеком даже не разговаривать. Будут требовать письменный отказ (есть сейчас и такие умники) — пишете, что взяли уже другого или вакансия временно закрыта по оргштатным причинам.

Источник: Filin69, Форум на HR-Journal.ru

Заключение трудового договора

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется пре-

доставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ).

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В трудовом договоре указываются (ст. 57 ТК РФ): фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор. Существенными условиями трудового договора являются: место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если, в соответствии с федеральными законами, с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ; права и обязанности работника; права и обязанности работодателя; характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях; режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации); условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника

отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

Трудовые договоры могут заключаться (ст. 58 ТК РФ):

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет. С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения.

В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства; страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки. В отдельных случаях с учетом специфики работы ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами (ст. 67 ТК РФ). Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

Договором предусматривается испытательный срок. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ). Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Издаётся приказ (распоряжение) о приеме на работу по унифицированной форме (форма № Т-1), введенной с 2001 г. и обязательной для предприятий всех организационно-правовых форм и форм собственности. На оборотной стороне проекта приказа начальник структурного подразделения указывает, в качестве кого может быть принят на работу нанимающийся, по какому разряду или с каким окладом, а также с какой продолжительностью испытательного срока.

На оборотной стороне проставляются также согласие работника с условиями работы, результаты переговоров, медицинского осмотра, отметка о прохождении инструктажа по технике безопасности, противопожарному минимуму и другие отметки. Проект визируется соответствующими службами. Подписанный руководителем организации приказ объявляется работнику под расписку. На основании приказа составляется личная карточка (форма № Т-2).

Трудовой договор с руководителем

Наем руководителя осуществляет собственник имущества непосредственно или через уполномоченные органы. Особенности найма являются:

- срок договора;
- условия оплаты труда;
- дополнительные льготы, выплаты, возмещение ущерба;
- условия обеспечения жилплощадью;
- режим рабочего времени и отдыха;
- распространение льгот, предусмотренных для работников организации;
- ограничение прав использования имущества собственника;
- невмешательство собственника в оперативную деятельность руководителя.

Свои особенности имеет заключение договора с руководителями государственных и муниципальных учреждений и предпри-

ятий. Назначение руководителя осуществляется на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются лица, имеющие высшее образование, опыт работы в сфере деятельности учреждения, предприятия, опыт работы на руководящих должностях.

Трудовое законодательство предполагает прекращение трудового договора и увольнение работника из организации (глава 13 ТК РФ). Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- 2) истечение срока трудового договора (ст. 79 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81 ТК РФ);
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75 ТК РФ);
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (ч. 4 ст. 74 ТК РФ);
- 8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (ч. 3 и 4 ст. 73 ТК РФ);
- 9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (ч. 1 ст. 72.1 ТК РФ);
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
- 11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК РФ).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Увольнение работника может быть связано со всеми этапами и элементами процесса управления персоналом: профессиональным подбором и отбором; профессиональной адаптацией; стимулированием и мотивацией; организационной культурой; характером, содержанием и условиями труда; оценкой и аттестацией работников. Однако с увольнением работника проблемы организации не заканчиваются.

Увольнение сотрудника нередко приносит компании массу проблем уже после того, как за ним захлопнется дверь офиса. Кто-то «сливает» компромат, кто-то норовит восстановиться, кто-то в отместку уносит с собой файлы с конфиденциальными документами. А раз так, нужно применять превентивные меры.

«Если расставание происходит по причинам профессиональной, психологической несовместимости или несогласия сотрудника со стратегией развития компании, выбранной руководителем, то обычно такого рода увольнения влекут за собой весьма неприятные последствия, — уверена директор по развитию бизнеса агентства по подбору персонала APL GROUP Светлана Дюжинова. — Это могут быть негативные изменения психологического климата в компании, уход других сотрудников по собственному желанию, а также материальные и моральные затраты, связанные с заменой людей, распространением негативной информации о работодателе и разглашением конфиденциальной информации на рынке».

Но вот, несмотря на все старания, бывший подчиненный, имевший доступ к коммерческим тайнам, оказался в конкурирующей компании. Да, он подписывал документ «о неразглашении». Но будет ли он его добросовестно соблюдать? Проверить это сложно. Равно как и доказать в случае судебного разбирательства, что разглашение коммерческой тайны нанесло ущерб вашему предприятию.

Обезопасить компанию от подвохов, которые могут устроить увольняемые сотрудники, почти невозможно, — признает директор департамента управленческого

и кадрового консультирования компании «Авансер» Оксана Свергун. — Если человек хочет подставить работодателю подножку, он это обязательно сделает. Он может обратиться в Трудовую инспекцию и заявить, что ему платили зарплату «в конверте», и в компанию придут с проверками. И уж какие-нибудь недочеты обнаружат обязательно, например в документообороте. Если увольняемый сотрудник чувствует себя «униженным и оскорбленным», он вполне может вовлечь бывшего работодателя в трудовые споры и спровоцировать судебное разбирательство. И, зная об этом, сотрудники подчас шантажируют прежних нанимателей.

Вескими основаниями для увольнения могут быть нарушения трудовой дисциплины, сокращение штата, закрытие предприятия и другие организационные изменения. «Но даже погрешение дисциплины, как основание для увольнения, работник может оспорить и в конечном счете повернуть ситуацию с выгодой для себя, опротестовав законность увольнения, — подчеркивает Оксана Свергун. — И если есть хоть малейшая зацепка, суд обычно старается вынести решение в пользу физического лица. А это значит, что сотрудника могут восстановить на прежнем месте работы». Работодателю же придется оплатить ему издержки, связанные с вынужденным простоем, т. е. выплатить зарплату за весь период, который он не работал. «Судебные разбирательства по трудовым спорам могут продолжаться месяцами, а порой и годами, поэтому для работодателя это значительные потери», — напоминает Оксана Свергун. Бывает, что компанию «приговаривают» к возмещению сотруднику морального ущерба и судебных расходов, к примеру, на адвоката.

Источник: Боголюбова О. С глаз долой // www.business-magazine.ru

Предупреждение и смягчение негативных последствий увольнения для работника и для организации зависит, как уже было сказано, от всей работы с персоналом в организации. При этом рекомендуется следующее:

- между организацией и сотрудником с самого начала должно быть четкое понимание того, что именно он должен делать, какова ответственность, которую он несет, каких вполне определенных результатов от него ждет работодатель;
- функционал работника по возможности должен быть расписан подробно, во всех деталях;
- в каждой компании и в каждом случае должна быть продумана схема увольнения, проведена подготовительная работа с сотрудниками, просчитаны и минимизированы последствия увольнений;

- в принципе, уже на стадии приема на работу можно спрогнозировать поведение человека: кто склонен откровенничать не к месту, а кто — нет;
- в целях обеспечения безопасности доступ к секретной информации не должен быть у большого числа сотрудников;
- в трудовом договоре должно быть прописано, что после прекращения сотрудником трудовых отношений определенная информация не подлежит огласке;
- существует правило: если сотрудник увольняется из компании, он должен сдать все источники конфиденциальной информации, бывшие в его распоряжении: документы, чертежи, опытные образцы, компьютерные программы и т. д.;
- эксперты рекомендуют также проверить, не было ли в отделе, где работал сотрудник, пропаж документов с важными коммерческими данными, а также ключей от сейфов;
- рекомендуется поставить в известность о том, что этот работник уволен, персонал фирмы, партнеров и клиентов. Это должно быть сделано таким образом, чтобы не навредить уволенному сотруднику;
- в случае необходимости, если новый работодатель уволенного сотрудника станет наводить справки, то следует говорить правду.

Поведение сотрудника в ситуации увольнения зависит:

- от того, по чему увольнение — фактор стресса — «бьет»: по самооценке, планам на будущее, карьере, материальным проблемам и т. д.;
- от того, успел ли человек подготовиться к ситуации, выработать способы компенсации;
- от типа психологического контроля человека: внешний — когда человек ищет причины происходящего с ним во внешних обстоятельствах, и внутренний — когда происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от его действий.

В ситуации увольнения часто встречаются неконструктивные реакции на стресс:

- подавленность, стресс возникает из-за понижения самооценки;
- растерянность, увольнение влияет на планы на будущее, возможно, порождает материальные проблемы;

- обида, бывают попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, обвинения компании в неправильном руководстве.

Неконструктивность этих реакций заключается прежде всего в том, что человек сосредоточен на негативных моментах и у него отсутствует план преодоления ситуации, план дальнейших действий.

В этом случае весьма важно на этапе увольнения не упустить возможности поговорить с увольняемым. Каких-либо правил, предписывающих специалисту по управлению персоналом в обязательном порядке беседовать с увольняющимся, нет. Лишь в редких случаях это записано отдельным блоком в должностную инструкцию. Тем не менее достаточно опытные и системно мыслящие специалисты по работе с персоналом обычно стараются такой важный информационный канал не упускать и находят время для таких бесед.

С помощью беседы с уволенными достигается несколько целей:

- не оставить человека наедине со своими проблемами;
- получить ценную информацию о внутренних проблемах организации;
- оставить по возможности благоприятное впечатление об организации.

HR-специалист и работник выступают как коллеги, и их позиции в этой беседе — вполне равноправны. Участие в таком собеседовании — в своем роде «акт доброй воли», поскольку никто из двоих участников не обязан этого делать. Также это — проявление некоторой заботы о дальнейшей жизни организации (по крайней мере, со стороны специалиста по персоналу). Рассматриваемая беседа — это на 85% интервью.

Важные моменты, которые при этом стоит учесть:

- возможно некоторое «сгущение красок», так как часто присутствует частичное или тотальное недовольство организацией, — ведь работник все-таки по каким-то причинам уходит;
- при таких беседах особенно важно установление хорошего контакта с собеседником. Есть две группы увольняющихся, противоположных по своему стилю поведения, что следует учитывать при установлении контакта.

Первая группа — те работники, для которых такая беседа — это долгожданная возможность «выговориться», «хоть напоследок сказать, что я обо всем этом думаю», поскольку «все равно уже ухожу, и терять мне больше нечего».

Вторая группа — те, кто уходит, затаив недовольство в себе. Причина ухода обычно декларируется максимально нейтрально (семейные проблемы, проблемы со здоровьем, сложности с учебой и т. п.). Так как решение об уходе уже однозначно принято, представители этой группы не видят смысла «еще что-то здесь кому-то доказывать», справедливо полагая, что «теперь это уже не их проблемы», а проблемы организации и тех, кто остался в ней работать.

Однако большинство увольняющихся представляют собой скорее «промежуточный тип» между этими двумя крайними группами.

В случае если оценки, высказываемые увольняющимся сотрудником, выглядят особенно «нетрадиционно» на фоне большинства остальных оценок, имеет смысл навести справки о работе сотрудника в подразделении — например, у его руководителя.

Можно поинтересоваться, как развивалась профессиональная деятельность работника, какие отношения складывались с коллегами, как руководитель в целом расценивает уход специалиста, какие есть в этом «плюсы» и «минусы» и т. п. Такой подход позволит получить в итоге «двустороннюю информацию», что облегчит выстраивание более объективной общей картины. Только нужно учесть, что оценки руководителя столь же субъективны, как и оценки увольняющегося, и у руководителя тоже могут быть свои поводы для негатива и «передергивания».

Если предпринимается такая дополнительная беседа, то особенно важно соблюдение конфиденциальности — полученная от увольняющегося либо от руководителя его подразделения информация ни в коем случае не передается ни между ними, ни третьим лицам, чтобы избежать возникновения сплетен в организации.

Если вас действительно интересует, как проходит вхождение работников в вашу организацию, какие трудности они встречают в своей работе на разных этапах — от приема и адаптации вплоть до своего увольнения, что мешало их эффективной деятельности, а что, наоборот, помогало, то массу полезной информации обо всем этом можно получить во время бесед с увольняющимися.

Беседа с увольняющимися может быть своего рода «громоотводом». То есть в процессе беседы возможно некоторое снижение негативного настроения, часто имеющегося у увольняющегося работника.

Со всеми ли увольняющимися беседовать, или лишь выборочно, зависит от особенностей организации, особенностей процесса текучести кадров в организации в целом, а также — в разных подразделениях, от актуальности тех или иных проблем.

Организация бесед должна быть продумана заранее. Это касается выбора времени и места беседы, стиля проведения беседы, может быть — примерного времени (если по каким-то причинам заданы четкие временные рамки).

Само общение должно быть по возможности спонтанным и естественным, ведь, в конце концов, двум людям всегда есть о чем поговорить. Возможно, на начальном этапе работы имеет смысл разработать что-то вроде «типового опросника для увольняющихся», достаточно подробного, гибкого и вариативного. Такой опросник — скорее методические материалы «для себя», а не для использования при собеседовании.

Разумеется, в завершение беседы стоит пожелать уволившемуся успешного трудоустройства, долгой и успешной работы на новом месте и обязательно — поблагодарить за беседу, подчеркнуть важность высказанных собеседником мнений.

Записывать результаты беседы лучше вскоре после беседы — когда память о беседе еще свежа, но минимальный анализ уже произошел, и появилось чуть отстраненное восприятие беседы, лишённое сильных эмоциональных тонов. Форма фиксирования результатов может быть как «вольная», так и в специально разработанном для этой цели бланке.

Источник: Сергеева П. Беседа с увольняющимися: момент истины // Работа с персоналом (HR-Journal.ru)

В зависимости от положения организаций в среде и выработанной стратегии организациям приходится принимать непопулярные решения по сокращению персонала. В этом случае, кроме обусловленных трудовым законодательством мер, включаются и механизмы социальной ответственности, одним из которых является аутплейсмент.

Аутплейсмент (*outplacement*) — это комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников.

Планируя увольнения сотрудников, компания предлагает с помощью кадровых агентств помочь найти им работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как правильно составить резюме, удачно пройти собеседование, как грамотно искать новое место.

Компания может оказывать помощь и в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планируется сократить. Чтобы сокращенный работник ушел из компании с миром, стоит попробовать еще один рецепт: создать специальную «информационную поддержку». Некоторые работодатели рассылают персоналу, а также клиентам и партнерам сообщения о том, что покинувший компанию сотрудник перешел на новую работу, которая даст ему

больше возможностей для профессионального роста. Компания же выражает ему признательность за труд, дает сопроводительные письма.

3.2. Анализ организационной культуры организации

Одним из важнейших факторов внутренней среды организации является ее культура. В современной литературе одновременно применяются два понятия: организационная культура и корпоративная культура.

Понятие корпоративной культуры напрямую связано с понятиями «корпорация» и «корпоративное управление».

Очень часто без достаточных на то оснований корпоративное управление и корпоративную культуру смешивают с управлением организацией и организационной культурой. Более того, встречаются утверждения о наличии корпоративной культуры в муниципалитете или полиции, что не только неправильно, но и опасно. Корпоративность государственных или муниципальных служащих проявляется в «защите мундира», в ощущении собственной значимости и ничтожности тех, ради кого, собственно, они существуют.

Организационная культура отличается от корпоративной тем, что организационная культура представляет собой те нормы и правила, которые объединяют подсистемы организации.

Организационная культура — 1) система символических посредников, направляющих и ограничивающих активность членов организации; 2) совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Корпоративная культура в отличие от организационной, по мнению некоторых менеджеров, практиков и специалистов, существует как отдельный пласт — это культура на уровне ценностей бизнеса, на уровне ценностей предпринимательства. Корпоративная культура дополняет в случае управления корпорацией организационную культуру, которая формируется во всех типах организа-

ций. Иногда под корпоративностью понимают единство восприятия определенных ценностей и устремленность к общим целям, при этом считается, что корпоративная культура содержит социально-психологический климат, качество социальных связей, их форму, интенсивность.

Общим для двух понятий является наличие в их структуре ценностных ориентаций, идей, установок, норм, традиций. Но в организационной культуре это функции и подсистемы организации, ее внутренняя целостность, а в корпоративной культуре — это социально-психологический климат, качество социальных связей, их форма, интенсивность. **Корпорация** — это частный случай организации. В экономическом смысле это форма объединения капитала; в социальном — группа людей с общими интересами, духом, устремлениями.

Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами. Роль морально-оценочной составляющей этой системы играет корпоративная этика. В процессе ее изучения становится ясно, что члены корпорации считают приемлемым, а что нет, как они соотносят цели и ценности корпорации с общественной моралью. Корпоративная этика формирует, создает, транслирует культуру, делает корпорацию активным субъектом культуры.

Вопросы этического поведения корпораций в настоящее время получили свое развитие в так называемых концепциях социальной ответственности корпораций.

Источник: Кафидов В. В., Скипетрова Т. В. Теория организации: учеб. пособие. М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2005.

С точки зрения управления персоналом и человеческими ресурсами организации целесообразно в первую очередь анализировать существующую и проектировать требуемую организационную культуру. Для этого существуют методы ее анализа.

Чаще всего выделяют следующие элементы организационной культуры:

- философия организации;
- деловое кредо, определяемое как концентрированное выражение философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, высшим руководством;
- принятые в организациях конкретные концепции менеджмента;

- ролевые модели, через которые персонифицируется и символизируется действующая система ценностей;
- символический менеджмент — акции, манера действий, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты;
- мифы, легенды, истории, символы, которые используются для выражения определенных идей и имеют как вербальный (девиз, история), так и невербальный (одежда, поступок, предмет) характер;
- ритуалы, церемонии — символические мероприятия, призванные напоминать работающим о поведении, которое от них требуется.

Существует разделение элементов организационной культуры по четырем группам:

- 1) назначение экономической системы (миссия, цели, задачи);
- 2) операционные средства (технология, система стимулирования, контроль, информационное обеспечение и др.;
- 3) критерии достижения и оценки результатов;
- 4) средства внутренней интеграции (язык, способ распределения власти, ритуалы и т. д.).

П. Р. Харрис и Р. Т. Моран включают в содержание организационной культуры следующие десять характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразные виды униформы и спецодежды, степень опрятности и т. п. отражают наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, наличие дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям; рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу т. п.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и отношение к коллегам, клиентам, конкурентам и т. п.; влияние религии и морали);
- процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т. п.);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, оценка работы и вознаграждение, продвижение и т. д.).

Эдгар Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: «поверхностному» или «символическому», «подповерхностному» и «глубинному».

Самым поверхностным уровнем, по мнению Шайна, является уровень *артефактов*, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую

группу с незнакомой культурой («видимые организационные структуры и процессы»). Артефакты включают зримые продукты группы, такие как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и т. д. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его следует просто наблюдать.

Второй уровень — *провозглашаемые ценности* («стратегии, цели, философии»). Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый ее шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода при решении проблемы, в дальнейшем могут стать «лидерами» или основоположниками, однако группа как таковая на этом этапе еще не обладает коллективным опытом, поскольку еще не выработала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверено в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий и ее участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел.

Набор ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Ценности во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолида-

ции группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии.

Еще один (третий) уровень культуры — *базовые представления*. Базовые представления отличаются от доминирующих ценностных ориентаций, поскольку последние отражают предпочтительное решение, у которого существует ряд базисных альтернатив, и любой носитель культуры может порой руководствоваться в своем поведении не только доминирующими ориентациями, но и различными их вариантами. Базовые представления, согласно концепции Шейна, представляются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму, подобно привычным теориям, они не вызывают возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно.

Основные ценности и убеждения находят выражение в соответствующих девизах, подчеркивающих наиболее сильные стороны той или иной компании.

Несколько иначе распределены уровни в концепции Д. Мацумото. Он выделяет индивидуальный, интраорганизационный и интерорганизационный уровни.

На *индивидуальном уровне* организационная культура проявляется в тех культурах, которые индивиды привносят с собой в производственное пространство из той культурной среды, в которой эти люди выросли и прошли процесс социализации.

На *интраорганизационном уровне* культура существует внутри организации, т. е. среди людей, работающих в отделах и подразделениях, а также состоит из отделов и подразделений, существующих в пределах компании. Именно этот уровень в наибольшей степени соответствует тому, что сейчас обычно имеют в виду под организационной культурой. Он включает в себя эксплицитные и имплицитные правила, направляющие общие повседневные практики, такие как политика, в области человеческих ресурсов, в отношении заработной платы, повышений, продвижений и увольнений, а также неписаные правила по поводу того, как вести себя с начальством.

И, наконец, *интерорганизационный уровень* проявляется уже потому, что компании существуют не в вакууме. Напротив, они

существуют с другими компаниями как внутри страны, так и за рубежом, и их существование и выживание в значительной мере обусловлены этим обстоятельством. На этом уровне культура включает в себя множество эксплицитных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и имплицитных (неформальных «принято — не принято») правил, определяющих, каким образом компании соотносятся друг с другом и сосуществуют к взаимной выгоде и процветанию.

Эдгар Шайн указывал на то, что любая новая компания, если она хочет выжить во внешней окружающей ее среде, должна развить:

- чувство собственной миссии и основополагающей задачи, какую-либо причину для существования;
- конкретные цели, которые обычно берут начало от основополагающей миссии.

В исследованиях организационной культуры выделяется ряд *основных функций*, которые раскрывают ее сущность:

- воспроизводство и продуцирование организационных ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, организации с доминирующими в обществе нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- регламентирующая и регулирующая функции культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения в организации;
- познавательная функция (познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- смыслообразующая функция (организационная культура влияет на мировоззрение человека);
- коммуникативная функция — через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;

- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;
- реактивная функция, которая выражается в восстановлении духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации.

Ядром организационной культуры являются:

1. *Ценности*, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации; установленные *приоритеты* работников, связанные с их работой в данной организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность.

2. *Система отношений*, лежащая в основе организационной культуры, — это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации.

3. *Поведенческие нормы* — это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п.

В аспекте такого элемента, как поведенческие нормы, следует отметить понятие «фирменный стиль». *Фирменный стиль* — один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности. Фирменный стиль — это системное явление, где все элементы связаны между собой и влияют друг на друга. Сказать, что фирменный стиль — это особенности, отличительные черты данной корпорации от другой, было бы не совсем верно, поскольку в состав этого явления фирмы

включают и установившиеся стандарты разного уровня, вплоть до глобального, и свои «изюминки». Поэтому стиль в данном случае — синтез мирового уровня сервиса и элементов специфики, местного колорита.

4. *Действия и поведение работников*, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Наряду с вышеперечисленными структурными элементами организационной культуры *имидж* играет значительную роль для организации. Одно из определений имиджа: это ореол, создаваемый мнением социальной группы, демографического слоя, собственными усилиями человека. Имидж организации — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников и ее работников.

Можно выделить следующие *основные этапы работы* по формированию организационной культуры.

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

2. Изучение сложившейся организационной культуры, определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации.

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, необходимо ответить на два вопроса:

а) что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?

б) какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

3. Изучение сложившихся в организации правил и традиций, разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

По мнению Р. Дафта, мощная культура сама по себе не обеспечивает успех всего бизнеса, если в ней не заложена способность адаптации к изменяющимся внешним условиям. А это означает, что в стратегически ориентированной организации должна формироваться умеренно сильная культура.

Кроме формирования организационной культуры, важное значение для эффективного управления имеет ее поддержание и изменение, являющиеся объектом усилий всех подсистем и элементов системы управления персоналом, при определяющей роли первых руководителей организации.

При анализе роли руководителя в формировании организационной культуры можно выделить первичные и вторичные механизмы передачи культуры. К *первичным механизмам* можно отнести:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Вторичные — закрепляющие первичные — механизмы включают:

- композицию и структуру организации;
- систему и принципы деятельности;
- дизайн помещений, строений;
- истории, рассказы, мифы, легенды о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо, философию и идеологию организации.

Руководитель, включая эти механизмы в свою практику, управляет культурой организации, т. е. оказывает целенаправленное воздействие на систему ценностей сотрудников, проясняет и корректирует свои собственные цели, обеспечивает интеграцию групповых норм в единые непротиворечивые стандарты поведения в организации. Руководитель не является единственным субъектом управления культурой в организации. Эти функции делегируются менеджерам различных уровней, специалистам по управлению персоналом, консультантам.

На основе имеющихся в литературе схем можно определить основные этапы технологии управления культурой в организации:

- анализ состояния культуры в организации, выявление содержания основных элементов культуры;
- формулировка проблем;
- описание проблемной ситуации, определение факторов, влияющих на развитие проблемной ситуации, выделение объектов и субъектов противоречий;
- построение идеальной модели, снимающей возникающие противоречия;
- определение возможностей адаптации «идеальной модели», проведение эксперимента, расчетов, опросов и т. д.
- анализ и интерпретация результатов проведенных исследований;

- определение мероприятий и механизмов их реализации, обеспечивающих решение проблем. Например, к подобным мероприятиям можно отнести: разработку и (или) внесение изменений в нормативные документы (коллективный договор, должностные инструкции, распорядок дня, условия и охрану труда, порядок премирования и т. д.), разработку и (или) внесение изменений в этический кодекс компании, обучение этическому поведению с помощью тренингов и семинаров, проведение этического консультирования специалистами со стороны, проведение социальных ревизий программ организации, введение «карт этики», конкретизирующих этический кодекс для каждого сотрудника организации и т. д.;
- нормативное закрепление предлагаемых мероприятий;
- адаптация новых элементов культуры, превращение их в повседневную практику деятельности организации.

Формирование системы управления организационной культурой может рассматриваться как организационный проект, основными чертами которого являются:

- комплексная, инновационная, уникальная постановка задачи;
- отграничение от повседневных производственных процессов;
- сформулированная цель;
- финансовые и кадровые рамки;
- временные рамки: определенный старт и запланированное время завершения;
- междисциплинарное сотрудничество нескольких специалистов или отделов;
- собственная организационная форма;
- заказчик — внешний или внутренний (внутри предприятия).
- надзор контролирующих инстанций.

Организационная культура, как правило, не поддается строгой фиксации и формализации. Вместе с тем основные идеи и положения организационной культуры могут быть отражены в специальном документе — этическом кодексе.

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов — *профессиональные* и *организационные*, которые регулируют отношения людей внутри данных групп.

Кодекс профессиональной этики содержит как те нравственные требования, которые уже выработаны сообществом и практически выполняются его большинством, так и те, которые еще не всегда выполняются, но считаются тем не менее обязательными. Кодекс определяет и условия вхождения в профессиональное сообщество.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократова — кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты и т. д.).

В компании «Форд» этический кодекс был разработан для торговых агентов. К ним предъявлялись следующие основные требования:

1. Стремление к успеху и все качества, характеризующие современного энергичного и развитого делового человека.
2. Наличие достаточного склада запасных частей, дающего возможность быстро произвести любой ремонт и поддерживать все автомобили Форда данного района в состоянии непрерывной исправности.
3. Солидное, чистое, обширное торговое помещение, не роняющее достоинства нашей фирмы.
4. Хорошая ремонтная мастерская, снабженная всеми необходимыми для ремонта машинами, инструментами и приспособлениями.
5. Механики, основательно знающие уход за автомобилями Форда и починку их.
6. Правильная бухгалтерия и подробная регистрация, из которых в каждый момент можно было бы видеть баланс разных отделений агентуры, состояние склада, имена всех владельцев автомобилей Форда и предположения на будущее время.
7. Абсолютная чистота во всех отделениях. Не могут быть терпимы непротертые окна, пыльная мебель, грязные полы и т. п.
8. Хорошая вывеска.
9. Безусловно, честные приемы ведения дела и полное соблюдение коммерческой этики.

В наших инструкциях агентам говорилось, между прочим, следующее:

«Торговый агент должен знать имена всех жителей своего района, могущих быть покупателями автомобиля, включая и тех, которым идея покупки еще не приходила

в голову. Каждого из них он должен по возможности посетить лично, в крайнем же случае сделать письменное предложение, все результаты переговоров должен записывать, чтобы можно было знать мнение каждого отдельного жителя относительно покупки автомобиля. Если вы затрудняетесь проделать такую работу в своем районе, то это означает, что ваш район слишком велик для одного агента».

Источник: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию».

Когда наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется организационным кодексом.

Название этого документа существенно отличается в различных организациях: Кодекс корпоративной этики, Корпоративные стандарты, Офисная книга (для небольших фирм) или Книга предприятия (*Corporate Code, Office Manual*). Иногда его называют Кодексом корпоративного поведения, однако это неправильно. Так уже называется принципиально отличающийся по целям и содержанию документ, определяющий правила и этические нормы ведения бизнеса корпорацией.

Кодекс, с одной стороны, регламентирует действия сотрудников в различных ситуациях, с другой — гарантирует соблюдение правил всеми сторонами и задает прозрачные, понятные для всех критерии оценки деятельности и поведения. Сотрудники должны понимать, что Кодекс — это стандарт, который необходимо соблюдать неукоснительно. Сам по себе стандарт — достаточно жесткий норматив, но если в компании допустимы несколько вариантов поведения в той или иной ситуации, то это должно оговариваться и прописываться отдельно. Например, если речь идет о поведении в конфликтной ситуации, то в соответствующей статье четко оговаривается, какие формы поведения в конфликте приемлемы, какие способы его разрешения приветствуются, а какие — нет. И даже на более глубоком уровне — как мы относимся к кон-

фликтным ситуациям в принципе: игнорируем, замалчиваем или стремимся выявлять и конструктивно разрешать.

Источник: Корпоративный кодекс банка: мода или необходимость // www.adwertme.ru

Кодекс базируется на основных положениях, стандартах, политиках, других регламентирующих актах, принятых и действующих в компании. Он органично включает в себя положения «О персонале», «О банковской тайне» или «О трудовой дисциплине» и др. В статьях кодекса можно и нужно делать ссылки на уже существующие нормативные документы. В нем излагаются основополагающие принципы, а подробно все описывается в соответствующих положениях.

Структура кодекса может состоять из двух разделов. В первом разделе описываются основные принципы взаимодействия организации с внешней средой, подтверждается соблюдение законов и правил этики, которые и позволяют вести успешный бизнес. Во втором — подробно определяются позиции компании по таким вопросам, как:

- взаимоотношения с внешним клиентом;
- взаимоотношения с внутренним клиентом;
- безопасность и защита;
- конфликт интересов;
- принципы подбора персонала;
- возможности роста;
- социальная защита;
- внешний вид;
- компетенции.

Разрабатывать и внедрять этический кодекс рекомендуется в четыре этапа.

1. *Исследование.* В компании проводится диагностика ситуации: выявляют потенциальные сферы конфликта интересов, противоречий внутри организации и в ее внешних отношениях — с клиентами, партнерами. Определяются области возможных нарушений, связанных, например, с грубостью персонала, хищениями и др. Формулируются цели программы.

2. *Разработка концепции.* Руководство компании создает «образ идеального сотрудника» — описывает его желаемое поведение

в конфликтных и сложных этических ситуациях. Для каждой организации они индивидуальны. В зависимости от их особенностей формируется и структура кодекса: содержание, главы. На этом же этапе составляется проект текста кодекса.

3. *Обсуждение, корректировка и принятие.* В то же время всех сотрудников знакомят с проектом кодекса, проясняют его необходимость для каждого работника и компании в целом, получают обратную связь о проекте кодекса. Затем текст корректируют и дорабатывают документ. Кодекс утверждает руководство компании.

4. *Внедрение.* Создается система исполнения кодекса этики (без которой он будет всего лишь декларативным документом). Она включает четыре элемента:

- продвижение этических стандартов поведения внутри компании;
- обучение сотрудников по применению зафиксированных в кодексе норм;
- мониторинг исполнения этических норм и возможных нарушений;
- реагирование на нарушения.

Этический кодекс для стратегически ориентированных и быстро развивающихся организаций должен быть адаптивным. За короткий период бурного развития команда единомышленников перерастает в конгломерат ничем не связанных, нелояльных организации профессионалов. Руководство же организации зачастую не замечает этих изменений, надеется на понимание всеми сотрудниками необходимости непопулярных мер, направленных на повышение качества трудовых процессов, формализацию оценки и т. п., необходимых на этапе стабилизации развития организации. Внутри организации назревает конфликт лояльности.

Усилия компании по повышению лояльности персонала окупаются многократно. В первую очередь сокращается количество злоупотреблений на рабочем месте. Лояльный сотрудник не нуждается во внешней службе безопасности, которая следила бы за ним. У него есть свой внутренний сторож, не позволяющий ему, например, обкрадывать компанию (а это составляет 80% всех краж).

Лояльные сотрудники с пониманием относятся к проблемам компании, готовы дольше терпеть безденежье, переработки, вспоминают о компании и во вне рабочее время.

У по-настоящему лояльных сотрудников есть определенный кодекс чести, не позволяющий, например, переходить в конкурирующую компанию, «сливая» клиентов или ноу-хау прежнего работодателя. Такие работники более устойчивы и к попыткам перемакивания.

Лояльные сотрудники гордятся своей компанией, осознают себя как «мы», не выносят сор из избы, а, наоборот, стараются способствовать формированию позитивного образа компании в глазах окружающих.

И наоборот, нелояльный персонал склонен к использованию ресурсов компании в личных целях, способствует утечкам ценной информации «на сторону» и не готов прощать своей компании никаких просчетов в кадровой или какой-нибудь другой политике.

Формирование лояльности играет немаловажную роль на этапе подбора сотрудников. Чем лучше кадровый имидж компании, тем выше мотивация специалиста на трудоустройство именно в нее. Можно сказать, что лояльность персонала напрямую зависит от лояльности к персоналу.

Верность не развивается в приказном порядке, ее нужно «растить и лелеять». Вместе с тем организации нужны не только верные, но компетентные работники. А это функции управления человеческими ресурсами.

3.3. Интегрированные коммуникации

Коммуникации — средства сообщения (транспортные коммуникации) и связи, информационные контакты; процесс обмена информацией; связь по прямым и обратным каналам, передача сообщений. Для социальных организаций необходимы как внешние, так и внутренние коммуникации.

Процесс управления (планирование, организация, мотивация и контроль) требует принятия решений, и для этого необходимы коммуникации, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного и понятного для других членов организации решения. Коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что может выступить предпосылкой существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься эффективные решения, но и для того, чтобы они могли выполняться.

Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

Особая роль в организационных коммуникациях принадлежит Паблик Рилейшнз.

Паблик Рилейшнз (*Public Relations*) — это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью.

Понятие «паблик рилейшнз» (*PR*) включает:

- все, что может предположительно увеличить взаимопонимание между организацией и теми, с кем эта организация вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами;
- рекомендации по созданию «общественного лица» организации;
- мероприятия, направленные на расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды, рекламы, выставок, видео- и кинопоказов;
- мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию слухов или других источников непонимания;
- любые действия, направленные на улучшение контактов между людьми или организациями.

Важно понимать, что *PR* возникает только там, где осознана потребность в контактах с общественностью.

В начале XX в. достаточно было следовать принципам *publicity* — достижению положительной известности. Это односторонняя коммуникация, не ориентированная на долгосрочные последствия, корректировку образа в соответствии с изменяющимися ожиданиями. В соответствии с кодексом Айви Ли работа сводилась в первую очередь к взаимоотношениям с прессой (*mass media*

relations) с целью *promotions* — обмена и продвижения информации, применения различных форм рекламирования.

В настоящее время *PR* — это многофункциональная деятельность, направленная на создание и поддержание позитивных отношений между организацией и общественностью. Связь с общественностью — это уважение к клиенту, посетителю, гражданину. Это — особая точка зрения на его интересы, как на собственные, и даже выше (от него зависит мой бизнес, мое положение в обществе и в мире). Современный *PR* перерастает в «Интегрированные маркетинговые коммуникации» (ИМК), объединяющие рекламу, стимулирование сбыта, личную продажу и связь с общественностью. Суть ИМК — в поиске возможности уделить больше внимания самому клиенту, а не продаже товаров, установить с ним прочные взаимоотношения. *PR* стремится корректировать рыночные отношения.

Существенным является и то, что *PR* ориентирован не столько на результат, сколько на процесс, а значит, эффект от него опосредован. Данное положение отчетливо отражается в целях *PR*.

Цели паблик рилейшнз:

- активные действия по достижению доброжелательности (чтобы обеспечить нормальное функционирование и расширение деятельности организации);
- сохранение репутации (для чего требуется обнаружить и отказать от традиций и обычаев, которые, будучи вполне законными, могут, тем не менее, вступить в противоречие с общественным мнением или повредить взаимопониманию);
- внутренние отношения (создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах организации).

Внутреннее единство не только в корпорации, но и в любой компании — основа успеха сегодня. Кризисы, падение уровня продаж, смена акционеров и сокращение доли рынка — все это можно пережить, если корпорация представляет собой объединенный союз менеджмента, акционеров, сотрудников (уровень корпоративного управления, корпоративной культуры). Компании-лидеры придают особое значение работе с персоналом, в них каждый понимает миссию компании, знает, зачем работает и осознает свое место

в организации (уровень управления персоналом, организационной культуры). Именно поэтому при создании системы двусторонней связи между руководством и персоналом и последовательного информационного взаимодействия получают все большее распространение:

- аудит существующих взаимоотношений внутри персонала компании, информационных потребностей сотрудников;
- выделение внутрикорпоративных и внутриорганизационных коммуникационных каналов и их оптимизация;
- продвижение ценностей корпоративной и организационной культуры;
- планирование и проведение программ по созданию систем «обратной связи» с сотрудниками и улучшению морального климата в компании;
- разработка информационной политики компании для предотвращения или решения трудовых конфликтов.

Во время кризиса компании должны уделять одинаковое внимание как своим внутренним, так и внешним заявлениям. Во многих компаниях считается, что функция *PR*-отдела — информирование внешней общественности — совершенно отличается от внутренней коммуникации, которая является частью работы *HR*-отдела или службы по управлению персоналом. По мнению экспертов в области коммуникации, в результате ни *PR*-отдел, ни *HR*-отдел почти не координируют свои действия друг с другом. Все это приводит к тому, что два отдела посылают совершенно разные сообщения как по сути, так и по стилю.

Одна из обязанностей специалистов по управлению человеческими ресурсами — информирование работников о политике компании. В современной экономике цели компании — это не только предмет гордости для топ-менеджмента. Они становятся ключевым фактором для удержания персонала. Поэтому так важно, чтобы цели компании и кадровая политика не противоречили друг другу. В некоторых компаниях *HR*- и *PR*-отделы не только внутренние партнеры, но и внешние консультанты, зарабатывающие на своих с трудом добытых знаниях о персонале.

Компании заинтересованы в создании позитивного кадрового имиджа.

Имидж выделяет явление, создает впечатление его рационального отличия от других. Имидж наделяет явление характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств, причем любыми характеристиками, поскольку это надделение производится с помощью ассоциаций. Имидж всегда представляет собой в известном смысле *полуфабрикат*. Имидж всегда остается недосказанным и этим поощряет воображение, поэтому не случаен интерес рекламы к внедрению имиджей на уровне бессознательного в психике человека.

Кадровый имидж компании — это представление о ней работников и людей, так или иначе с этой компанией сталкивающихся; это то, что думают о компании как о возможном работодателе ее потенциальные сотрудники. Различают внутренний и внешний имидж компании. Внутренний имидж — в глазах сотрудников, внешний — в глазах соискателей и «посторонних специалистов» данного рынка. Достаточно часто имидж компании связывают с имиджем собственника и руководителя.

Зарубежным, особенно западным, компаниям автоматически приписываются такие характеристики, как:

- стабильность;
- структурированность;
- гарантии карьерного роста (но медленного);
- широкие возможности для обучения как по специальным программам, так и в процессе работы;
- зарплата, возможно, не слишком высокая, но «белая», плюс наличие привлекательного социального пакета;
- в таких компаниях бывает трудно проявить свою креативность, так как все бизнес-процессы формализованы;
- стиль работы размеренный, нормированный рабочий день.

Отечественные компании не отличаются единообразием в плане имиджа, но заметно чаще их видят такими:

- неструктурированные;
- нестабильные, постоянно претерпевающие изменения;
- не гарантируют карьерного роста, возлагают ответственность за него на самого специалиста (в таких компаниях можно вырасти очень быстро или не продвинуться вообще);

- редко обеспечивают возможность обучения по специальным программам, опыт приобретается только в процессе практической деятельности;
- зарплата может быть любой — от заниженной до очень высокой, но велика вероятность, что большая ее часть — «черная»;
- есть возможность проявить свою креативность, брать на себя больше ответственности, реализовывать замыслы;
- рабочий день не нормирован, «авралы и переработки являются нормой».

По многим приведенным выше характеристикам отечественные и зарубежные компании противоположны. Существует убеждение, что «сначала надо учиться в зарубежной компании, а потом расти, самореализовываться в отечественной».

Источник: Что влияет на имидж компании как работодателя // Работа с персоналом (HR-Journal.ru).

В формировании имиджа выделяют несколько направлений.

Во-первых, собственная PR-деятельность компании по формированию и укреплению своей репутации, репутации руководителей среди партнеров по бизнесу. Чем громче имя у компании, тем больше иллюзий на ее счет у соискателей, находящихся «снаружи». С другой стороны, информация о возникающих проблемах в компании, у ее руководителей, в кадровой политике у «громких» компаний распространяется по рынку достаточно быстро.

Во-вторых, повышение удовлетворенности трудом персонала компании, как работающего в ней, так и уволившегося (или уволенного) из нее. Чем больше негатива про свою работу содержат рассказы сотрудников, тем ниже привлекательность компании в глазах профессионального сообщества. Этот фактор находится в прямой зависимости от степени продуманности кадровой политики в компании.

В-третьих, создание продуманной системы отслеживания и формирования кадрового имиджа.

Факторы, влияющие на имидж компании:

- размер компании;
- известность компании;
- отечественная или зарубежная компания;
- отрасль, в которой работает компания, и ее положение на рынке;
- возраст компании, история ее развития;

- репутация компании (у журналистов, клиентов, на рынке труда, у партнеров, конкурентов, в бизнес-сообществе);
- корпоративная культура, отношение к персоналу;
- компенсационный пакет;
- стратегия компании;
- качество и стиль управления;
- личность собственника (собственников) компании;
- качество товаров и услуг;
- название компании;
- повышение «стоимости» резюме;
- привлекательность позиции, на которую претендует кандидат.

Имидж компании во многом проявляется в фирменном стиле.

Фирменный стиль — не просто отличительные визуальные характеристики фирмы, а целая система координат для последующего развития имиджа и коммуникаций. Сюда могут включаться и обустройство офиса, организация приема посетителей, одежда персонала, стандарты фирменной торговли, кодекс поведения.

Для того чтобы всей этой системой было удобно пользоваться, ее разделяют на блоки:

- идентификация — логотип, шрифты, корпоративные цвета;
- презентация — визитки, бланки, шаблоны документации;
- визуальная коммуникация — упаковка (для производственных компаний) и стандарты оформления помещений (для торговых фирм), униформа сотрудников и продавцов, директивы использования фирменных элементов в дизайне помещений или мест продаж;
- кодекс поведения — правила поведения сотрудников, ориентиры для фирменной торговли, включая обязательные слова.

Для формирования кадрового имиджа, формирования, поддержания и изменения организационной культуры внутренний *PR* использует такие средства коммуникации, как внутриорганизационная пресса, радио, телевидение, локальные сети, кино, организация праздников. В литературе обычно их называют внутрикорпоративными, хотя это не всегда верно и точнее было бы их называть внутриорганизационными.

По существу, основные цели и задачи любых внутриорганизационных средств информации остаются неизменными:

- информирование персонала о состоянии дел в компании и планах;
- вдохновение успехом, мотивация;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- эффект «обратной связи»;
- забота о персонале;
- создание позитивного информационного фона.

Значительную часть информации о компании и ее продукции распространяют сотрудники. Доверие к этому источнику гораздо выше, чем к официальной информации. А одна из главных проблем внутриорганизационных средств информации — низкий авторитет среди аудитории, так как не в полной мере учитываются ее потребности. Многие компании, декларируя, например, издание какого-нибудь буклета для сотрудников, на самом деле предполагают его для клиентов. В таком издании вряд ли будут рассказывать о проблемах (что всегда и привлекает сотрудников). Вместе с тем работники интересуются состоянием рынка, экономическим положением своего предприятия, его партнерами.

Многие сотрудники не читают внутриорганизационные издания из-за того, что просто ничего не знают об их существовании. Возможность читать интернет-газету есть не у всех и только на работе. Информационные сайты обновляются недостаточно часто, и сотрудники перестают заглядывать на их страницы.

Важное значение для адаптации вновь принятых работников, знакомства родственников, знакомых работников компании, гостей с организационной культурой компании имеет кино. Его условно можно разделить на презентационное, учебное и репортажное. Первое — это, как правило, небольшой фильм (5–10 минут), рассказывающий о компании, или «просветительский» ролик о ее продукции, столь важной и полезной. Учебное кино служит для обучения персонала. Репортажная форма наиболее близка к документальному кино в его привычном для большинства зрителей виде. Эти фильмы могут размещаться и на интернет-сайтах компании.

Еще одна распространенная форма сплочения коллектива и установления необходимых отношений между персоналом и администрацией — это праздники.

Отношение к этому мероприятию неоднозначно. С одной стороны, возможно «недостойное поведение сотрудников» и другие неприятности. С другой — в процессе проведения праздника люди расслабляются, раскрываются с неизвестной стороны, и их можно лучше узнать. Вечеринка во многих компаниях заменяет выдачу праздничных бонусов. Эти бонусы руководители стараются теснее связать с эффективностью работы. А к празднику дарят, к примеру, что-то съедобное.

Более-менее удачный праздник — это всегда возможность хорошего релакса. К празднику корпоративному это относится в полной мере. Не имеется в виду релакс примитивный типа: «отключился и забылся». Речь идет о более широком, психологическом понимании релаксации. То есть та психическая усталость, напряженность, которая накопилась у ваших сотрудников за долгие месяцы, прошедшие после отпуска, либо — с момента трудоустройства, либо — с самого начала года, может быть снята либо уменьшена. Этого можно достичь, если дать людям возможность как следует расслабиться, потратить лишнюю энергию на позитивные эмоции, а не на злобный негатив, выключиться из повседневных профессиональных проблем (не покидая компанию!), посмотреть на коллег и на свою организацию не только с повседневной точки зрения, но и увидеть их с более интересной и привлекательной стороны, чем обычно.

Следовательно, если все вышеописанное действительно произошло, то ваши работники не потащат хотя бы часть своих напрягов в будущий год. Разумеется, это — вполне в интересах компании, поскольку напряги работника могут быстро стать напрягами подразделения, отдела, и организации (если он не поленится проявить соответствующую активность).

Кроме высокополезного для компании и приятного для работников релакса, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих «корпоративных мероприятиях», возможна реализация таких привлекательных былинно-мифических задач HRM, как сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры и т. п.

Источник: Андреева Г. Корпоративным праздникам посвящается // Работа с персоналом (HR-Journal.ru)

Критериями оценки удачного корпоративного праздника могут быть следующие:

- Если прошедший праздник работники вспоминают долго и с удовольствием, то он явно «получился». Неудачный праздник никто долго вспоминать не будет.

- Если ваши работники после праздника время от времени «закидывают удочки» насчет того, что «еще бы чего-нибудь отпраздновать» — это прямое признание того, что праздник был отличный.
- Если после праздника чувствуется неожиданный подъем рабочей мотивации, и вообще — хочется и дальше работать в этой организации.
- Микроклимат в организации (или хотя бы в отдельных подразделениях) явно улучшился, улучшились взаимоотношения между подразделениями.
- В процессе празднования обошлось без серьезных ЧП.

Только средствами PR и сформированной организационной культурой невозможно добиться баланса внутренней и внешней среды организации. Это глубокое заблуждение, что деятельность, затрагивающая интересы людей, в том числе в области коммуникаций, может быть деидеологизированной.

Идеология выражает социальный интерес определенных общественных сил и представляет систему взглядов, касающихся целей достижения некоторого социального идеала. Идеология, опирающаяся на объективное научное знание, заслуживает положения научной.

Идеологическое воздействие поднимает обыденные взгляды до научного понимания, а поведение — до уровня теоретически осмысленного действия. Для того чтобы сформировать научное мировоззрение, следует использовать прием убеждения. Однако убедить можно тех, кто обладает знанием. Если знаний нет, то нет и объективной основы для восприятия идеологических установок. В этих случаях необходимы другие приемы воздействия — заражение, внушение, подражание и др. — воздействие на подсознательном уровне.

Кроме публичных рилейшнз, идеологическое воздействие оказывают теоретическая работа (обучение), пропаганда (социальная реклама) и агитация.

Теоретическая работа (обучение) — формирование знаний, умений и навыков в системе общего, профессионального, специального, высшего образования, повышения квалификации, в ходе специального обучения.

Пропаганда (от лат. *propaganda* — подлежащее распространению) — распространение политических, философских, научных и других идей в обществе; в более узком смысле — формирование у масс определенного мировоззрения.

Пропаганда участвует в выработке сознания и поведения людей, сосредоточиваясь на формировании их высшего, научного уровня. Идеологическая работа, однако, участвует и в формировании обыденного сознания. В этом деле преимущественная роль принадлежит агитации.

Агитация (от лат. *agitatio* — приведение в движение, побуждение к чему-либо) — воздействие на сознание, настроение, общественную активность масс.

Агитация нацелена на правильное осознание гражданами своих ближайших интересов, ближайших потребностей, на их формирование с классовой, партийной или другой точки зрения.

Приведенные определения свидетельствуют, что, несмотря на близость этих элементов идеологической работы, агитация и пропаганда имеют разные механизмы воздействия, а следовательно, и разные методы. Непонимание этих различий может не только снизить эффективность воздействия, но и вызвать отрицательный эффект.

Реклама — форма коммуникации, переводящая качества товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителя. Рекламные объявления, которые мы видим и слышим, являются конечными продуктами целого ряда исследований, стратегических планов, тактических решений и конкретных действий. Единство форм и методов воздействия дает возможность говорить о «промышленной рекламе и политической пропаганде» как о родственных видах деятельности. Это дает основание для использования богатого арсенала методов рекламы в пропагандистской деятельности.

Главной отличительной особенностью является то, что реклама является платной и личность плательщика известна. Если плательщик четко не указан, а время или место не были куплены по стандартному тарифу, то это, скорее всего, информирование общественности, которым занимается пропаганда. Кроме того, реклама чаще всего адресуется конкретным людям персонально.

Применение конкретных приемов, средств и методов рекламы и пропаганды зависит от системы, типа и вида рекламно-пропагандистской деятельности.

К видам и формам рекламы и пропаганды относятся: *наглядно-изобразительная, устная (лекционная), с помощью СМИ (печатных и электронных), видео-, кино- и фотопропаганда, художественная, выставочная, организация творческих конкурсов и массовых мероприятий*. Может быть еще и *прямая почтовая реклама, наружная и на транспорте, реклама посылочной торговли*. По содержанию пропаганда разделяется на типы: политическая, экономическая, культурная и т. п.

Реклама также может различаться в зависимости от того, кто пользуется рекламой, для охвата каких аудиторий, с помощью каких средств рекламы и в каких целях. Реклама от имени правительства, общественных институтов и групп, социальная реклама или пропаганда в основном нацелена не на продажу конкретного товара или конкретной услуги. Их цель не получение прибыли, а заострение вопросов, оказание влияния на решение проблемы, представляющей интерес для общества. Реклама такого рода — попытка воздействовать как на отдельных граждан, так и на другие организации.

Следует заметить, что идеология отражает общественную жизнь не прямо, а косвенно, опосредованно, так как между общественным бытием и идеологией находится промежуточный духовный слой в виде социальной психологии. А социальная, или общественная, психология как массовое сознание является продуктом действия общественной системы обучения, образования и воспитания, всей системы духовного воздействия на массы. Среди важнейших социально-психологических состояний и явлений следует назвать: общественное мнение, общественное настроение, морально-психологический климат, традиции и др.

Таким образом, можно предположить, что пропаганда и реклама не могут непосредственно изменять социальную действительность, они воздействуют на общественное мнение, общественное настроение и т. п. А уже эти факторы при определенных условиях способны целенаправленно воздействовать на социальную действительность и одновременно изменяться под ее воздействием.

В наиболее общем виде понятие «эффективность пропаганды и рекламы» означает отношение полученного результата к цели действия. При этом *эффект* — это степень и конкретный результат действия.

Есть такие сферы деятельности, где методы социологических исследований являются единственными или наиболее надежными при определении эффективности этой деятельности. К таким видам деятельности относятся пропаганда, реклама и в значительной степени маркетинг.

Со слов британского практика рекламы Б. Джонса, эффект рекламы (за исключением рекламы посылторга) в основном не поддается измерению. «И рекламодателю необходимо понять это... Рекламодатели, конечно же, хотят иметь возможность учета, но рекламу часто приходится измерять методами более скромными и более неосозаемыми, чем хотелось бы. Боюсь, нам придется смириться с тем, что большая часть рекламы сможет полностью окупить себя только по прошествии длительного отрезка времени, а степень окупаемости невозможно проверить сколько-нибудь точно»¹.

По мнению ряда исследователей, эффективность рекламно-пропагандистского воздействия характеризуется такими показателями:

- какие цели регулятивного характера ставятся коммуникатором;
- каким образом они воплощены в содержании и форме передаваемых сообщений;
- как реагируют различные группы аудитории, насколько их поведение соответствует целям воздействия.

В последнее время задачи оценки эффективности пропаганды и рекламы уже не ограничиваются анализом совокупного результата, а трактуются как достижение заданной степени влияния на совокупный результат. По мнению ряда исследователей, эффективность пропаганды, прежде всего, проявляется в степени влияния на сознание, взгляды, убеждения, действия людей. Эффективность пропаганды и рекламы может определяться также степенью

согласованности воздействия всей системы для достижения совокупного результата.

Таким образом, в анализе эффективности пропаганды и рекламы можно выделить три класса задач.

Первый класс задач относится к случаю, когда эффективность пропаганды определяется через оценку достижения заданной цели в заданное время и в определенных условиях.

Второй класс задач связан с оценкой воздействия отдельных элементов (видов, форм, методов) системы пропаганды на ее конечный результат.

Третий класс задач предполагает сравнительный анализ степени влияния отдельных направлений и форм пропаганды и рекламы на изменение характеристик их объектов и определение на этой основе способов их оптимального взаимодействия.

Из приведенных положений видна решающая роль правильного определения цели рекламно-пропагандистского воздействия (*цель* — это желаемый достижимый результат).

Приведенная схема анализа эффективности пропаганды традиционна и опирается на классический подход, заключающийся в оценке эффектов не прямого воздействия на аудиторию, а эффектов усиления, закрепления существующих в обществе норм, ценностей и т. п.

Имеются и другие подходы, основанные на исследовании содержания массовой коммуникации, специфики развития техносферы телевидения, радиовещания, прессы, политико-экономической обусловленности этого развития, взаимосвязи социальных факторов и результатов воздействия массовой коммуникации на общество. Исследуется весь процесс коммуникации: «источник — сообщение — канал — аудитория».

Используется общая формула рекламного успеха AIDA:

Attention — привлечение внимания к рекламному обращению;

Interest — возбуждение интереса к предмету рекламы;

Desire — поощрение желания воспользоваться предложением;

Action — переход к действию.

Механизм рекламно-пропагандистского воздействия должен быть построен таким образом, чтобы достаточно полно учесть особенности восприятия информации реципиентом, правильно

¹ Сэндидж Ч. Г., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика. М.: Прогресс, 1989.

построить пропагандистское сообщение и без искажений донести его до объекта пропаганды. В процессе коммуникации важно правильно использовать то или иное средство пропаганды, соответствующее механизму общения. Пропагандистское сообщение должно сочетать конкретную общественную ситуацию с рациональным (основанным на фактах и логике) и эмоциональным аргументированием, чтобы воздействовать на интеллект, эмоции и мотивы поведения.

Для понимания механизмов достижения эффекта в рекламно-пропагандистской деятельности рассмотрим некоторые основные понятия.

Эмоции (от лат. *emoveo* — потрясаю, волную) — психическое отражение в форме переживаний. Ориентируясь на них, человек совершает действия, целесообразность которых остается для него скрытой. Положительные эмоции составляют только $\frac{1}{3}$ от общего их числа, и вызываются они труднее. Гораздо легче вызвать тревожно-ожидательные эмоции (они ближе к отрицательным). Тем бережнее пропагандистам нужно относиться к положительным эмоциям, если думать не только о сиюминутном эффекте, но и о длительной рекламно-пропагандистской кампании.

Часто повторяющиеся по знаку эмоции формируют *настроение*, которое очень важно учитывать в пропагандистской деятельности. Переживания человека, отличающиеся относительной устойчивостью и направленные на предметы, отвечающие потребностям личности, называются *чувствами*. Механизмы распространения чувств и настроений могут быть стихийными и целенаправленными.

Формой проявления потребностей выступают *мотивы* деятельности. Осознанные потребности формируют *интерес*. Удовлетворяя те или иные потребности, человек ориентируется на ценности. В результате в сознании личности выстраивается шкала ценностей и возникают *ценностные ориентации*. Устойчивые ценностные ориентации принимают форму *психологической установки*, которая может быть доведена до *убеждения*. Убеждения характеризуются наличием знаний, эмоциональной оценки и готовности действовать. Убеждения могут быть в форме *идеалов*. Человек не может сознательно следовать идеалам, если у него нет убеждений. Из данной чрезвычайно упрощенной схемы следует, что процесс форми-

рования убеждений гораздо сложнее, чем использование приемов влияния на эмоции. Учитывая это, необходимо иметь представление о различных приемах психологического воздействия на людей.

Убеждение — воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Основу метода убеждения составляет отбор, логическое упорядочение фактов и выводов согласно единой функциональной задаче. Как было уже отмечено, убеждение основано на знаниях, эмоциональной оценке, готовности действовать.

Поэтому убеждение применимо не в каждой аудитории. Критерии убеждений можно характеризовать по нескольким показателям: по содержанию (характер, разнообразие и глубина приобретенных знаний, усвоенных идей); по личностной оценке полученных знаний и самих явлений, отражением которых они являются; по степени уверенности в правильности восприятия идей, взглядов; по согласованности взглядов с реальным поведением человека; по его готовности к действиям, соответствующим полученным знаниям.

Психологическое заражение — бессознательный процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому. Усиливается по мере многократного восприятия и отражения. Особенно важное значение заражение имеет в случае отсутствия объективных основ для сплочения группы людей.

Воздействие психологического заражения мы испытываем в жизни достаточно часто. Психологическое заражение далеко не безобидно, если отсутствует контроль. Результатом заражения может быть массовая паника, при которой группа превращается в толпу.

Воздействие на разум в данном случае неэффективно. Для ликвидации паники необходимо резкое переключение внимания толпы. Это может быть громкое организованное скандирование, музыка, звуковой или другой сигнал и т. п. Психологическое заражение — важный прием, обеспечивающий условия для включения объекта в процесс рекламно-пропагандистского воздействия.

Подражание — следование какому-либо примеру, образцу. Встречается на разных возрастных этапах развития человека, при

этом действуют различные психологические механизмы. В младенческом возрасте подражание голосу и движениям взрослого — это установление первого «содержательного» контакта. В дошкольном возрасте — это путь проникновения в смысловые структуры человеческой деятельности (сюжетно-ролевые игры).

В подростковом возрасте подражание — внешняя или внутренняя идентификация себя с конкретной значимой личностью либо с обобщенным стереотипом. Подражание у взрослых выступает элементом обучения в некоторых видах профессиональной деятельности, становления власти и влияния формальных и неформальных лидеров.

Внушение (суггестия) — целенаправленное воздействие, основанное на некритическом восприятии, процесс влияния на поведение индивида без применения логически обоснованных аргументов и доводов. При этом первостепенным объектом пропаганды и рекламы являются эмоциональные переживания человека, а не его интеллект. В сознании людей формируются иллюзии, что, во-первых, действительность именно такова, какой ее изображают, и, во-вторых, что реакция на эту действительность зависит от усмотрения самого человека, являющегося объектом внушения. Внушение может основываться на содержании и форме подачи сообщения.

Как отмечают специалисты по массовой коммуникации, наиболее часто манипулированием сознанием читателей с помощью формы подачи материалов отличается печать. Каждое информационное сообщение — это факт, существующий сам по себе, и не сопоставляется с другими. В огромном количестве свежей информации смешиваются как малозначительные, так и весьма важные события. Главным ориентиром для читателя становится система сложившихся стереотипов.

Особенно сильным, но и опасным может быть внушение, основанное на содержании сообщения. Внушение может играть как позитивную, так и негативную роль. Все зависит от совпадения интересов пропагандиста и людей, которым адресуется реклама или пропаганда. Правильное использование внушения может создать условия для усвоения основного пропагандистского сообщения. Это особенно важно в случае недостаточно высокого интеллекту-

ального уровня аудитории, отживающих традиций, устойчивости устаревших взглядов и социальных ситуаций. Внушением достигается завоевание доверия к коммуникатору в условиях, требующих быстрого достижения конкретных целей.

Внушение действует наиболее эффективно, когда блокирует рациональную оценку информации и стимулирует ее оценку на уровне эмоциональных импульсов. Если метод убеждения предполагает критическое отношение к получаемой информации, сопоставление аргументов и фактов, различных точек зрения, различных позиций, то метод внушения предполагает принятие информации «на веру», в обход рациональной оценки этой информации. На вере основаны религиозные догматы, они не требуют доказательств. Люди верят в Бога, не требуя доказательств его существования. К слову, заметим, что первое в мире «пропагандистское агентство», существующее, кстати, и в наше время, было создано в лоне католической церкви в XVII в. Папой Римским Урбаном VIII для пропаганды католических догматов. Называлось оно *Congregatio de Propoganda Vona Fide* — «Отдел пропаганды истинной веры».

В пропаганде, основанной на внушении, наиболее широко используются такие образы-представления, как «стереотип» и уже рассмотренный нами «имидж». Термин «стереотип» был введен в научный обиход в 1922 г. американским социологом Уолтером Липпманом. Основные характеристики стереотипа сводятся к следующему.

1. Стереотип возникает на основе восприятия, не связанного с прямым опытом.
2. Многие стереотипы возникают спонтанно в процессе усвоения опыта других людей, закрепленного в виде привычных представлений.
3. Стереотипы способствуют закреплению традиций и привычек.
4. Стереотипы воздействуют на формирование нового опыта, накладывая на свежее видение старые образы.
5. Стереотипы — преимущественно неточные образы.
6. Стереотип однозначен, он делит мир на две категории: знакомое (хорошее) и незнакомое (плохое).
7. Стереотип имеет оценочный элемент в виде эмоционального отношения к явлению, причем соотносит чувства личности с групповыми чувствами и ценностями.

Любой стереотип всегда содержит тенденциозные, упрощенные, заранее заданные характеристики явления. Кроме того, в нем важен, прежде всего, его оценочный элемент, представляющий групповую оценку определенного явления.

Главное отличие имиджа от стереотипа — в их функциях. Стереотип обобщает похожие явления, соединяет их в единую категорию, сокращает до предельного минимума набор его отличительных характеристик — черт, которые либо присущи данному явлению, либо могли бы быть ему присущи. Иное дело «имидж». Он выделяет явление, создает впечатление его рационального отличия от других. «Имидж» наделяет явление характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств, причем любыми характеристиками, поскольку то наделение производится с помощью ассоциаций. Стереотип не требует домысливания. Он воспринимается готовым. Имидж всегда представляет собой в известном смысле полуфабрикат. Имидж всегда остается недосказанным и этим поощряет воображение, поэтому не случаен интерес рекламы к внедрению имиджей на уровне бессознательного в психике человека.

Важное значение для организации рекламно-пропагандистского воздействия имеет учет других социально-психологических явлений окружающего мира. Такими явлениями могут быть, например, слух или сенсация.

Причина слухов — неудовлетворенное желание и недостаток информации. Согласно закону Олпорта «слух есть функция важности события, помноженной на его двусмысленность». Этот «закон» выражен в виде зависимости:

$$C = f(B \cdot D),$$

где С — слух;

В — важность события;

Д — двусмысленность.

Данный закон раскрывает зависимость распространенности слухов от важности грядущего события, воспринимаемого общественным мнением чаще как угроза для безопасности людей, нежели как надежда на улучшение своего положения, и от степени

неопределенности, неясности, недоступности его для проверки, от чего еще не наступившее событие кажется почти реально свершившимся фактом. Причины слухов многообразны, но главным условием их появления является состояние общественного сознания и массовой психологии.

В социальной психологии феномен слухов изучается и выработаны методы по борьбе со слухами, которые, к сожалению, на практике не используются ни средствами массовой информации, ни официальными органами. А главным правилом борьбы со слухами является требование не повторять их, не фиксировать внимание, но давать авторитетную и достоверную информацию. «Осведомленность есть определенное состояние готовности сознания, чувство реальности, предшествующее действию. Соответственно, если сознание притуплено, а осведомленность неполная, то ослабевает чувство опасности, и это ставит под угрозу «благополучие» — так считает известный немецкий ученый Г. Шиллер.

Проверенным и отработанным способом эмоциализации пропаганды служит сенсация. Сенсационность, подавляя рациональную оценку события, дает возможность пропагандисту с помощью эмоций компенсировать отсутствие доказательств и аргументов, которые столь необходимы в процессе убеждения и необязательны в процессе внушения. *Сенсация* — это новость, преподнесенная с расчетом на неожиданность, на острейшее эмоциональное восприятие. Когда собака кусает человека, это не сенсация. Сенсация — это когда человек кусает собаку. Воспринимаемая эмоционально, а не рационально, сенсация дает человеку так называемое «немедленное психологическое удовлетворение», способствует своеобразной эмоциональной разрядке.

Метод внушения использует и ассоциативность. *Ассоциация* — это связь между отдельными событиями, фактами или явлениями, отраженными в сознании и закрепленными в памяти человека. Ассоциации возникают по пространственным и временным отношениям между предметами и явлениями, по сходству и по контрасту фактов и явлений.

Рассмотренные приемы и методы психологического воздействия активно используются СМИ. Так, радио, в связи с его спецификой восприятия на слух, стремится создать имидж доверия,

привлекая к работе дикторов, обладающих хорошо поставленным низким голосом (для официальной информации), потому что такой голос ассоциируется с пожилым и, следовательно, опытным человеком, заслуживающим доверия. Слушатель воспринимает сказанное знакомым ему голосом с большим доверием. Так воспринимался голос дикторов И. Кириллова или В. Балашова. Диктор неизбежно окрашивает сообщение в тона собственного восприятия этого сообщения, а слушателем воспринимается как автор.

Имидж объективности той или иной газеты или печатной информации поддерживается и такими атрибутами, как формат и шрифт. С этим связана и проблема восприятия пропагандистского или рекламного материала. Существует закономерность, согласно которой наиболее значимые события читаются по радио и телевидению в первую очередь, размещаются на первой полосе газеты, выносятся на обложку журнала и т. п. Наиболее запоминается текст, состоящий из коротких слов.

Во многих рекомендациях содержатся требования к рекламному сообщению. По мнению исследователей и специалистов, оно должно:

- привлекать и удерживать внимание целевой аудитории;
- доносить до аудитории, прямо или косвенно, необходимое представление о предмете рекламы;
- вызывать положительную ответную реакцию.

При разработке и изготовлении рекламной продукции необходимо учитывать:

- использование в рекламе одного и того же цвета, кроме черного (обычно синего, красного или желтого), на протяжении всей кампании привлекает больше внимания и способствует повышению ее узнаваемости;
- цветовое восприятие рекламы может зависеть от национальных и религиозных особенностей;
- ежедневные и еженедельные издания целесообразно использовать для размещения оперативной информации, ежемесячные и ежеквартальные — для долговременных напоминаний;
- серия объявлений меньшего размера в том же издании почти наверняка даст лучшие результаты, а возможно, даже и обойдется дешевле, чем разовая публикация одного крупноформатного объявления;

- юмор — прекрасное средство в рекламе, но он должен быть напрямую связан с рекламируемой идеей, а не быть самоцелью;
- соотношение сопоставляемых объектов (фон и текст, текст и изображение и т. п.) в изобразительной рекламе может быть 2 : 3, 3 : 5, 4 : 6, 8 : 10 и т. д. В наружной рекламе, применяющей плакаты, не рекомендуется пользоваться красками, выгорающими на солнце: розовыми, пурпурными, некоторыми оттенками голубого и зеленого цветов;
- рекламные щиты используются в течение времени от 4 месяцев до года и могут перемещаться по цепочке заранее выбранных мест с интервалом в 30, 60 или 90 дней.

По мнению исследователей и специалистов, рекламное объявление должно иметь в своей структуре:

- слоган — краткий рекламный лозунг, призыв, афоризм, заголовок;
- зачин — небольшой текст, раскрывающий основную мысль слогана;
- информационный блок — информирующий и аргументирующий текст (основной текст);
- справочные сведения — адрес, контактные средства связи, условия поставки и т. д.

Американская исследовательская организация «Дэниел Старг энд Стаф» считает, что правая полоса из разворота журнала, где взгляд останавливается, замечается значительно лучше, чем левая, а в целом внимание по частям страниц журнала (газеты, книги) распределяется в процентах следующим образом:

СТРАНИЦЫ	РАЗВОРОТ	
54 %	29 %	33 %
46 %	16 %	22 %

Исследования также показали, что максимальное количество букв в слове, которое может восприниматься легко, без напряжения, не должно превышать шести (это относится к английскому

языку). Выяснено также, что человек видит «сразу» не более пяти-шести слов. Первое место по вниманию занимает изображение женщин, изображение детей — второе (красивых женщин и детей). Не всегда, правда, приносит успех изображение обнаженного тела, так как возникает сомнение в качестве рекламируемого товара. В психологии рекламно-пропагандистского воздействия большое внимание уделяется форме подачи материала. Так, информация, поданная с определенной дозой патетики и многозначительности, воспринимается как более важная, нежели та информация, которая подается стандартно, неярко, «между прочим». Тон пропагандистского сообщения не должен быть наставляющим, поучающим. Важным является также отбор слов, вызывающих позитивные либо негативные ассоциации и, таким образом, влияющих на восприятие информации. Так, установлено, что глагол «изменять» может вызвать чувство неуверенности и т. п.

В социологии и психологии сформулированы основные *правила рекламно-пропагандистского воздействия*.

1. Человек в первую очередь воспринимает то содержание, которое согласуется с его установками, усвоенными ранее. (По данным исследования, статьи о раковых заболеваниях, связанных с курением, читают 60% некурящих и лишь 32% курящих. Убедились в правоте написанного 54% некурящих и 28% курящих.) Чаще всего пропаганда и реклама способствуют усилению или стабилизации установок, крайне редко — их изменению.

2. Для привлечения внимания к пропагандистскому сообщению необходимо в его начале дать самые сильные аргументы. В некоторых случаях необходимо постоянно усиливать аргументацию.

3. Рекламно-пропагандистское сообщение лучше запоминается, если в восприятии участвует большее число рецепторов.

4. Стимулы, воспринимаемые в первую очередь, также запоминаются лучше. Это же характерно для многократно воспринятого стимула в различных формах и с помощью различных средств.

5. Неприятные эмоции человек старается отогнать от себя и забыть связанные с ними обстоятельства. Этому способствует также то, что различные предостережения редко подтверждаются в опыте человека.

6. Для успешной деятельности необходимо доверие к директивному органу рекламно-пропагандистских выступлений, его авторитету, компетентности.

7. Необходимо вовлекать людей в пропагандистскую деятельность, даже если она не вполне соответствует их взглядам.

8. Аргументы должны быть убедительными и проверенными, если они все же направлены против укоренившейся установки (люди, испытывающие диссонанс, ищут информацию, подтверждающую их установки; если не находят, то ищут такую, которая увеличивает этот диссонанс).

9. Помимо индивидуальных, необходимо формировать групповые установки.

10. Информация, опережающая события, может смягчить негативные переживания людей, связанные с ожиданием его наступления.

11. Пропаганда, основывающаяся на остроактуальных событиях, быстрее доходит до сознания.

12. Пропаганда должна, прежде всего, выделять те сведения, которые наиболее важны для людей и которые должны быть правильно поняты и осознаны.

13. Взгляды человека на определенную проблему можно формировать, оперируя историческим материалом.

14. Если человек имеет возможность на примере своей жизни убедиться в истинности того, о чем ему говорит пропаганда или реклама, он будет относиться к ней с большим доверием.

15. Большинство людей охотно принимают к сведению факты, которые соответствующим образом проанализированы и разъяснены пропагандой. Отчасти этим можно объяснить огромный успех еженедельника «Аргументы и факты».

16. Получение новой информации может повышать чувство безопасности человека (одна из наиболее важных потребностей). Если он располагает соответствующими сведениями об окружающей обстановке, то чувствует себя в большей безопасности.

17. Чем ниже уровень коммуникатора, тем больше он должен включать частной (местной) информации и меньше повторять информацию, исходящую от высших уровней.

18. Хотя пропаганда и реклама ориентированы на массы, восприятие их, как правило, индивидуально и обусловлено личностными

характеристиками людей. Ориентация пропагандистского и рекламного воздействия должна учитывать особенности своего объекта, например, такие как неоднородность и изменчивость. *Первая особенность* — это различия пола, возраста, образования, профессии и т. д. *Вторая особенность* связана с непрерывными возрастными изменениями, социальными перемещениями и т. д. Все это убеждает в необходимости непрерывного и, соответственно, изменяющегося воздействия на каждого человека в течение всей его жизни.

Многие разработки западных специалистов, направленные на обеспечение потребностей рекламы, дали развитие целым отраслям науки, прежде всего эмпирической социологии и социометрии. Именно реклама была тем стимулом, который лег в основу изучения воздействия средств массовой информации на сознание потребителей. В американских разработках отыскания путей проникновения в сознание индивида до мелочей анализируются: система аргументации «за» и «против», условия и способы формирования выводов, влияние эмоциональных состояний на восприятие рекламно-пропагандистских сообщений. Учитывается зависимость выводов от тщательно изученных социологических характеристик индивидов. Цель — безошибочно разработать методы воздействия, с помощью которых можно было бы всегда и везде направлять сознание и поведение людей в желаемое русло. Изучение зарубежного опыта необходимо и для того, чтобы не получить заведомо противоположный ожидаемому результат.

Знание психологии пропаганды и рекламы, структуры психики человека позволяет правильно применять формы и методы пропагандистского воздействия в соответствии с этой структурой. Социология дает необходимые знания о структуре и функциях тех общественных групп, к которым обращены пропаганда и реклама. А это с точки зрения повышения эффективности рекламно-пропагандистской деятельности позволяет осуществлять дифференцированное воздействие.

Теория стратификации и классовой структуры дает ясное представление о неоднородности общества, о социальном пространстве, выделяет основания для различных классификаций.

Население дифференцируется в социальные классы на основании системы различий: права и привилегии, обязанности и ответ-

ственность, социальное богатство и нужда, власть и влияние. Основанием стратификации может служить господствующая система ценностей и культурных стандартов. Исследователи выделили три группы дифференцирующих признаков. Первую образуют такие характеристики, которыми люди обладают от рождения (этническая принадлежность, половозрастные особенности, родственные связи, физические и интеллектуальные особенности). Вторая включает признаки, связанные с исполнением роли. Сюда относятся различные виды профессионально-трудовой деятельности. Третью группу образуют элементы «обладания», сюда включаются собственность, материальные и духовные ценности, привилегии, товары.

Специалисты по мотивационным исследованиям, используя упрощенную схему, опирающуюся на описанные теоретические построения, выделяют в американском обществе 6 социальных классов:

1. Высший-высший — «аристократия» общества, старинные семьи с наследуемым богатством, имеющие возможность жить в полном достатке на доходы, извлекаемые из своих капиталовложений.
2. Низший-высший — семьи, недавно обретшие экономическую и общественную власть.
3. Высший-средний — семьи, в которых мужья скорее всего являются преуспевающими руководителями в сфере бизнеса или заняты в сфере свободных профессий. Их доходы в среднем несколько ниже, чем у представителей высших классов, и имеют в основном форму жалованья или текущей выручки, а не доходов на вложенное состояние.
4. Низший-средний — служащие, торговцы, часть высококвалифицированных рабочих и их семьи. Накопленная ими собственность невелика, однако они часто являются владельцами домов.
5. Высший-низший — рабочие высокой и средней квалификации, сравнительно мало пользующиеся возможностями, предоставляемыми обществом.
6. Низший-низший — неквалифицированные рабочие, лица, получающие пособия, группы неассимилировавшихся иностранцев. Многие из них бедны и не обладают достаточным честолюбием или возможностями для улучшения своего положения.

Население страны распределяется по классам следующим образом: на высшие классы приходится около 3%, на высший средний класс — около 12, низший-средний и высший-низший классы составляют в совокупности около 65, низший-низший — около 20%. Между представителями трех первых классов и остальным населением существует значительный психологический и социальный разрыв.

Практическое значение для рекламно-пропагандистской деятельности имеет описание характера этих страт и классов. Нужно иметь представление о том, на какие доли общества и как можно воздействовать.

Следующим этапом анализа общества для наиболее эффективного дифференцированного воздействия на его членов является исследование аудитории действия различных средств коммуникации.

В исследовании, предпринятом Центром изучения общественного мнения Всероссийской государственной телевизионной и радиовещательной компании, было выявлено 5 типологических групп зрителей, обладающих сходной структурой телекоммуникативных интересов и стереотипов поведения.

Предпринимаются попытки дать определение среднего класса в России. Однако выделенная в проведенном журналом «Эксперт» исследовании группа составляла только 7% населения страны, и, очевидно, их считать средним классом нельзя. Последствия такой классификации могут отразиться на благосостоянии всех слоев населения.

Таким образом, вырисовывается целая система эффективного рекламно-пропагандистского воздействия, основанного на социально-психологических особенностях отдельных групп и слоев населения.

Несмотря на то, что этим вопросам во всем мире уделяется большое внимание, среди специалистов нет единого мнения о рамках отдельных групп, и это вызывает дополнительные трудности при организации направленного рекламно-пропагандистского воздействия. По возрастному признаку чаще всего выделяются группы дошкольников (3–7 лет), младших школьников (7–11 лет), подростков (11–15 лет), старшеклассников (15–17 лет), взрослых людей и людей преклонного возраста.

Выделение групп по профессиональному и социальному признакам характеризуется особенно большим различием по странам, отражая особенности строя, классовый, имущественный подход и т. п. В особые группы нередко выделяют женщин-домохозяек, пенсионеров, инвалидов, людей с дефектами речи, слуха, зрения.

В заключение можно предложить простой метод анализа и планирования дифференцированного рекламно-пропагандистского воздействия. В основе метода лежит построение матрицы, столбцы которой разделяют рекламно-пропагандистские сообщения по признаку вида рекламы и пропаганды (телевидение, радио, печать и т. д.), в строках происходит разделение по группам объекта воздействия:

1. Дети:
 - дошкольники (3–7 лет, ролевые игры);
 - младшие школьники (7–11 лет, познание азов наук);
 - подростки (11–15 лет, стремление к взрослости, самооценка, подчинение нормам коллектива);
 - старшеклассники (15–17 лет, познание профессий).
2. Студенты, учащиеся.
3. Рабочая молодежь (16–20, 21–25, 26–30 лет).
4. Взрослые люди (группы по признакам отрасли, профессии, места проживания, образованию и т. п.).
5. Домохозяйки.
6. Пенсионеры и люди старшего возраста.
7. Инвалиды.
8. Психически больные и т. п.
9. Безадресное воздействие.

В соответствующие клетки сформированной матрицы следует занести все рекламно-пропагандистские сообщения и акции. Заполненная матрица позволит провести дальнейший анализ и планирование рекламно-пропагандистской деятельности. При подготовке или распространении материалов может быть использована такая схема (рис. 3.1).

Философия рекламно-пропагандистского и PR-воздействия близка философии маркетинга.

Маркетинг — 1) это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей; 2) это воздействие на рынок

и существующий спрос, на формирование потребностей и предпочтений; 3) работа с рынком ради осуществления обменов для удовлетворения нужд и потребностей людей (рис. 3.2).

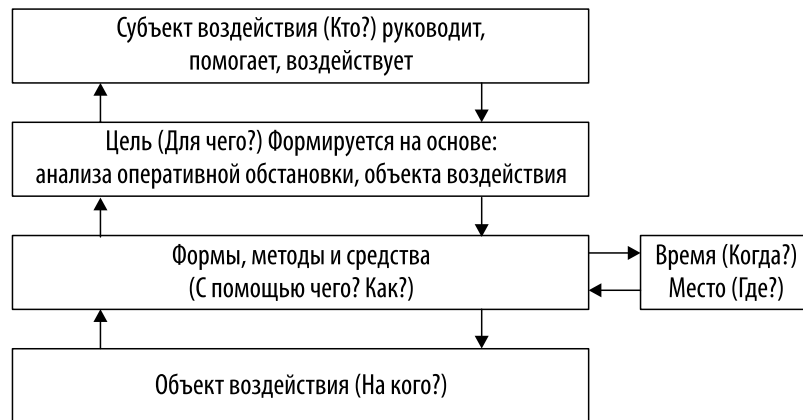


Рис. 3.1. Схема рекламно-пропагандистского воздействия

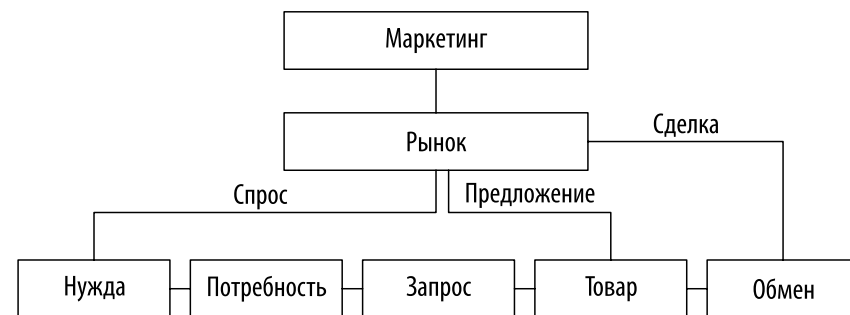


Рис. 3.2. Схема маркетинга

Процесс управления маркетингом состоит из элементов:

1. *Анализ рыночных возможностей:*
 - система маркетинговых исследований;
 - маркетинговая среда;
 - рынки индивидуальных потребителей;
 - рынки предприятий.
2. *Отбор целевых рынков:*
 - замеры объемов спроса;

- сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке.

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга:

- концентрация на единственном сегменте;
- ориентация на покупательскую способность;
- ориентация на группу потребителей;
- обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов;
- охват всего рынка.

Позиционирование — обеспечение товару не вызывающего сомнения, четко отличного от других желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

1. *Разработка комплекса маркетинга:*

- разработка товаров;
- установление цен на товары;
- методы распространения товаров;
- стимулирование сбыта товаров.

2. *Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий:*

- стратегия;
- планирование и контроль.

Анализ литературы по маркетингу дает возможность сформулировать общую схему маркетингового исследования, а предложенный план применить в различных областях и направлениях.

Социальная и экономическая ситуация в стране, казалось бы, не располагает к проповедуемому маркетингом образу мыслей и действий. Вместе с тем с позиций стратегического управления сегодняшние действия могут привести к успеху в будущем только при учете изменения среды. *Нужды общества*, определяемые запросами потребителей, главенствуют в социально-этическом маркетинге над личной выгодой. Генри Форд, Френсис Дж. Роджерс, Ф. Котлер, Ли Якокка, Ли Тон Хун в разные времена говорили об одном и том же. Есть одна закономерность, и она проверена нашим опытом в целом и моим в частности, — пишет Ли Тон Хун. — Если ты действительно хочешь сделать бизнес, то должен прежде думать об интересах своего государства, об интересах его граждан, а потом

уже о личной выгоде... Это — главное качество маркетинга. Нужды общества определяются запросами потребителей. А каждый грамотный бизнесмен ориентирован только на интересы потребителей. Такой образ мыслей соответствует концепции социально-этического маркетинга. Путь к этому долог, труден, но неизбежен.

Маркетинг исключает возможность парадоксальной ситуации, когда в условиях тотального дефицита выпускается огромное количество невостребованной продукции.

Заметим, что идеи маркетинга могут быть использованы и в издательском деле, в производстве техники и оборудования, в применении стиля и методов управления и др. Сами маркетинговые исследования, по мнению некоторых авторов, представляют собой на 90% социологические исследования и маркетинг следует рассматривать как определенную практическую сферу реализации задач социологии.

Руководители могут для проведения маркетинговых исследований привлекать высококвалифицированных исследователей, так как в их собственных интересах получать информацию, которая позволяет принимать правильные решения.

Столь же важно, чтобы руководители достаточно хорошо знали технологию проведения маркетингового исследования и могли легко участвовать в его планировании и последующей интерпретации полученной информации. С этих позиций полезно представлять общую схему исследований.

Схема маркетингового исследования:

- выявление проблем и формулирование целей исследования;
- отбор источников информации;
- сбор информации;
- анализ собранной информации;
- представление полученных результатов.

В качестве примера можно предложить план маркетингового исследования в издательском деле:

1. Выяснение проблем, целей и задач исследования:
 - структура покупателей и читателей литературы по определенной сфере интересов, объем продаж;
 - анализ тематики издаваемой литературы;
 - соотношение объемов по рубрикам;

- периодичность обновления литературы по рубрикам;
- успешность продажи литературы (по тематике, регионам и др.);
- состав авторов по рубрикам, состав рецензентов.

2. Обоснование выборки:

- для изучения покупательского спроса;
- для изучения потребностей читателей.

3. Изучение спроса:

- анализ структуры предварительных заказов;
- опрос покупателей и продавцов в магазинах (отношение к книге, запросы, роль продавца и т. п.);
- опросы библиотекарей (какие книги пользуются успехом и почему?).

4. Виды и эффективность рекламы и информации по линии торговли, издательства и т. п.

В данном случае приведен только набросок плана маркетингового исследования, для полной его разработки необходимо окунуться в среду издательского дела, провести зондажные исследования и др.

Постепенно философия маркетинга увлекает современных руководителей, так как возможности применения маркетинга безграничны. Если в рекламно-пропагандистской деятельности в настоящее время преобладает дифференцированный подход к объекту воздействия, то на языке маркетинга это выражается как отход от глобального маркетинга и переход к сегментированию рынка.

Это объясняется принципом Вильфредо Паретто «80–20», согласно которому во многих организациях значительная доля общего объема сбыта (прибыли) приходится на небольшую часть потребителей, товаров или территорий.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. На основе Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» составьте дерево основных понятий трудовых ресурсов, действующих сил на рынке труда.
2. На основе Трудового кодекса РФ сделайте заключение о равноправии граждан различного пола, возраста на рынке труда.

3. Дайте обоснованное заключение о социальной защищенности граждан на рынке труда.
4. Найдите связи между школами управления и парадигмами управления персоналом и человеческими ресурсами.
5. Как вы оцениваете такое высказывание об отличиях управления человеческими ресурсами от управления персоналом: «Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические». (Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.). Приведите обоснование своей оценки.
6. Сформулируйте свое мнение по вопросу: возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации.
7. Ваше обоснованное мнение:
 - существует ли рынок труда внутри организации, какой рынок существует?
 - в чем смысл понятия «кадры»?
 - можно ли говорить о персонале организации как трудовых ресурсах?
 - можно ли ставить знак равенства между персоналом и человеческими ресурсами?
 - является ли человек ресурсом организации?
 - является ли персонал объектом управления для руководителя организации?
 - в чем смысл управления человеческими ресурсами?
8. Опишите содержание и свойства человеческих ресурсов.
9. Проанализируйте тип трудовых отношений и понятие «персонал» в магазине, который содержит индивидуальный предприниматель и у которого работают десять работников.
10. Оцените ситуацию: если организация заключила договор с охранной фирмой и транспортным предприятием на предоставление услуг, являются ли персоналом данной организации охранники и водители?
11. Сформулируйте подход к анализу системы управления и кадров организации, построенной по принципу аутсорсинга.
12. Разработайте дерево целей, задач и функций системы управления персоналом и человеческими ресурсами.
13. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Разработайте структуру этой службы.
14. Разработайте положение о структурном подразделении и должностные инструкции для ключевых специалистов.
15. Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации, выделите ее из системы управления организации.
16. Опишите персонал как объект управления.
17. Оцените роль и место службы управления персоналом в системе управления персоналом.
18. Оцените достоинства и недостатки кадровой политики выбранной вами организации.
19. Дайте заключение о взаимосвязи кадровой политики и стратегии.
20. Опишите содержание кадровой стратегии.
21. Какова роль службы управления персоналом в разработке кадровой политики и стратегии развития персонала.
22. Опишите существующие потребности и возможности организации в проведении профориентации.
23. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала.
24. Опишите содержание заинтересованности рассмотренных трех сторон в профориентации трудовых ресурсов.
25. Сравните подходы к обоснованию потребности в персонале.
26. Опишите достоинства и недостатки подбора персонала с помощью рекрутинговых компаний.
27. Разработайте предложения по достижению компромисса между требованиями кадровой безопасности и благоприятным климатом в коллективе.
28. Как вы относитесь к приему или запрету в приеме на работу родственников и знакомых?
29. Выберите из приведенного перечня требований к персоналу коммерческих организаций 10 наиболее важных и 10 наименее важных.
30. Насколько законны, по вашему мнению, описанные методы проверки руководящих кадров?
31. Подготовьте собственное резюме с учетом предполагаемого места работы. Объясните важность указанных сведений и формы их изложения именно для данной организации и места работы.
32. Разработайте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимателя и нанимаемого.
33. Предложите наиболее эффективное окончание собеседования.
34. Приведите примеры кадровых технологий.
35. Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?
36. Сформулируйте определение корпоративной культуры.
37. Рассмотрите методы анализа организационной культуры.

38. Проведите анализ содержания организационной культуры конкретной организации.
39. Каковы функции организационной культуры?
40. Разработайте план формирования или изменения организационной культуры.
41. Какова роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры?
42. Разработайте структуру этического кодекса для конкретной организации.
43. Разработайте план PR-мероприятий по формированию, поддержанию или изменению организационной культуры.
44. Предложите свой вариант программы создания благоприятного имиджа организации и благоприятных взаимоотношений с общественностью.
45. Проведите анализ конкретного рекламно-пропагандистского сообщения с точки зрения соблюдения правил рекламно-пропагандистского воздействия.
46. Как используются в рекламно-пропагандистской деятельности возрастные особенности людей?
47. Проведите анализ рекламно-пропагандистской деятельности с помощью матрицы дифференцированного воздействия и разработайте предложения по учету различий групп населения.
48. Проведите анализ особенностей воздействия на инвалидов и людей с отклонениями психики.
49. Рассмотрите конкретный наглядно-изобразительный материал. Подготовьте план его распространения, отвечающий на вопросы: кому он предназначен, для чего, кто, где, когда, и на какой период будет его распространять. Проанализируйте структуру рекламно-пропагандистского сообщения.
50. Реализуйте план маркетингового исследования на конкретном примере.

Глава 4

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Процесс управления. Методы управления
- Субъекты организаторской деятельности
- Управленческие решения

4.1. Процесс управления. Методы управления

Идея распространения учения Ф. Тейлора на процесс управления, который можно разделить на составляющие функции и внести рационализацию этого процесса, принадлежит А. Файолю. В работе «Учение об управлении» дано определение управления: «Управлять — значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим способом использовать его ресурсы. Управление (администрирование) включает пять основных функций: предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль». В современной формулировке можно сказать, что **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Функция управления должна иметь четко выраженное содержание и разработанный процесс ее осуществления. Обособление функций происходит в рамках определенной структуры.

Обзор современной литературы позволяет выявить достаточно широкий набор функций: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация (или стимулирование), руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование,

оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Руководство рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей организации.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По мнению исследователей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить — как в общих чертах, так и конкретно — что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством *планирования* руководители и аппарат управления стремятся установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Функция организации. Организовать — значит создать некую структуру, определить количество и качество элементов и связи между ними. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.

Функция мотивации. Следует опять напомнить, что для того, чтобы создавать мотивацию (как внутренний процесс), сначала требуется стимулирование (как внешний процесс воздействия). Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации (стимулирования) заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Такое предположение справедливо в рамках теорий «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.

Функция контроля. *Контроль* — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. При этом контролируется не только конечный результат, но и технологии, сроки, взаимодействие с внешней средой и др. С позиций системного подхода функция контроля обеспечивает обратную связь между субъектом и объектом управления внутри системы и связи с внешней средой. Существует три аспекта управленческого контроля.

Установление стандартов — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени и с фиксированным качеством. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Любое производство предполагает наличие возможности измерения того, что было в действительности достигнуто за определенный период. *Измерение* — это процедура, с помощью которой измеряемый объект сравнивается с некоторым эталоном и получает числовое выражение в определенном масштабе или шкале (такие измерения называются квалитетическими, т. е. условно количественными аналогами качественных отношений). Измерению подлежат возраст, заработок, образование, социальная принадлежность, мнения людей и т. п. Измеряются количественные признаки объектов с точки зрения их физического пребывания в пространстве и времени.

В результате контроля руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного

осуществления коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

Если имеется *узкое* понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- *собственники организации*, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- *сотрудники организации*, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- *покупатели продукта организации*, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

- *деловые партнеры организации*, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;
- *местное сообщество*, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
- *общество в целом*, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация¹.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна выработываться с учетом следующих факторов:

- история фирмы, в процессе которой выработывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

В сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- *целевые ориентиры* организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- *сфера деятельности* организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- *философия* организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

¹ Примечание автора.

- *возможности и способы осуществления деятельности* организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает

выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Цель — желаемый достижимый результат; то, для чего. Цель — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели лежат в основе построения организационных отношений. Они являются исходной точкой планирования. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как *кто, что и когда* должен выполнять.

Несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- *прибыльность*, отражаемая в показателях типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию, и т. п.;
- *положение на рынке*, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;

- *производительность*, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;
- *финансовые ресурсы*, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;
- *мощности организации*, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т. п.;
- *разработка, производство продукта и обновление технологии*, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т. п.;
- *изменения в организации и управлении*, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;
- *кадры, персонал*, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т. п.;
- *работа с покупателями*, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;
- *оказание помощи обществу*, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. п.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения.

Цели должны быть *достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми, приемлемыми* для основных субъектов

влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий.

На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Цели конкретизируются задачами и заданиями.

Задачи и задания — конкретные, поддающиеся количественной оценке ориентиры в работе, а также описание функций, с помощью которых можно выполнить эти задачи и задания.

Процесс построения «дерева целей»:

- формулирование миссии организации;
- формулирование целей (декомпозиция миссии);
- разложение целей на подцели;
- разложение подцелей на конкретные задачи;
- выбор направлений решения задач;
- формулирование заданий по решению конкретных задач;
- определение видов работ по выполнению заданий;
- выбор видов обеспечения;
- выбор методов управленческого воздействия.

Методы управления — это приемы и способы осуществления управленческих воздействий на объект для достижения целей управления.

Если разбирать данное определение, то прием — это действие, а способ — тот или иной рациональный (т. е. разумный, обоснованный, целесообразный) порядок, образ действий, метод, используемый при выполнении какой-нибудь работы, достижении какой-нибудь цели.

Различают административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине, нормах, правилах и санкциях.

Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Различают пять основных способов административного воздействия:

- организационные воздействия;
- распорядительные воздействия;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

Те предприятия, которые не довели воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

К способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Материальная ответственность и взыскания. Ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причинен-

ный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено ТК РФ и иными федеральными законами.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуральном виде. Размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

- когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;
- недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;

- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную) в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно.

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трех условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ). Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным КоАП РФ. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих

служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо, его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало либо относилось к ним безразлично.

Экономические методы — приемы и способы управления, основанные на использовании экономических законов, интересов, путем стимулирования и мотивации трудовой деятельности.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

Хозяйственный расчет является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Крупные государственные предприятия и организации в применении стимулирования ограничиваются государственным паке- том, состоящим из системы заработной платы, льгот и гарантий (раздел VI ТК РФ).

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные

ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия — прибылью.

В связи с этим становится актуальным вычисление прибыли за счет использования человеческого капитала.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата может рассматриваться как материальный и как моральный стимул. Его использование закрепляется в Положении об оплате труда на предприятии.

Положение может иметь разделы: общие положения; тарифные условия оплаты труда работников; условия премирования работников за основные результаты деятельности; условия единовременного премирования работников; условия поощрения по итогам деятельности предприятия за год (полугодие, квартал); условия установления работникам поощрительных доплат; гарантийные и компенсационные выплаты работникам; особые условия труда отдельных категорий работников; прочие условия оплаты.

На решение проблемы оптимизации основной части заработной платы применяется грейдинг. *Грейдинг* (или система грейдов) — это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Грейд (от англ. *grade* — степень, класс) — это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Количество грейдов может варьировать. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Под термином «грейдинг» также понимают оценку должностей или должностных позиций и работников.

Под процедурой грейдинга должностей или работ понимают оценку и ранжирование, т. е. распределение по «грейдам» должности, независимо от того, какой именно работник занимает саму должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

При грейдинге работников в совокупности учитывается ценность выполняемой работы, ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций, от человеческих ресурсов.

Субсидирование персонала. Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и легкой закуски и предложить талоны на завтрак.

Товары со скидкой. Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работникам товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует предоставлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.

Ссуды. Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

Частное страхование здоровья. Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу — работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

Стимулирующую роль могут иметь и льготы, составляющие социальный пакет (бенефит): организация питания, оплата проезда

на работу, дополнительная медицинская страховка, дополнительное негосударственное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей, оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары и др.), оплата поднайма жилья, скидки на продукцию или услуги компании-работодателя, предоставление ссуд на покупку жилья, оплата отдыха и занятий спортом, компенсация за ненормированный рабочий день, компенсация за использование личного автомобиля и средств связи.

Стимулирующее воздействие оказывает создание «банка отпусков», который позволяет благодаря учету рабочего времени самому работнику, по согласованию с руководителем, планировать свой отдых.

Социальный пакет может включать в себя множество компенсаций и льгот в зависимости от развитости компании, ее места на рынке, кадровой политики. Кроме того, он зависит, естественно, от статуса сотрудника в организации.

Социально-психологические методы — это приемы и способы осуществления управленческих воздействий на общественное и индивидуальное сознание, социальную активность в целях повышения эффективности деятельности объекта управления.

Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социальные методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека), социально-психологические (поведение человека в группах).

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации

работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на одного работника и др.

Формирование организационной морали и организационной культуры.

Развитие партнерства. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Общение — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель — подчиненный — сотрудник — друг и других, более сложных, формах общения нескольких людей.

Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры — это специфическая форма человеческого общения, когда две стороны или более, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт — форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека,

его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относятся:

- формирование подразделений на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

На практике применяют следующие методы:

- стараются заинтересовать работников изучением документов, относящихся к основным видам деятельности организации, за стремление к универсальности повышают им зарплату;
- устанавливаются надбавки к зарплате наставникам;
- продумываются возможности карьерного роста;
- на вакантные должности других подразделений кандидатов из внутреннего резерва (которым считают сотрудников данного отдела) всегда рассматривают в приоритетном порядке;
- компания по договоренности с вузами принимает на работу стажеров — студентов старших курсов; подписывает с ними договор, в котором оговариваются обязательства сторон, студенты обязаны отработать в компании определенное время после обучения и стажировки;

- для того чтобы претендовать на более перспективную позицию, работников некоторых компаний обязывают год отработать на необходимой для компании должности;
- еще один фактор, который может удержать сотрудника в компании, несмотря на невысокую заработную плату, — хороший психологический климат; ощущение, что работники делают важное дело и ценны для компании, имеет огромное значение для любого специалиста;
- возможность сотрудников и топ-менеджеров установить прямой контакт друг с другом (в одной из компаний каждый квартал проходят завтраки лучших сотрудников центра по поддержке клиентов с исполнительным вице-президентом, отвечающим за обслуживание клиентов; выездные заседания правления компании проходят также в центре по поддержке клиентов);
- значение для стабильности кадров имеет закрепление, удержание руководителей организаций и их подразделений.

Специалисты предупреждают, что необходимо учитывать и стоимость внедрения тех или иных программ повышения стабильности кадров, те затраты, которые организация понесет на их реализацию. Важно правильно и грамотно сочетать рассмотренные методы с учетом конкретных условий, конкретной стадии развития бизнеса, региона, с учетом возможностей самой организации.

Команда — группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Если люди работают вместе, они могут произвести работу, которая превосходит по объему либо радикально отличается по качеству от работы отдельно трудящихся индивидуумов. Это согласуется с понятием системы и ее свойством эмерджентности.

На пути формирования команды наиболее ярко могут открыться возможности управления человеческими ресурсами.

Психологи выделили пять групп человеческих способностей: аналитические (преобладает функция интеллекта, или, как говорят,

IQ); творческие (связанные в первую очередь с воображением); практические (ими обладают люди с развитым вниманием); координационные (ими наделены индивидуумы с хорошей памятью) и коммуникативные (когда человеком правят чувства и интуиция).

Каждый человек, в полной степени обладая интеллектом, воображением, способностью к анализу, памятью, вниманием и т. д., в качестве ведущей имеет только одну психическую функцию. Она-то и определяет в конечном итоге, какие способности мы проявляем в первую очередь. В идеале самым слаженным будет тот коллектив, в котором присутствуют люди со всеми перечисленными способностями.

Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- формирование направленности на общую и ясную цель;
- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- обеспечение совместной выработки решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

В теоретическом и практическом плане проблемы командообразования решает тимбилдинг. **Тимбилдинг** (*teambuilding*) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Правильное распределение ролей — главное условие нормального существования любой команды.

Команда «Мы — культура», удовлетворенность трудом — неразрывно связаны со стимулированием и мотивацией труда. Сти-

мулирование — процесс внешний, а мотивация — внутренний. Тем, кто путает или смешивает эти процессы, полезно вспомнить, что мотив — это осознанная потребность. Можно сказать, что мотивация — это эффективное стимулирование.

4.2. Субъекты организаторской деятельности

Спор о том, кому быть руководителем — «управляющему» или «производственному», — тянется давно и не имеет однозначного решения. Специфические условия социально-экономических и культурных изменений в обществе существенно повышают роль личности руководителей. Профессиональная культура современного специалиста и руководителя должна способствовать выработке нового мышления.

Только руководитель в состоянии приложить достижения науки управления к конкретным ситуациям и условиям, дополнить системный подход в управлении ситуационным.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Такое новое мышление и стиль поведения необходимы руководителям для понимания изменений, происходящих в обществе, и выработки правильной стратегии действий. Но это мышление формируется не на основе проб и ошибок, а в ходе обучения и специальной подготовки, которые требуют управленческой специализации в уже существующих и вводимых специальностях.

Новое мышление требуется руководителям для овладения экономическими и социально-психологическими методами управления. Речь идет о приоритетах, что вовсе не отменяет необходимости владения административными методами. Но проявление этого мышления в значительной степени зависит от мотивации руководителя.

Проведенные исследования устремленности менеджеров к успеху в бизнесе дали возможность охарактеризовать такой показатель, как мотивация достижения.

Мотивация достижения — это стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими. Она проявляется как тенденция к улучшению результатов, к переживанию успехов любой значимой или незначимой ситуации, стремление успешно выйти из нее. Мотивация достижения связана с уровнем притязания: после успеха уровень притязаний повышается, а после неудачи, в лучшем случае, остается на прежнем уровне.

Высокий уровень мотивации характеризуется высокой активностью, проявлением самостоятельности, склонностью к риску, высокой степенью ответственности. Такие руководители уверены в своих возможностях, успехе, в правильности своих действий. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка такого человека повышается.

Средний уровень мотивации достижения говорит о том, что руководители предпочитают иметь четкие, не очень трудные цели. При выполнении какой-либо работы они не стремятся ее сделать лучше, чем раньше. Обычно у них нет сильного увлечения работой. Такие руководители спокойно переносят неудачи и вполне довольны небольшим успехом.

Низкий уровень мотивации достижения присущ руководителям, которые стараются избежать неудач, нежели достичь успеха. Активность, самостоятельность в принятии решений для них не свойственна, поэтому предпринимательство для таких руководителей — довольно трудная задача.

Психологи хорошо знают о теории трудовой мотивации Аткинсона. Для тех, кто с ней не знаком, коротко поясним. Согласно данной теории, в деятельности человека присутствуют два основных мотива — мотив достижения и мотив избегания неудач. В зависимости от человека и деятельности, которой он в настоящий момент занят, тот или иной мотив может преобладать. Каждый из этих мотивов не является ни «плохим» ни «хорошим», все зависит от конкретной ситуации. Так, например, управленец, стремящийся избежать неудач, никогда не совершит «прорыва», он предпочтет трижды перестраховаться и не совершать «резких движений». Но если стратегическая задача — сохранение «статус кво», то амбициозный, ориентированный на успех руководитель может стать могильщиком проекта. Точно также человек обычно не реагирует одинаково во всех случаях. Как правило, тот или иной тип мотивации проявляется в ви-

де общей тенденции, сильно зависящей от конкретных условий. В знакомых видах деятельности люди, как правило, более стремятся к успеху, при новых, незнакомых задачах обычно вначале стараются избежать неудач. В крайне патологическом виде могут иметь место и «застревания». Так появляются типы «как бы чего не вышло», предпочитающие во всем отсутствие движения любым переменам, и лихие командиры, ходящие на танки в конном строю с криком «Мы победим!» Впрочем, успешность деятельности зависит не только от типа мотивации, но, даже в большей степени, от интеллектуального уровня человека. И тогда основное различие — в масштабе задач, которые человек перед собой ставит.

Источник: Коновалов А. Работодатели по Аткинсону // Работа с персоналом (HR-Journal.ru)

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепций управления персоналом, в условиях высокой развитости персонала существенным становится и встречный процесс, который называют «имплойшип».

Имплойшип — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, создание организационной культуры «Мы».

Руководитель имеет право и обязан реализовывать следующие полномочия, порученные ему:

- строго соблюдать требования законов;
- руководить всеми видами деятельности организации на основе применения методов, соответствующих времени и обстановке;
- организовать труд работников;
- совершенствовать управление организацией и ее подразделениями;
- обеспечивать рациональное использование организацией ресурсов, которыми она располагает, заключать договоры, привлекать инвестиции;
- воспитывать у подчиненных высокие деловые качества;
- привлекать подчиненных к элементам самоуправления; учитывать мнения и предложения сотрудников при разработке и принятии решений;
- подавать подчиненным пример образцового выполнения служебного долга и достойного поведения;

- принимать решения по основным направлениям деятельности организации, издавать приказы и другие акты в пределах своей компетенции;
- действовать от имени своей организации и представлять ее во внешних организациях;
- распоряжаться в соответствии с законодательством имуществом организации; заключать договоры, открывать в банках расчетные и другие счета организации;
- принимать на работу и увольнять с работы работников в пределах штатной номенклатуры, применять меры поощрения и налагать взыскания на работников организации и т. п.

Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на «маркетинговую деятельность». А в маркетинге никто не начинает с вопроса «Чего мы хотим?» Все начинается с вопросов: «Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?» И тут уже не подходит ни «теория X», ни «теория Y», ни любая другая теория управления персоналом. Может быть, нам всем вместе следует сформулировать задачу по-другому и вообще отказаться от «управления кадрами». Исходной точкой как теории, так и практики может стать «управление, ориентированное на производительность». Исходной точкой может стать определенный результат — как, например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное — качество исполнения и победа в игре соответственно. Производительность работника умственного труда должна, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Фредерика Уинслоу Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно: Людьми не надо «управлять». Задача — направлять людей. Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Все основные роли, как правило, реализуются в организации. Наиболее важным элементом социальной организации по праву считается группа. Эффект воздействия группы на поведение конкретных людей, замеченный Элтоном Мэйо, положен в основу бихевиористической школы в управлении. Традиционно группы разделяются на первичные (прямой контакт, устойчивые эмоциональные отношения) и вторичные (связь на основе выполнения определенных функций). Согласно точке зрения некоторых исследователей, наиболее устойчивой бывает группа из пяти человек, так как число членов группы нечетное и невозможно появление равночисленных фракций, более того, «аутсайдерам» группы может быть оказана поддержка отдельных ее членов. В группе с большим числом членов некоторые могут чувствовать себя в изоляции. Появляется большая потребность в лидере, осуществляющем контакты со всеми членами группы.

Поведение членов группы стремится соответствовать предписанным стандартам (нормам) или разделяемым большинством членов группы. Групповые нормы могут способствовать или препятствовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, который может способствовать единству целей и действий, при условии, что они устремлены в направлении достижения целей организации.

Традиционно в отечественной социологии анализировались группы (коллективы), в которых цели организации подчинены общенациональным или понимаемым как тождественным общегосударственным целям. Таким образом, под коллективом можно понимать любую группу, составляющую основу организации, преследующую общественно значимые и полезные цели. В наибольшей степени это важно для коллективов учреждений и предприятий органов государственного и муниципального управления.

Так же как все организации имеют некоторые общие характеристики, включая необходимость в управлении, деятельность по управлению имеет много общих характеристик. Этим объясняется тот факт, что между руководителями разного уровня, осуществляющими свою деятельность в разных организациях, больше сходства, чем различий.

В литературе по теории и практике управления обсуждаются вопросы лидерства, норм управляемости, стиля и методов управления, делегирования полномочий, организации труда руководителя и т. п.

В означенной литературе очень редко оговариваются различия между менеджером и руководителем, хотя это различие существенно. Американские и европейские специалисты по управлению почти всегда подразумевают под менеджером профессионального управленца, действующего в некоторой организации и осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Таким образом, можно сказать, что не каждый руководитель — менеджер, но и не каждый менеджер является руководителем.

Исследование, проведенное в среде «современных» российских предпринимателей и руководителей, показало, что, ориентируясь на западный стиль деловых отношений, они на практике демонстрируют патриархальные традиции. Интеллектуалы, пришедшие из науки, чаще являются специалистами, а не хозяевами и руководителями фирм. На это явление обращал внимание П. Друкер, утверждая, что «чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше среднего школьного, во всех развитых странах мира — в США эта цифра составляет более 90% — проводят всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций».

Необходимость специальной подготовки для профессиональных руководителей вытекает из ролей, исполняемых ими. По определению Г. Минцберга, руководитель исполняет 10 ролей:

- межличностные — главный руководитель, лидер, связующее звено;
- информационные — приемник информации, распространитель информации, представитель;
- связанные с принятием решений — предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Результаты управленческой деятельности руководителя проявляются в показателях стабильности или текучести кадров. Внимание руководителя сосредоточивается на собственной карьере и карьере своих работников.

Карьера — в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

Трудовая карьера — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

Можно говорить об анализе трудовой (деловой) карьеры, а можно говорить о ее планировании — возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому добавляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

В ходе складывающейся карьеры происходят горизонтальные (без изменения социального ранга) и вертикальные переходы.

Горизонтальные переходы характерны для рабочей среды — рост профессионального мастерства, повышение квалификации, освоение смежных профессий, обучение новой, более сложной, специальности.

Выделяют также карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера — это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера — последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяют еще «центростремительную» карьеру — движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Процесс управления персоналом ставит задачу согласовать профессиональную и внутриорганизационную карьеры. Для этого нужно сочетать цели организации и работника.

Обеспечение процесса управления карьерой включает подсистемы исполнителей (работников), работ (рабочих мест, должностей), информационного обеспечения.

Планирование карьеры предполагает развитие организационной и социальной структуры предприятия. Планирование карьеры ставит задачу обеспечения реальной связи стремлений индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, социального статуса и развития организационной и социальной структур организации.

Планирование карьеры не ограничивается лишь расстановкой кадров. Оно решает общие задачи развития персонала, квалификационного и должностного продвижения работников. Планирование карьеры связано с деловой оценкой персонала, планированием повышения квалификации и переподготовки работников, с программой внутриорганизационного движения кадров, с социальным планированием.

Организация продвижения основывается на соблюдении следующих принципов:

- необходимость разработки четких требований к работнику для его продвижения (стаж работы, уровень образования, повышение квалификации, качества работника);
- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);

- соблюдение последовательности, планомерности, информированности работников и др.;
- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв. Эта работа проводится при подготовке и проведении аттестации.

Но деловая карьера — это и личное дело работника. Он должен анализировать свою карьеру, заботиться о своем профессиональном и личностном развитии.

Одним из методов формирования профессиональной культуры, культуры мышления является **метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом. Он позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами. Это особенно важно для руководителей, работающих в жестко регламентированных сферах деятельности, особенно когда от их действий, стиля и методов руководства зависит множество судеб, карьер, успех общего дела и в конечном итоге общественное и личное благополучие.

Анализ деловой карьеры руководителей

В ходе биографического исследования устанавливается взаимосвязь обстоятельств рождения, учебы, отношений в семье с основными этапами деловой карьеры, личными успехами и неудачами. Устанавливаются причины событий, поступков и их последствий. Анализируются собственные сильные и слабые стороны личности и соотносятся с факторами социальной среды. Описывается собственная управленческая концепция и взгляд на стиль и методы руководства.

Каждый участник исследования анализирует свой жизненный путь и фиксирует основные условия, обстоятельства, поступки, повлиявшие на выбор и освоение профессии, успехи и неудачи в деловой карьере. Результаты анализа оформляются в виде таблицы, имеющей соответствующие разделы: Факторы, влияющие на деловую карьеру; описание фактора; выводы, впечатления. Схема анализа деловой карьеры такова:

1. Детство, семья, школа:
 - место рождения, условия проживания (город, сельская местность; собственный дом, квартира, комната);
 - род занятий, образование родителей и близких родственников, знакомых, имевших влияние на вашу жизнь;
 - учеба в школе; успеваемость, отношение к учебе, любимые предметы, отношения с учителями;
 - любимые занятия: чтение; искусство; спорт; времяпрепровождение;
 - желание и мотивы выбора жизненного пути; служба в армии, отношение к службе;
 - оценка возможностей выбора профессии и рода занятий, был ли выбор.
2. Начало трудовой деятельности:
 - обучение в вузе; мотивы, ожидания; обстоятельства, мотивы поступления; любимые и нелюбимые предметы; роль учебы для последующей работы (в широком смысле);
 - ситуация поступления на работу; информированность о выбираемой профессии; что привлекло: форма одежды, зарплата, условия и характер труда, возможность реализовать свои способности, сознание необходимости профессии, семейная традиция и т. п.; как вы относитесь к этому теперь; кто рекомендовал именно эту работу, как относились к этому вы и ваши родственники, изменилось ли это отношение.
3. Этапы деловой карьеры. Анализ этапов деловой карьеры включает:
 - рассмотрение причин взлетов и падений, совпадение желаний с реальным перемещением, вынужденные переходы с целью должностного роста, изменения режима или характера работы;
 - опишите влияние семьи на эти изменения;
 - оцените степень вашей готовности к этим перемещениям с точки зрения квалификации, опыта;
 - какого стиля управления вы придерживались, как строили свои отношения с подчиненными, с помощниками, с равными по должности, с вышестоящими руководителями;
 - какое влияние оказывала на вас внешняя социальная среда;

- как оценивали вашу деятельность начальники разного уровня, каковы стиль и методы их руководства;
- горизонтальные и вертикальные перемещения по службе, успехи, неудачи.

4. Ваша управленческая концепция:

- ваш взгляд на стиль и методы руководства;
- что и как вы бы хотели изменить в своей будущей управленческой деятельности;
- какие факторы будут способствовать или мешать осуществлению ваших планов; как будет к этому относиться ваше руководство.

5. Анализ взаимосвязи обстоятельств рождения, образования, семейных отношений с вашей деловой карьерой, управленческой концепцией и стилем управления.

Одним из методов анализа и планирования деловой карьеры специалистов и руководителей является создание резерва кадров на выдвижение.

Под **резервом руководящих кадров** понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования резерва:

- своевременное заполнение вакантных должностей;
- преемственность и устойчивость управления организацией или ее подразделениями;
- назначение на должность компетентных, способных работников;
- обучение и подготовка претендентов на должности, постепенное накопление ими необходимого опыта на новой для них должности.

Условия: плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой должности и др.

Этапы формирования кадрового резерва:

- определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);

- предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- работа с резервом;
- контроль за подготовкой резерва;
- определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Работа с резервом:

- обучение на курсах, факультетах и институтах повышения квалификации, в школе резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- включение в комплексные комиссии по проверке работы подразделений;
- деловые игры и организационно-управленческие учения, отдельные задания;
- участие в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч, тематических дискуссий и др.;
- подготовка плана повышения квалификации сроком на два года (составляется и подписывается руководителем структурного подразделения).

В создании резерва кадров должны быть заинтересованы все, кому не безразлична судьба организации. Даже если в этом не заинтересован первый руководитель, то такой интерес должен быть у акционеров или у вышестоящих органов управления. Для повышения эффективности резерва может предусматриваться стимулирование как стажера (оклад по должности), так и руководителя стажировки.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат специальному учету в службе управления персоналом. Контроль за работой с резервом возлагается на руководителя кадровой службы и руководителя,

в подчинении которого будет работать кандидат на руководящую должность.

Эффективность работы с резервом оценивается показателями:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации, которая определяется сравнением доли освободившихся в течение анализируемого периода ключевых должностей, занятых из резерва и доли приглашенных со стороны;
- текучесть резерва руководителей, определяемая как доля сотрудников из резерва, покинувших организацию;
- средний срок пребывания в резерве до занятия ключевых должностей;
- готовность резерва.

Профессиональная подготовка руководителей во многом определяет развитие и антикризисную устойчивость организации.

В условиях любых перемен не прекращается процесс управления персоналом. Следует иметь в виду и необходимость соблюдения закона. Так, в случае смены собственника предприятия, а равно его реорганизации (слиянии, разделении, присоединении, преобразовании) трудовые отношения регулируются ст. 75 ТК РФ. При сокращении численности или штата работников предусматривается защита прав определенных категорий работников (ст. 81, 82 ТК РФ). Вопрос о переводе на другую работу и изменении существенных условий труда при реорганизации и в случаях производственной необходимости решается в соответствии со ст. 72, 73, 74 ТК РФ.

Сам руководитель также может стать причиной кризиса. Новый руководитель — это всегда причина или следствие кризиса. Процесс вступления в должность руководителя не должен быть разрушительным. Необходимы меры по взаимной адаптации руководителя к коллективу и коллектива к руководителю.

Вступление руководителя в должность — это система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и границы.

Процесс вступления в должность можно представить в виде последовательности следующих этапов:

- представление руководителя;
- изучение руководителем нормативного материала, регулирующего деятельность органа управления, подразделения,

всей организации и определяющего обязанности, права и ответственность самого руководителя;

- ознакомление с кадровым составом органа управления, подразделения, всей организации;
- первичный анализ руководителем деятельности органа управления, подразделения, всей организации;
- ознакомление с организацией управления в органе, подразделении, всей организации;
- изучение внешних связей органа управления, подразделения, всей организации;
- проведение установочных совещаний.

Новый руководитель обязан принять дела от прежнего руководителя. В случае, когда это невозможно сделать, создается специальная комиссия, в состав которой входят заместитель руководителя, главный бухгалтер и другие руководители подразделений. Приняв дела, новый руководитель издает приказ о вступлении в должность.

При ознакомлении со своими сотрудниками новый руководитель, прежде всего, начинает знакомиться со своими заместителями, руководителями тех подразделений, которые он непосредственно курирует.

Новый руководитель должен познакомиться с личными делами своих новых сотрудников, обращая особое внимание на их характеристики, послужной список.

Очень важна доверительная беседа руководителя со своим предшественником, а затем с руководителями подразделений и работниками аппарата управления.

Изучается штатная численность организации, укомплектованность аппарата управления и подразделений работниками необходимых специальностей и квалификации, анализируется распределение функциональных обязанностей.

Концепция успешного осуществления смены руководства включает следующие семь слагаемых:

- ожидания сотрудников;
- отношения с ключевыми фигурами;
- анализ ситуации;
- мотивирующий перечень целей;
- климат преобразований;

- инициирование преобразований;
- символы и ритуалы.

Для того чтобы новый руководитель смог быстро войти в коллектив и начать эффективно работать, ему следует выявить состав ключевых фигур.

Ключевыми фигурами могут быть: предшественник, сотрудники, выполнявшие руководящие функции, пока должность была вакантной, разочарованный сотрудник, претендовавший на руководящую должность, но не получившей ее, тайный претендент на должность и другие влиятельные работники. При этом новому руководителю рекомендуется выявить мотивы, которыми руководствуются ключевые фигуры.

Нужно помнить и о существовании психодинамики перемен, о том, что сотрудникам нужно определенное время, чтобы освоиться с новым положением. В этот переходный период новому руководителю не следует принимать подсказки отдельных работников и слишком активно предлагать кардинальные перемены в работе коллектива. Рекомендуется ограничиваться сбором информации, завязыванием контактов и решением текущих задач.

При формировании отношений в новом коллективе руководителю рекомендуется не только выявлять ключевые фигуры, но и принять во внимание такие факторы, как лояльность, конкуренция и разочарование.

Новый руководитель должен понять, что в настоящее время культура организации стала фактором конкуренции первого порядка. Поэтому при анализе ситуации в подразделении, организации новому руководителю рекомендуется начинать с выяснения правил, ценностей, основополагающих убеждений и т. п., т. е. всего того, что входит в понятие «организационная культура».

Новый руководитель первое время на все смотрит «чужими глазами» и поэтому может очень многое узнать о новой организации.

Он должен обращать внимание на принятые в ней правила взаимоотношений, язык общения, привычки, традиции, ритуалы, отношение к критике, манеры взаимоотношения со сторонними организациями, с клиентами, отношение сотрудников к своим обязанностям, способность и желание принимать нововведения и многое другое.

Основу любой культуры составляют ценности, нормы и санкции. Как и с каким уставом прийти руководителю в «чужой монастырь», чтобы сделать его своим. Или приспособиться к тому, что есть, или нести культуру в «массы». Организационная культура делает организацию предсказуемой. Всем становится ясно «что такое хорошо и что такое плохо».

Во многом на организационной культуре держится дисциплина труда. Для того чтобы избежать конфликтных ситуаций и снизить уровень сопротивления нововведениям, рекомендуется разработать программу, которая должна дать сотрудникам понимание того, что новый руководитель вникает в особенности сложившейся ситуации в организации; учитывает долгосрочные интересы сотрудников; умеет сбалансировать соотношение стабильности и преобразований; демонстрирует глубокое уважение к достижениям коллектива и т. п. Программа должна быть очень конкретной и пригодной для оформления в виде документа для внутреннего и внешнего пользования.

Руководитель должен выработать и свою позицию к конфликтам. **Конфликт** — это отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит — нужно ими управлять. Трудовым кодексом определен порядок разрешения трудовых споров (главы 60–61 ТК РФ). Крайней формой разрешения трудовых споров и основанных на них конфликтов является забастовка.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, прогрессивным изменениям в самой организации. Конструктивные конфликты находят выражение в принудительных спорах, дискуссиях, проговаривании ситуации, заслушивании сторонами друг друга. Возникновению и разрешению конструктивного конфликта способствует практика свободного высказывания мнений, суждений работниками, а не простое поддакивание руководству. В управлении такими конфликтами следует помнить правило: «Опирайся на то, что сопротивляется».

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами. Зачастую он переносится

в сферу межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. В среднем потери рабочего времени вследствие конфликта составляют 15%, а производительность труда снижается на 20%.

Развитие конфликта проходит несколько стадий: конфликтная ситуация — конфликт — расширяющийся конфликт — всеобщий конфликт.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Руководитель должен обращать внимание на эти скрытые признаки зарождения конфликта. Чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, необходимы:

- определенный период развития;
- эмоциональная поддержка другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями;
- свое представление работника о том, что же должно быть на самом деле.

Конфликт — это уже активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

Расширенный конфликт приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях. Преобладает «черно-белое» мышление. При всеобщем конфликте в сферу конфликта вовлечены все работники. Больше не существует возможности компромисса. Все силы направлены на «уничтожение» противника.

Для управления конфликтами на различных стадиях их развития необходимо учитывать как объективные, так и субъективные причины.

Поведение руководителя на стадии конфликтной ситуации сводится к оценке позиций конфликтующих и предоставлению сторонам возможности высказать свою точку зрения. Если конфликт возник, то руководитель должен подготовить коллектив и его представителей, сформировать коллективное мнение и самому опереться на него. При разрастании конфликта, скорее всего, дальнейшую программу придется готовить новому руководителю. Если не действуют ни программа руководителя, ни личный пример сотрудничества, то руководителю придется заново формировать коллектив.

Руководитель должен иметь представление о существующих стратегиях поведения человека в конфликтных ситуациях. В зависимости

от двух составляющих поведения — напористости (настойчивости) и кооперативности выделено пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Первая стратегия применима при низких показателях проявления напористости и кооперативности. Цель поведения — выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем; воздерживаться от обсуждений, споров и т. п. Внимание конфликтующих переводится на другой объект.

Вторая стратегия применима при низкой кооперативности и высокой напористости. Цель поведения — настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Для этого применяется власть и влияние.

Третья стратегия применима при высокой кооперативности и низкой напористости. Цель — сохранение благоприятных взаимоотношений, готовность уступить. Для этого необходимо подчеркивание общих интересов и замалчивание разногласий.

Четвертая стратегия применима при средних значениях обеих составляющих поведения. Цель — урегулирование разногласий на основе взаимных уступок. Вырабатывается компромиссное решение.

Пятая стратегия применима при высоких значениях кооперативности и напористости. Цель — поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон. Для этого организуется открытый, откровенный диалог, аргументация, взаимное желание выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации те руководители, которые гибко, ситуационно используют на практике все рассмотренные стратегии.

К вопросам разрешения конфликтов должны быть привлечены служба управления персоналом и служба безопасности организации. Для обеспечения безопасности организации необходим благоприятный морально-психологический климат. Вредны недовольные, ущемленные и обиженные.

Для смягчения кризиса и возможного конфликта, связанного со сменой руководителя, необходимо, чтобы в перестройке участвовало как можно больше сотрудников, понимающих ее смысл.

Новый руководитель может начинать целенаправленные преобразования в организации примерно через 100 дней своего пребы-

вания в новой должности. До этого ему рекомендуется собирать и анализировать информацию для того, чтобы составить четкое представление о сложившейся ситуации. Очень важно помнить, что при разработке целей перестройки новый руководитель должен учитывать, чтобы соотношение целей перестройки и целей обеспечения стабильности относились примерно как 2 : 1. Если это соотношение не будет учитывать необходимость сохранения стабильности отдельных элементов старого, то среди подчиненных сразу появятся ярые противники нововведений.

Новый руководитель должен научиться воспринимать отрицательное отношение подчиненных и коллег к нововведениям спокойно и позитивно.

Одной из наиболее частых ошибок руководителя при общении со скептически настроенными сотрудниками считается немедленная критика деструктивной позиции работников.

Высказанный скепсис позволяет новому руководителю определить, что одни сотрудники настроены скептически в отношении целостности стратегии, другие — в отношении способности ее реализовать, третьи — по поводу последовательности ее осуществления.

Новому руководителю рекомендуется создать позитивный климат преобразований. Это одна из первостепенных задач при смене руководства. При этом следует:

- относиться к сотрудникам с уважением и признавать их достижения; это необходимо, и прежде всего тогда, когда они сами в них не верят;
- выражать свое признание подчиненным; поощрять их готовность воспринимать другие точки зрения;
- остерегаться играть роль оптимиста; это неминуемо заставит других сохранять роль пессимистов.

4.3. Управленческие решения

Кульминацией процесса управления и основным видом деятельности руководителя является принятие управленческого решения.

По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это решение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, *что, как, когда и где* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Необходимое и достаточное условие функционирования менеджера — это принятие управленческих решений и реализация их через других людей. Понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в теории и практике управления.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, одной из альтернатив в процессе достижения поставленной цели. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Менеджеры имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Решение руководителя о поощрении, наказании или увольнении работника, непринятии мер к лодырю или нарушителю дисциплины может оказать существенное влияние на судьбу работника и состояние организации, что, в свою очередь, отрицательно скажется на ее владельцах и всех заинтересованных лицах. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. И если кажется решение спонтанным, за этим кроются опыт и знания руководителя, дающие право на риск.

Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией целям и задачам.

Управленческие решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение — это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при ре-

шении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно быть уверенным в том, что процедура принятия решений приведет к желаемому результату и не дискредитирует его в глазах своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения оказывают влияние. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.

Специалисты отмечают, что на практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Любой успешный руководитель осознает тот факт, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта, т. е. оптимальным относительно выбранных критериев. На практике встречается не так много ситуаций настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях известный специалист в области управления Г. Минцберг. В сфере государственного и муниципального управления право на риск существенно ограничено ответственностью за последствия для граждан.

Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Очень часто этот процесс сводится к выбору по аналогии.

Суждение является основой множества повседневных управленческих решений. Вот почему наниматели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, так как зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним

действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой.

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.

Приверженцами такого рода решений являются практики, сделавшие карьеру на прежних успешных решениях. Однако они не всегда способны увидеть произошедшие перемены. В то же время такие руководители на собственном опыте убедились в правомерности тех или иных решений. Современные реформаторы принимают решения без учета опыта реализации аналогичных решений в прошлом и, как правило, эти решения оказываются не эффективными.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому обычно процесс принятия решения представляется как пятиэтапный, хотя фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем:

- 1) диагностика проблемы;
- 2) поиск и выявление альтернатив;
- 3) оценка альтернатив;
- 4) осуществление выбора;
- 5) реализация решения.

Диагностика проблемы. Всякое исследование начинается с выявления и уяснения проблемы. К сожалению, проблему довольно часто видят там, где ее не существует, видят только внешние признаки, симптомы. Для выявления истинной проблемы используют специальные приемы. Первый прием заключается в письменном изложении проблемы. Если исследователь этого сделать не может, значит, он ее не понимает. Второй прием выявления истинной проблемы состоит в том, что первое пришедшее в голову объяснение приходится считать симптомом. Затем задается вопрос: «Чем

вызван этот симптом?» Процесс повторяется до тех пор, пока логическая цепь не приводит в тупик.

Проблема — это противоречие, несоответствие желаемого и фактического состояния системы, требующее разрешения.

Сложность проблемы зависит от сложности объекта исследования, уровня зрелости общества, потребности в разрешении проблемы, от состояния знания. Примером этого может служить обеспокоенность общественности по поводу эпидемии полиомиелита, поразившего детей в 1950-е годы, и достаточно быстрое создание спасительной вакцины. Другим примером является быстрое решение проблем, связанных с пожарной опасностью корпусов приборов и шерстяных костюмов советских космонавтов в кислородной среде американского космического корабля в совместном проекте «Союз-Аполлон». Осознанная потребность привела к поиску имеющихся, но не востребованных или принципиально новых решений сложных проблем.

В анализе проблем выделяют две стороны: гносеологическую и предметную. Гносеологический (познавательный) аспект проблемы заключен в противоречии знаний о потребностях в действиях и знаниях об удовлетворении этих потребностей. Предметный аспект связан с конфликтом интересов социальных групп, общностей, социальных институтов.

Определение проблемы — это ответ на вопросы: что действительно происходит в организации? каковы причины происходящего? что за всем этим стоит? Относительная важность проблем позволяет ранжировать их на основе следующих факторов:

- последствия проблемы;
- воздействие на организацию;
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- мотивированность и наличие способностей у участников;
- может ли проблема решаться сама собой или в ходе решения других проблем.

Знание проблемы позволяет обосновать объект, предмет и цель исследования, направленного на разработку и принятие управленческого решения.

Объект исследования — это то, на что направлен процесс познания, то, что явно или неявно содержит социальное противоре-

чие и порождает проблемную ситуацию. Объект может быть одним для разных исследований, отличающихся предметом.

Предмет исследования — те наиболее значимые с практической или теоретической точки зрения свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению (свойства и стороны, выявляющие проблему).

Цель — желаемый достижимый результат (то, для чего).

Определение полного набора задач является условием достижения цели и позволяет упорядочить процесс научного поиска. Установить иерархию целей и задач исследования позволяет построение *дерева целей*. Формулирование цели и задач исследования является процессом, а не единовременной акцией.

Чтобы определить язык исследования, терминологически понятного решения, необходимы уточнение и интерпретация основных понятий. Уточнение связано с семантикой слов. Словарный запас людей и многозначность понятий требуют уточнения и выработки однозначного понимания слов. Трудными для понимания словами являются такие, как *менталитет*, *концессус* и т. п. Исследователи и руководители должны однозначно понимать, что означает понятие «*текучесть кадров*». Для интерпретации понятий должны быть выработаны эмпирические признаки.

Общий алгоритм уточнения и интерпретации понятий таков:

- анализ литературы, выявление сущности понятий, их свойств и взаимосвязей;
- создание «образа» данного свойства, аспекта, понятия в зримых проявлениях;
- построение упорядоченной системы характеристик, свойств «образа»;
- выбор прямых показателей каждой из выделенных характеристик;
- построение индексов или составных (интегральных) показателей, к примеру, таких как «прожиточный минимум».

Выработав общий язык, необходимо проанализировать предмет исследования как систему, смоделировать исследовательскую проблему. В совокупности с определением цели это позволяет выдвинуть исследовательские гипотезы.

Гипотеза исследования — это научно обоснованное предположение о структуре социальных объектов, о характере элементов и связей, образующих эти объекты, о механизме их функционирования и развития, о возможных подходах к решению проблемы. Формулирование гипотез основывается на результатах предварительного анализа изучаемого объекта. Гипотезы должны отвечать таким требованиям, чтобы можно было разработать процедуры, позволяющие зафиксировать именно те элементы и связи изучаемого социального объекта, предположение о которых содержится в гипотезе.

Формулируя гипотезу, исследователь должен одновременно предусмотреть, как собрать материал, как его обработать и проанализировать, опираясь на гипотезу.

Для сущностного понимания цели и процесса выработки управленческого решения, объекта и предмета исследования руководитель воссоздает целостный образ (модель) организации, процесса или явления, относительно которых предполагается принятие решения.

Модель — это концептуальный инструмент, ориентированный в первую очередь на управление моделируемым процессом или явлением. При этом функция предсказания, прогнозирования служит целям управления, принятия управленческих решений. Существует понимание того, что теория — это и есть модель, чьи элементы и отношения связаны с миром посредством того, что обычно называется правилами соответствия.

Модели должны включать три типа соответствия:

- между способом организации социального мира и способом, каким модель описывает этот мир;
- между аппаратом, используемым в процессе моделирования, и концептуальным аппаратом моделируемой теории;
- между теорией и социальным миром.

Модель можно определить и графически как представление о реальности, упрощенное в соответствии с целью исследования и используемое для разработки теории (рис. 4.1).

Модель — упрощенный образ объекта реальности, отражающий его наиболее важные с точки зрения исследования характеристики.

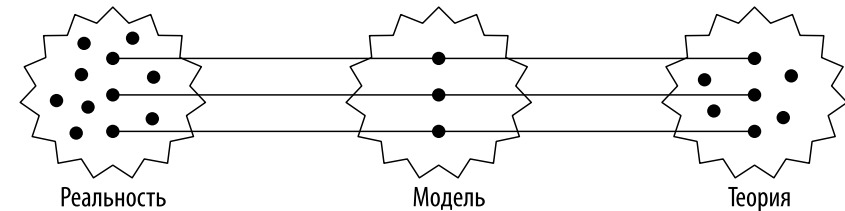


Рис. 4.1. Графическое представление модели

Модели классифицируются по различным основаниям.

С точки зрения этапов моделирования выделяют:

- когнитивную модель — мысленный образ объекта;
- содержательную модель — получение информации об объекте и выявление взаимосвязей и закономерностей (описательные, объяснительные и прогностические модели);
- концептуальную модель — сформулированную на вербальном или на вербально-визуальном уровне модель, базирующуюся на определенной концепции или аспекте (логико-семантические, структурно-функциональные и причинно-следственные модели);
- формальную модель — представленную в виде алгоритмов и математических зависимостей, описывающих или имитирующих реальные объекты и процессы (математические и компьютерные модели).

В зависимости от средств, с помощью которых реализованы модели, выделяют материальные (предметные) и идеальные (абстрактные) модели.

Материальные модели — воспроизводят основные геометрические, физические, динамические и функциональные характеристики изучаемого объекта; частным случаем являются физические модели, имеющие ту же физическую природу, что и объект моделирования.

Идеальные модели — основаны на символических схемах (графические, логические, математические и др. модели); математические модели, в свою очередь, могут разделяться на аналитические (когда свойства и взаимосвязи описываются отношениями-функциями в явной и неявной форме) и имитационные (основанные на многократных экспериментах, главным образом машинных,

по реализации алгоритмов и процедур, описывающих процесс функционирования исследуемой системы).

Моделирование стало элементом социального и экономического мышления и рассматривается как упрощенная теория. Теория позволяет использовать определенные методы исследования для разработки и принятия управленческого решения. При этом важно, чтобы метод был адекватен объекту и предмету исследования.

Метод — это способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность, средство познания и способ воспроизведения в мышлении изучаемого предмета. Практическое значение имеет не сам метод, а методика его применения.

Методика — совокупность методов, приемов целесообразного проведения какой-либо работы. Конкретная методика может быть разработана только на основе имеющейся методологии.

Методология — учение о методе научного познания и преобразования мира; система принципов научного исследования, совокупность исследовательских процедур, техники и методов, включая приемы сбора и обработки данных.

Концепция — определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Аспект — точка зрения, с которой рассматривается какое-либо явление, понятие, перспектива.

Конкретные науки не противопоставляют теоретические и эмпирические исследования. Любое эмпирическое исследование предполагает теоретическое осмысление изучаемых явлений и соответствующую интерпретацию полученных результатов. Исследователь должен владеть логико-методологическими приемами анализа эмпирических данных при выдвижении научных гипотез, осуществлении операций измерения, классификации, объяснения и др.

Этапы выработки рационального управленческого решения предполагают сбор необходимой информации. Это может быть экономическая, технико-технологическая и другая информация.

В арсенал эмпирических методов сбора социальной информации включается *опрос, анализ документов, наблюдение, эксперимент* (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Характеристика методов сбора социальной информации

Анализ документов дает исследователю возможность увидеть многие важные стороны социальной жизни, помогает установить нормы и ценности, свойственные определенному обществу в определенный исторический период, получить сведения, необходимые для описания структур, проследить динамику взаимодействия между различными социальными группами и отдельными людьми и т. д. Цели и методы анализа документов во многом зависят от формы, в которой зафиксирована информация. По форме фиксации информации документы делятся на письменные документы; архивы данных в машиночитаемой форме; иконографическую документацию (кино-, видео- и фотодокументы и т. д.); фонетические документы (магнитофонные записи, грампластинки).

Среди большого числа методов анализа документов следует в первую очередь выделить два существенно отличающихся, и в то же время дополняющих друг друга метода: традиционный (классический) и формализованный (количественный, контент-анализ).

Традиционный анализ документов включает интерпретацию содержания документа и его толкование. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- что представляет собой документ;
- каков его контекст;
- с какой целью создан документ;
- кто его автор;
- какова надежность документа и достоверность зафиксированных в нем данных;
- каково общественное значение документа, содержащихся в нем фактов и оценочных установок.

В ходе традиционного анализа документов рассматривается «исторический контекст» документа (внешний анализ) и исследуется само содержание документа (внутренний анализ). Наиболее ярко достоинства традиционного метода анализа документов проявляются при анализе писем, дневников и мемуаров. Если для историка имеют значение в этих документах только достоверные данные, то для социолога важно установить активность проявления желаний, стремлений человека. Обнаружив стремление или тенденцию, которую автор сознательно или бессознательно скрыл, мы получаем более важный результат, чем выяснив то, что автор был абсолютно искренен. И это так, поскольку само умолчание об определенном стремлении или чувстве обычно имеет под собой очень интересную социально-психологическую основу. Так констатировал роль метода анализа документов Флориан Знанецкий.

Сфера приложения этого метода в анализе систем управления и выработке управленческих решений чрезвычайно широка. Это может быть анализ функциональных обязанностей в сочетании с анализом приказов о поощрении, анализ справок по результатам проверки деятельности подразделений или писем, жалоб, приходящих в аппарат управления. Большой интерес представляют и письма-отклики на теле- и радиопередачи, газетные статьи и т. п.

Информацию, содержащуюся в документах, принято разделять на первичную и вторичную. В первом случае речь идет об описании конкретных ситуаций, об освещении деятельности отдельных лиц, органов. Вторичная информация носит более обобщенный, анали-

тический характер, в ней, как правило, отражены более глубокие социальные связи.

Самостоятельный этап анализа документов — отбор источников в соответствии с программой исследования. Количество документов определяется организационно-техническими и материальными возможностями (сроки проведения исследования, специалисты, копировальная и вычислительная техника).

Количественные методы анализа используются в случае требующейся высокой точности при сопоставлении однопорядковых данных. Квантификация возможна при условии появления с достаточной частотой качественных характеристик.

Формализованный метод анализа документов, или *контент-анализ* — это перевод в количественные показатели массовой текстовой (или записанной на различные носители) информации с последующей ее статистической обработкой. Контент-анализ сводится к тому, чтобы найти такие легко подсчитываемые признаки, черты, свойства, которые отражали бы определенные существенные стороны содержания. Основные операции такого анализа разработаны Х. Лассуэлом и Б. Берельсоном.

Контент-анализ начинается с выявления смысловых единиц:

- понятий, выраженных в словах и отдельных терминах (из области экономики, права, финансов и др.);
- темы, выраженной в целых смысловых абзацах, частях текстов, статьях, радиопередачах и т. п.;
- имен исторических личностей, политиков, выдающихся ученых, деятелей искусства; наименований общественных организаций, институтов и т. п.;
- целостного общественного события, официального документа, факта, произведения, случая.

Главной смысловой единицей анализа является социальная идея, социально значимая тема и т. п. В качестве единиц счета могут быть частота появления в тексте идеи, знак ее восприятия (поддержка или критика ее), объем либо размер площади документа, которая заполнена этими идеями, темами, содержание, тип материала.

Надежность информации обеспечивается:

- обоснованием полноты объема выполняемых смысловых единиц, для чего используется метод «снежного кома»: выделяются

смысловые единицы из первого текста, затем из второго текста выделяются те же единицы и дополнительные, ранее не встречавшиеся; после изучения следующих случайно отобранных трех-пяти текстов, когда не попадают новые смысловые единицы, количество изучаемых единиц фиксируется;

- контролем за обоснованностью содержания смысловых единиц с помощью судей (специалистов);
- обоснованностью по независимому критерию;
- устойчивостью информации при кодировке разными кодировщиками, но по единой инструкции.

Для исчисления результатов контент-анализа применяют статистические методы группировки, ранжирования, оценки тесноты связи и т. п. Используют и специальные формулы для оценки удельного веса смысловых категорий в общем объеме текста. Формула А. Н. Алексеева указывает на уровень интенсивности представления в тексте определенной темы:

$$Y = \frac{K_{\text{гл}} + K_{\text{вт}}}{\sum (2K_{\text{гл}} + K_{\text{вт}})} 100 \%,$$

где Y — удельный вес данной смысловой единицы;

$K_{\text{гл}}$ — число случаев, когда смысловая единица оказалась главной;

$K_{\text{вт}}$ — число случаев, когда та же единица оказывается второстепенной;

Σ — сумма анализируемых текстов (документов).

Применяются также статистические расчеты доходчивости текстов (терминов, предложений), его интересности для читателя и более сложные приемы изучения взаимосвязи распределения смысловых единиц. Метод контент-анализа незаменим при анализе эффективности рекламно-пропагандистских сообщений.

Наблюдение — метод сбора первичной социальной информации об изучаемом объекте путем непосредственного восприятия и прямой регистрации всех факторов, касающихся изучаемого объекта и значимых с точки зрения исследования. Наблюдение обычно классифицируют по степени формализации процедуры (неструктуризованное и структуризованное), по положению наблюдателя (включенное и не включенное), по условиям организации (по-

левое и лабораторное) и частоте проведения (систематическое и случайное). Некоторые исследователи выделяют также открытое и скрытое наблюдение, самонаблюдение.

Для обеспечения надежности результатов наблюдения рекомендуется соблюдать некоторые правила:

- элементы событий, подлежащих наблюдению, должны быть классифицированы максимально подробно;
- один и тот же элемент наблюдается в разных ситуациях: стандартных, конфликтных и т. п.;
- различают и регистрируют содержание и форму наблюдаемых событий, их количественные характеристики (интенсивность, регулярность и т. п.);
- описание событий не смешивается с интерпретацией.

Как правило, наблюдение дает информацию относительно характера явления. Наблюдением почти невозможно выявить мнения и суждения респондентов по интересующим исследователя вопросам. Применение метода наблюдения предъявляет высокие требования к личности наблюдателя. Существенна и этика исследования. Присутствие наблюдателя, публикация результатов и процесса наблюдения могут изменить объект наблюдения и среду. В еще большей степени сказанное относится к социальному эксперименту.

Эксперимент — метод получения социальной информации в результате воздействия на объект исследования некоторых управляемых и контролируемых факторов (переменных).

Логика экспериментального анализа была предложена Дж. Стюартом Миллем и не претерпела существенных изменений. По правилу согласия Милля устанавливают связь между двумя (или более) рядами событий, которые рассматриваются как гипотетические причины и следствия причинных факторов. Правило различия Милля используется для проверки гипотезы в обратном порядке: «не-С» должно повлечь за собой событие «не-Р».

Особенностью эксперимента является высокий уровень сложности причинной зависимости социальных явлений и необходимости учета большого числа переменных. При организации социального эксперимента необходимо на основании теоретических и опытных данных логическим путем разработать гипотезы о наличии

причинно-следственной связи между исследуемыми явлениями. По специфике поставленной задачи различают научно-исследовательские и практические эксперименты, по характеру они разделяются на параллельные (с контрольной группой) и последовательные, по условиям проведения эксперименты бывают полевые (контролируемые и естественные) и лабораторные.

При проведении эксперимента оказывается почти невозможным устранить влияние отношений, существующих за пределами исследуемого, повторить ход и результаты эксперимента.

Экспериментатор несет ответственность за отдаленные последствия эксперимента во время революции, реформы. Особенно опасны эксперименты, связанные с культурой, образованием и здравоохранением.

Опрос — метод получения первичной социальной информации, основанный на устном или письменном обращении к исследуемой совокупности людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования на эмпирическом уровне.

Ни один метод, кроме опроса, не связан с необходимостью учета такого разнообразия положительных и отрицательных факторов. Таким образом, организационно-экономические преимущества на стадии проведения опроса (оперативность, простота, экономичность) требуют от исследователя серьезных дополнительных усилий на стадии разработки программы и инструментария, экспериментальной проверки их надежности.

По характеру взаимодействия можно выделить два основных вида опроса: анкетирование и интервью. Каждый из указанных видов опроса имеет многочисленные разновидности.

По месту проведения различают опрос по месту жительства и по месту работы. Выбор места проведения опроса должен обеспечивать привычность условий и обстоятельств, связанных с предметом опроса. К этому виду опроса примыкают опросы временных целевых аудиторий. В этих случаях предмет опроса должен совпадать с ситуацией актуализированного интереса респондента (опрашиваемого) к кругу изучаемых проблем.

По способу общения между исследователем и респондентом анкетирование подразделяется на *прессовое*, *почтовое* и *раздаточное*, а интервью — на *личное* и *телефонное*.

Анкетирование. Анкетирование не является универсальным видом опроса. С его помощью в некоторых случаях собирается основная информация, а в других случаях — дополнительная.

В современных исследованиях особенно широкое распространение получило групповое (или аудиторное) анкетирование с помощью раздаточной анкеты, которое чаще всего проводится по месту работы или учебы респондента.

Обычно один анкетер работает с группой 10–12 человек (но не больше 25–30). При этом обеспечивается стопроцентный возврат анкет. Респондент имеет возможность получить необходимую консультацию по технике заполнения анкеты, что исключает необходимость обращаться за помощью к соседу по аудитории. Анкетер, собирая розданные вопросники, может проконтролировать качество и полноту их заполнения и вместе с респондентами исправить допущенные ошибки. При этом необходимо исключить влияние эффекта присутствия анкетера, особенно если анкета анонимная. В случае внеаудиторной раздачи анкет группе людей, сосредоточенных в одном месте, анкеты раздаются на рабочих местах или по месту жительства. Условия и время возврата заполненных анкет специально оговариваются.

В последние годы все чаще начинает применяться автоматизированный опрос. Современные компьютерные технологии позволяют вводить информацию в диалоговом режиме. Для такого опроса не требуются бумажные вопросники, экономится время на вводе информации, результаты обработки данных можно получить сразу по завершении опроса.

В практике применения опросов не всегда имеется возможность лично вручить анкету респонденту. В этих случаях применяется *почтовое* опрос. Одним из самых больших недостатков этой разновидности опроса является низкий процент возврата анкет.

Первый опыт почтового опроса в Ленинграде в 1976 г. показал, что из 500 анкет вернулось только 210, или 42%. Для повышения процента возврата анкет в настоящее время разработаны специальные приемы: уведомление, напоминание, персонализация, анонимность, вознаграждение, позволяющие увеличить возврат анкет до 90%. При организации почтового опроса, в соответствии с выборкой, формируется список опрашиваемых с указанием их адресов

и номеров телефонов. В конверт с грифом исследовательской организации вкладывается анкета и конверт с обратным адресом. Для стимулирования ответа в конверт может быть вложена красивая открытка, календарь и т. п. Уведомление об организации опроса может быть произведено разными способами: сообщением о предстоящем опросе средств массовой информации, письмом или открыткой, телефонным звонком, личным контактом. Тем, кто не присылает анкету по истечении определенного времени (чаще всего через две недели), посылается напоминание. Напоминание содержит «призыв» и может сопровождаться вознаграждением. При этом может быть выслан дубликат анкеты. Напоминание может быть осуществлено и по телефону или электронной почте. Эффективность уведомления и напоминания существенно зависит от отношения респондента к исследовательской организации. Использование факторов персонализации заключается в создании у респондента уверенности в том, что именно его участие в опросе весьма желательно. Высокий уровень персонализации может быть воспринят как нарушение анонимности. Вместе с тем опыты показали, что при анонимной и не анонимной формах опроса доля возврата различается незначительно.

К существенным недостаткам почтового опроса следует отнести также такие: опрашиваемый может советоваться с членами семьи или со знакомыми, так что ответы уже нельзя считать принадлежащими только выбранному лицу. У опрашиваемого есть время, и ответы даются им не стихийно. Опрашиваемый во многих случаях сначала читает анкету до конца и только потом переходит к ответу на отдельные вопросы — этим сводится на нет психологическая структура анкеты. Все это следует учитывать при организации почтового опроса. Указанные недостатки присущи и прессовым опросам. Следует только добавить, что при прессовом опросе в дополнение ко всему появляется эффект, присущий автоматизированному опросу — переход инициативы участия в опросе к респонденту, из-за чего происходит существенное смещение в структуре объекта исследования. Исправить положение можно с помощью проведения дополнительных интервью. Все сказанное относится и к опросам с применением электронной почты.

Интервью. При использовании метода интервью контакт между исследователем и респондентом опосредуется, кроме анкеты, интервьюером, который задает вопросы, предусмотренные исследователем, организует и направляет всю ситуацию беседы с каждым отдельным человеком и фиксирует полученные ответы согласно инструкции. Применение этого метода сопряжено с дополнительными затратами по подбору, обучению интервьюеров и контролю за их деятельностью. Вместе с тем хорошо подготовленный интервьюер исключает возможность неадекватной замены респондентов, влияние третьих лиц на ответы респондентов. Посредничество интервьюера позволяет максимально приспособить вопросы анкеты к возможностям опрашиваемого. Интервью дает возможность повторной встречи с исследуемым лицом, если после первой встречи остались какие-либо неясности. Если интервью проводится умело, оно обеспечивает высокую степень достоверности информации. Формы проведения интервью разнообразны: от полностью формализованной анкеты, заполняемой в присутствии интервьюера, до свободной беседы.

Интервью является свободным, если предварительно определены только вопросы, по которым будет собираться информация, но вопросы не имеют строгой формулировки и не установлен порядок их задавания. При свободном интервью используются только открытые вопросы. Ответы записываются предельно полно с сохранением своеобразия речи респондента. Это исключает потерю и искажение информации. Некоторые авторы называют свободное интервью углубленным, его цель — раскрытие сущности явления, установление его модели, которая до этого не была достаточно известна.

В полусвободном интервью нужно получить ответы на предварительно сформулированные открытые вопросы и придерживаться порядка их задавания. Наряду с этим интервьюер стремится выяснить и некоторые новые аспекты изучаемого явления в рамках и по поводу сформулированных вопросов.

Стандартное интервью предполагает не только предварительно сформулированные закрытые вопросы, но и определенную последовательность их задавания.

С точки зрения числа одновременно опрашиваемых интервью подразделяется на индивидуальное и коллективное. Коллективное

интервью может быть использовано в том случае, если имеется общий вопрос, затрагивающий всю интервьюируемую группу.

Использование телефонного интервью в нашей стране существенно ограничено, так как оно может быть проведено только с людьми, имеющими стационарный городской телефон, и по очень небольшому числу вопросов. Требования к вопроснику для телефонного интервью должны быть более жесткими, чем для анкетных опросов и личного интервью. При разработке альтернативных вопросов для телефонного интервью нужно стремиться к тому, чтобы набор суждений был минимален (как правило, не более четырех). Телефонное интервью должно более походить на разговорную речь, чтобы респондент воспринимал правильно поставленные вопросы на слух и не потерял интереса к разговору.

Серьезной проблемой для телефонного интервью является построение выборки, отбор респондентов и затем установление контакта именно с ними. Для этого нужно пользоваться готовыми, стандартными методиками проведения телефонных опросов.

Телефонный опрос привлекает исследователей прежде всего возможностью существенным образом снизить стоимость самого опроса, не снижая качества получаемых данных. Существенное преимущество телефонного опроса — оперативность, так необходимая, к примеру, при опросах общественного мнения. Привлекает также возможность использования сравнительно небольшого числа интервьюеров, гибкость управления и контроля.

И все же ввиду ограниченности объема получаемой информации такое интервью целесообразно применять как средство получения дополнительной информации. Телефонное интервью с успехом может применяться для оценки качества и эффективности рекламно-пропагандистских сообщений в СМИ, для выяснения отношения к только что происшедшим событиям, качеству обслуживания и т. д.

При организации интервью следует тщательно продумать такие вопросы, как выбор места интервьюирования, подбор и подготовку интервьюеров, особенности респондентов.

Так, если проводить интервью на работе, то придется отвлекать опрашиваемых от работы на время от 30 до 90 минут. При опросе на месте работы резко возрастает влияние интервьюера (в этом

случае интервьюер не должен быть подчиненным респондента или иметь более низкое общественное положение), поскольку он, как посторонний человек, более необычен на рабочем месте, чем интервьюер на дому (почти гость) или в кабинете (почти начальник). Ответы, полученные на рабочем месте, как правило, более бедны в информационном отношении и недостаточно продуманы. Наиболее удобное место опроса — место жительства. Однако все достоинства опроса по месту жительства сводятся на нет, если квалификация интервьюера невысока и он не сумел сразу же расположить к себе опрашиваемого. Основное преимущество опроса по вызову (респондент заранее вызывается в комнату отдыха на предприятии, в сельсовет, школу и т. п.) — сокращение сроков интервьюирования. Вместе с тем нельзя упускать из виду существенные недостатки опросов в официальной обстановке — возникновение скованности респондента, рост вероятности того, что он начнет играть некоторую не свойственную ему роль.

При организации и проведении опроса методом интервью наиболее важным и сложным является вопрос коммуникации между респондентом и интервьюером. В литературе достаточно полно изучены психологические типы респондентов, которые должны учитывать интервьюеры и в соответствии с этим определять свое поведение. Различают типы респондентов: наивный, эгоцентричный, жаждущий исповеди, научный, софист. Все эти типы обычно встречаются не в чистом виде, а в каком-то сочетании. Достаточно хорошо разработаны и принципы подбора и подготовки интервьюеров.

Как утверждает Э. Н. Нойман, «на вопрос, каким же должен быть идеальный интервьюер, можно — пусть в самой общей форме — ответить короткой формулой: общительный педант». Такое сочетание качеств нечасто встречается в обыденной жизни. Вероятно, оно характерно скорее для женщин, чем для мужчин (в американской литературе обозначение «интервьюер», как правило, подразумевает женщину). От интервьюера требуется особый род педантичности, для проверки которой создаются специальные отборочные тесты: это готовность добросовестно следовать даже тем предписаниям, которые непонятны. Именно незнание целей лучше всего гарантирует непосредственность беседы (студенты редко

бывают хорошими интервьюерами — в процессе обучения они отвыкают от простого восприятия на веру). Образование и профессия для интервьюера практически не имеют значения, однако он не должен быть квалифицированным социологом. Самое важное для интервьюера — это умение найти контакт с респондентом. Для этого он должен выглядеть здоровым, спокойным и уверенным, внушать доверие, быть искренним, веселым, проявлять интерес к беседе, быть опрятно одетым. Интервьюер не должен говорить, убеждать — он должен слушать. Личность интервьюера не должна влиять на ответы опрашиваемых. Необходимо учитывать также пол и возраст интервьюера. Их влияние обычно проявляется так:

- между мужчинами, как правило, чаще складываются неофициальные отношения, чем между женщинами;
- мужчины-интервьюеры предпочитают работать с мужчинами, женщины склонны интервьюировать респондентов обоего пола;
- мужчины-интервьюеры более критичны к своим собеседникам, чем женщины;
- разница в поле проводящего опрос и респондента может вызвать скованность у опрашиваемых;
- значительная возрастная разница между интервьюером и опрашиваемым отрицательно сказывается на результатах.

При опросе по семейно-бытовой тематике лучшие результаты получают в тех случаях, когда мужчина опрашивает мужчину, а женщина женщину без значительных различий их по возрасту. При опросе по производственной тематике лучше всего зарекомендовали себя мужчины-интервьюеры. При этом следует отметить, что интервьюеры-женщины пользуются в целом большим доверием всех групп респондентов. Тщательный отбор интервьюеров значительно облегчает их обучение, которое должно быть минимальным. Для того чтобы интервьюер приступил к опросу, необходимо сформулировать для него четкое задание. В задание входят: вопросник; инструкция к вопроснику; указание, кого и где опрашивать; норма времени на опрос. При определении чистого времени опроса следует помнить, что в результате методических изысканий установлено: с максимальной эффективностью используются только

первые 10–15 мин. опроса, после 30–40 мин., как правило, идет некачественная информация. Это следует учитывать при разработке вопросника, предполагая, что на один вопрос затрачивается одна минута чистого опроса.

По данным Института демоскопии в Алленсбахе (ФРГ), целесообразно, чтобы на одного интервьюера приходилось в среднем 7–10 интервьюируемых. На практике один интервьюер проводит 20, 30 и даже 100 интервью. При небольшой нагрузке интервьюеры более тщательно выполняют задания, у них не успевает возникнуть «избирательное восприятие», сохраняется заинтересованность. У интервьюера не должен возникать соблазн привлекать знакомых и родственников для проведения интервью или фальсифицировать ответы. С увеличением заданий возрастает склонность к такому поведению. Это важно учитывать, так как даже при четкой организации интервьюеров и контроле их работы с помощью тестов следует иметь в виду, что ежемесячно 3% работающих интервьюеров (а их 200–300 чел.) поддаются соблазну заполнить анкеты самостоятельно, без беседы с респондентами. Разработанные методы обнаружения подделок по молчаливому соглашению социологов нигде не публикуются.

В настоящее время разрабатываются специфические методики, такие, как методика изучения бюджетов времени, социометрические тесты анализа межличностных отношений в малых группах и др.

В 1930-е годы американский психиатр и психолог Джекоб Морено (1892–1974) активно разрабатывал технологии изучения взаимосвязей и взаимодействия членов малых групп — социометрию — науку об измерении межличностных отношений. В центре социометрической методики — метод опроса.

Социометрический опрос — это метод выявления межличностных отношений путем фиксации взаимных чувств симпатии и приязни среди членов группы с помощью социометрических тестов. Социометрический опрос представляет собой, по существу, сочетание общего социологического метода опроса с математическими методами обработки результатов (5 законов Дж. Морено).

Социометрическая процедура направлена на изучение малых групп. При этом под малой группой понимают объединение людей по общим признакам, которые осознают свою принадлежность

к этому объединению. Чувство общности возникает на основе: понимания цели совместной деятельности; эмоционального притяжения; временного согласия на использование конкретных средств, методов, инструментов; групповых потребностей, интересов, норм. Могут различаться группы: диффузные (в основе симпатии-антипатии), ассоциации (в основе личностные цели), корпорации (лично-значимые цели выше общественных), коллективы (лично-значимые цели связаны с общественными).

Социометрические процедуры предназначены для:

- измерения степени сплоченности — разобщенности в группе;
- выявления социометрических позиций (симпатия-антипатия; лидер-аутсайдер и др.);
- обнаружения внутригрупповых подсистем — сплоченных образований со своим неформальным лидером.

Социометрическая процедура предполагает включение в анкету тестовых вопросов-критериев, к которым предъявляются требования:

- нацелить опрашиваемого на выбор или отклонение другого члена группы на основе известной задачи совместной деятельности;
- ограничения для выбора зависят от длительности взаимодействия, организованности группы, типа процедуры: параметрической (число выборов связано с численностью группы) или не параметрической (число выборов не ограничено, но не превышает 7–8);
- быть интересным и понятным всем членам (или большинству) группы;
- содержать эмоционально-психологическое отношение к выбору или отклонению;
- убеждать в практической направленности опроса.

Основные понятия: выбор — выражение каким-либо индивидом желания сотрудничать с другим индивидом; отклонение — отрицательный выбор; опускание — отсутствие выбора или отклонения. Для каждой пары индивидов существует шесть возможных типов зависимости:

1. Тип А. i выбирает j ; j выбирает i .
2. Тип Б. i выбирает j ; j опускает i .

3. Тип В. i выбирает j ; j отклоняет i .

4. Тип Г. i опускает j ; j опускает i .

5. Тип Д. i опускает j ; j отклоняет i .

6. Тип Е. i отклоняет j ; j отклоняет i .

Существенным для социометрического опроса является то, что выбор или отклонение одним индивидом другого осуществляется по отношению к определенной содержательной деятельности.

Конкретная содержательная ситуация, характеризующаяся контактом в качестве основы выбора или отклонения, называется *социометрическим критерием*.

Критерии формируются в виде вопросов, ответы на которые и служат основанием для установления структуры взаимоотношений (например: «С кем бы Вы хотели отметить свой день рождения?», «С кем бы Вы хотели учиться в одной группе?»). Для сбора информации при социометрическом опросе применяются социометрические карточки, которые даются для заполнения респондентам или проводится компьютерное тестирование.

Чтобы придать процессу заполнения карточки игровой характер, можно оформить ее в виде кармашков с положительными, отрицательными и нейтральными критериями. Респондентам предлагается разложить карточки с фамилиями в кармашки, по всем критериям, в соответствии со своим выбором.

По результатам опроса можно рассчитать персональные (социометрический статус, индекс эмоциональной экспансивности, индекс объема взаимодействия) и групповые (индекс социометрической когерентности, индекс сплоченности, индекс референтности) социометрические индексы.

С помощью социометрических индексов можно не только охарактеризовать степень сплоченности групп и всего коллектива, но и выявить наличие изолированных групп в коллективе. По результатам вычислений строятся социометрические матрицы и социограммы.

Качество данных, полученных в результате опроса, во многом зависит от методики его проведения, от надежности применяемого инструментария.

Данные, собранные ненадежным инструментарием, не могут стать более доброкачественными, даже если будут применяться

изохронные математические методы анализа. Поэтому большое значение придается разработке вопросника (анкеты). Его надежность обосновывается соответствием целям исследования, получением достоверной информации на основе устойчивых (воспроизводимых) данных.

Логика построения вопросника такова:

Проблема → Проблемный вопрос → Вопрос анкеты

- подтверждение проблемы;
- причины ее возникновения;
- возможные последствия;
- пути и сроки решения проблемы.

Для получения достоверных данных необходимо, чтобы опрашиваемый:

- воспринял нужную информацию;
- правильно понял ее;
- смог вспомнить, если это требуется, о событиях прошлого;
- выбрал или сформулировал ответ, соответствующий его мнению или фактическому положению дел;
- смог адекватно выразить в словах выбранный им ответ.

Необходимо, чтобы опрашиваемый не только мог, но и хотел искренне ответить на вопросы. Устойчивость инструмента измерения понимается как степень воспроизводимости результатов измерения. Под обоснованностью измерительного инструмента понимают степень соответствия между регистрируемыми в процессе измерения характеристиками и теми характеристиками, которые планировалось измерить. Для доказательства обоснованности инструмента используют понятия: релевантность, нейтральность, доступность, различающая способность, тест по известной группе, обоснованность по совпадению.

Анкета или вопросник интервью обеспечивают перевод вопросов с языка исследователя на язык респондента. *Построение анкеты* подчинено логике этого перевода и содержит разделы, направленные на адаптацию, достижение поставленной цели и снятие напряжения.

Опыт опроса представителей различных социальных групп показывает, что если респондент выслушал или прочитал обращение

и ответил на первые два-три вопроса, то в большинстве случаев он ответил и на остальные. Нельзя сразу задавать основные, проблемные вопросы. Чаще всего в социологических исследованиях для создания мотивации в обращении указывается цель исследования, ясное и понятное объяснение результатов на благо опрашиваемых или общества в целом. Важно сразу же исключить возможные опасения респондента, что его ответы будут использованы ему во вред. Применение анонимного опроса уменьшает влияние этого фактора и повышает достоверность данных. Чтобы исключить влияние присутствия анкетера (интервьюера), необходимо подчеркнуть, что ответы респондентов будут обработаны и опубликованы в обобщенном виде.

Следует иметь в виду, что цель исследования не всегда связана непосредственно с потребностями опрашиваемых. Поэтому при опросе экспертов целесообразно разрабатывать специальное обращение. Мотивация участия в опросе достигается путем переноса акцента на престижную потребность (к опрашиваемому обращаются как к компетентному и уважаемому специалисту) и потребность принести пользу.

Дальнейшее повышение заинтересованности респондента и укрепление контакта с исследователем осуществляется в процессе ответов на первые так называемые контактные вопросы. Ответ на контактный вопрос должен быть достаточно легким и затрагивать те же потребности, что и в общении. Контактные вопросы должны постепенно вводить респондента в изучаемую проблематику.

Респонденты могут усомниться в анонимности, если анкета начинается с демографических вопросов. На эти вопросы легко ответить и их целесообразно помещать в конце анкеты, когда у респондента могут появиться признаки усталости.

В основной части опросника, рассчитанной на достижение поставленной цели, интерес к исследованию может постепенно уменьшаться (особенно, если эта часть велика), и здесь могут применяться функционально-психологические и контрольные вопросы. Это предпринимается для того, чтобы опрашиваемый не скучал и не уставал; чтобы исключить влияние, которое мог бы оказать предыдущий вопрос на ответ; чтобы проверить противоречивость или устойчивость установок. В этом случае необходимо создать

видимость логической связи и избежать недоумения и курьезов. (Э. Ноэль приводит случай, когда интервьюер разрезал анкету, снова склеил и послал ее руководству института с дружеской припиской: «Я привел в порядок Вашу анкету».)

Закончить опрос иногда бывает труднее, чем его начать. Опрашиваемый еще не выговорился, в нем чувствуется какое-то напряжение. Поэтому в самом конце вопросника помещают функционально-психологические вопросы — легкие, снимающие напряжение и дающие возможность для выражения чувств. Например, такие:

Наша беседа подходит к концу, и мы хотим узнать, не утомила ли Вас она?

Большое спасибо Вам за помощь! Вы нам очень помогли! Если Вы что-нибудь хотите добавить, напишите, пожалуйста, здесь!

К сказанному следует добавить, что большое влияние на респондента оказывает качество оформления анкеты. Особенно важно, чтобы при размножении анкеты вопрос и сформулированные ответы находились на одной странице. В анкете (вопроснике, социометрической карточке и т. п.) должны быть предусмотрены все условия для последующей обработки информации.

Логика построения анкеты обеспечивается выбором вида вопроса. Существуют различные классификации вопросов. Вопросы разделяются с точки зрения цели, с которой задается вопрос; наличия или отсутствия возможных вариантов; содержания вопросов.

В зависимости от цели и их содержания вопросы подразделяются на результативные и функциональные. С помощью результативных вопросов исследователь делает вывод об определенных явлениях и их взаимосвязях. Для функциональных вопросов на первом плане стоит функция оптимизации, упорядочения течения опроса. Они могут быть функционально-психологические, фильтрующие, контактные и контрольные. Функционально-психологические вопросы используются для снятия напряжения, для перехода от одной темы к другой, а также для снятия нежелательных установок, возникающих у респондента. Для перехода к другим вопросам можно использовать такие предложения: «А теперь немного о другом», «А теперь несколько вопросов о ...» Применяется даже такой вопрос: «Как поживаете?» Практически такую же функцию выпол-

няют фильтрующие (разделяющие) вопросы. Особенность состоит в том, что фильтрующий вопрос представляет самостоятельный познавательный интерес.

Фильтрующие вопросы определяют логику опроса, позволяют пользоваться одной анкетой или вопросником при опросе различных категорий респондентов. Ответы на фильтрующие вопросы — самый мощный инструмент проверки качества интервьюирования. Контрольные вопросы получили широкое распространение в практике социологических исследований. В функции контрольного вопроса не входит получение какой-либо дополнительной информации. Так, сначала можно спросить респондента, насколько он доволен своей работой. Через несколько вопросов задается первый контрольный вопрос: «Хотели бы Вы перейти на другую работу?»; затем второй: «Предположим, что по каким-то причинам Вы временно не работаете. Вернулись бы Вы на прежнее место работы?» Сопоставление ответов на три вопроса дает информацию об искренности опрашиваемого. Можно включить в анкету вопрос, данные о котором известны. Часто задается вопрос о вымышленном событии или несуществующих людях. Злоупотребление некоторыми контрольными вопросами может вызвать раздражение у респондентов, которые, со своей точки зрения, вполне справедливо считают, что бессмысленно несколько раз спрашивать одно и то же.

Наиболее существенно вопросы различаются по наличию или отсутствию подсказок — возможных вариантов ответов. Различают открытые, закрытые и полужакрытые вопросы.

Открытый вопрос представляет собой вопрос без какой-либо подсказки возможных вариантов ответа. Открытые вопросы требуют определенного умственного напряжения со стороны респондента, значительно повышают затраты времени на опрос. Люди не всегда могут сформулировать четкий ответ на поставленный вопрос. Открытый вопрос не должен применяться и в том случае, если у респондента по интересующей исследователя проблеме отсутствует устойчивая четкая и осознанная система категорий. Контактные и функционально-психологические вопросы зачастую требуют открытой формы. Закономерен вопрос: «Ваша основная профессия?», если список этих профессий очень велик. Открытые вопросы

требуют довольно сложной статистической обработки и опытных кодировщиков.

К *закрытым* относятся вопросы, в которых респонденту предлагаются один или несколько возможных ответов. Закрытые вопросы бывают: дихотомные (да-нет), альтернативные и «вопросы-меню» (их еще называют «вопросы-наборы»). Вопрос типа «да-нет» имеет ограниченное применение, так как в ряде случаев имеется несомненное смещение ответов в положительном направлении. Альтернативный вопрос отличается от дихотомного вопроса уравниваемостью формулировки. Ответы носят взаимоисключающий характер. Альтернативный вопрос может задаваться и в форме вопроса-диалога или вопроса-иллюстрации. При этом противоположные высказывания вкладываются в уста псевдособеседников. Рисунки, изображающие собеседников, позволяют ввести респондента в ситуацию опроса. Важно только отметить, что вопрос-иллюстрация должен изображать собеседников-мужчин, когда опрашиваются мужчины, и собеседниц, если опрашиваются женщины, т. е. приходится печатать анкеты в «мужском» и «женском» вариантах. Важной разновидностью альтернативного является шкальный вопрос. Опрашиваемые должны отметить интенсивность какого-либо явления или мнения.

При этом шкала интенсивности, как правило, не превышает 3–5 уровней. Некоторые респонденты даже при пяти градациях способны различать только три. От альтернативного вопроса следует отличать «вопрос-меню». Этот вид позволяет респонденту выбрать несколько наиболее важных ответов.

Иногда «вопросы-меню» разрабатываются таким образом, что допускается выбор лишь ограниченного числа ответов. Если нет уверенности в том, что для выражения своего мнения опрашиваемому достаточно приведенного списка возможных ответов, целесообразно применение *полузакрытого вопроса*. При этом в список возможных ответов включается ответ типа «не могу сказать точно» или «не могу ответить». Кроме того, предлагается написать «другое». Однако опыт свидетельствует, что респонденты, как правило, ограничиваются предложенными вариантами ответов. При разработке закрытых вопросов необходимо стремиться, чтобы формули-

ровки ответов имели одинаковую длину. В противном случае предпочтение чаще всего отдается более коротким ответам.

По заключенному в них содержанию вопросы подразделяются на вопросы о фактах, вопросы о знаниях и вопросы о мнениях, установках, мотивах поведения.

Существенно связаны с изменяющимся смысловым восприятием вопросов их формулировки. Наиболее заметное различие формулировок — обособление прямых и косвенных вопросов. Любой вопрос может быть поставлен также в общей и частной формулировке. Важными, требующими смысловой дифференциации, видами вопросов являются ретроспективные, текущие и перспективные вопросы.

В сформулированных вопросах не следует употреблять неопределенные слова, такие, как «некоторые», «довольно», «часто», «редко», «много», «мало». Необходимо обращать внимание на следующее: не несет ли вопрос в себе чрезмерную эмоциональную нагрузку? Не оперирует ли он стереотипами? Не включает ли он имена, имеющих престиж? Не использует ли похвальных ответов, направляющих ответ в ту или иную сторону? В вопросе не должны проявляться мнения, ценности и установки исследователя. Следует учитывать, что из предложенных вариантов человек лучше всего фиксирует первый и последний ответы (с перевесом в сторону первого) и больше всего положительный ответ.

Формулировки и последовательность вопросов должны соответствовать виду опроса. Нужно учитывать, в каких условиях (дома, на работе и т. д.) будут давать ответ респонденты, смогут ли они прочитать всю анкету, ответ будет соответствовать личному мнению, характеризовать информацию респондента или это будет оценка, результат исследований эксперта. Вопрос может иметь также воспитательное, обучающее или стимулирующее воздействие.

Методическим мастерством составления анкеты можно овладеть только на практике. Принципы можно выучить, как это делают в школе. Однако для их воплощения требуется прежде всего опыт. Необходимо овладеть всеми этапами опроса, прежде чем подготовить анкету.

В процессе разработки и принятия управленческих решений необходимо учитывать динамику организационных процессов и прогнозировать происходящие изменения.

Прогноз — вероятностное суждение о состоянии какого-либо объекта (процесса или явления) в определенный момент времени в будущем и возможных путях достижения каких-либо результатов.

В социальных процессах прогнозируется итог, направленность или характер протекания процессов.

Процесс прогнозирования базируется на ряде научных предпосылок, в числе которых такие:

- действительность рассматривается как известное целое и как результат сложного комплекса причин и условий;
- учет закономерностей и тенденций развития прогнозируемого явления; полная и точная информация, характеризующая прошлое и настоящее явлений (прогнозируемого и связанных с ним);
- прогноз строится на базе основных, ведущих факторов и условий; они должны быть выбраны так, чтобы обеспечить точность прогноза;
- соблюдение объективности и научной добросовестности.

Точность прогноза зависит и от правильно выбранного метода прогнозирования.

На практике используются сотни таких методов, которые мы весьма условно сведем в три группы: методы, основанные на экстраполяции; методы математического моделирования; эвристические методы.

Метод экстраполяции заключается в распространении выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую его часть.

Прежде всего, выясняется тенденция и тренд. *Тенденция* — это направление развития социального процесса (прогресс и регресс). *Тренд* — тенденция, механизм реализации которой зависит от времени (тренд — это средняя во времени). Тренд проявляется в результате длительного воздействия комплекса причин. Кроме этих причин на исследуемое явление воздействуют и случайные факторы, затрудняющие установление тенденции. Важно понимать, что для проявления тенденции необходимо, чтобы не было существенных изменений причинных факторов.

Для выявления основной тенденции, т. е. сглаживания (выравнивания) временных рядов чаще всего используют методы *скользящей средней* и *наименьших квадратов*.

Суть применения метода наименьших квадратов заключается в подборе на основе фактических данных временного ряда аппроксимирующей функции, с помощью которой находят сглаженные значения уровней ряда. В качестве аппроксимирующих целесообразно подобрать наиболее простые функции с небольшим числом параметров: линейную, квадратичную, показательную и др. Подбор вида аппроксимирующей функции производится методом сравнения значений среднеквадратической ошибки. Значения коэффициентов сглаживающей функции должны быть подобраны так, чтобы сумма квадратов отклонений уровней ряда от их сглаживающих значений имела наименьшее значение. Решение задачи о нахождении минимума на примере линейной функции дает систему двух линейных уравнений с двумя неизвестными. Решение системы приводит к нахождению коэффициентов сглаживающей линии.

Тренд определяется по значениям уровней анализируемого периода, а прогнозные значения изучаемого явления определяются по значениям динамического ряда, относящимся к периоду прогнозирования. Рекомендуется принимать период прогнозирования, не превышающий $1/3$ анализируемого периода. Прогнозное значение дополняется поправкой на среднюю ошибку аппроксимации.

Математическое моделирование позволяет учитывать циклический и волновой характер экономических и социокультурных явлений (Н. Д. Кондратьев и П. А. Сорокин).

Прогнозные модели могут быть построены на основе статистической зависимости, при которой изменение одной из величин влечет за собой изменение распределения другой. Частным случаем статистической зависимости является корреляционная зависимость, проявляющаяся в том, что при изменении одной из величин изменяется среднее значение другой.

Мы не будем подробно рассматривать примеры прогнозных моделей, так как они рассматриваются в других учебных дисциплинах. Отметим только, что наиболее часто используются методы и модели, основанные на теории игр, теории очередей, линейного программирования, управления запасами, имитационного моделирования, экономического анализа. При этом может использоваться методика разработки сценариев.

Эвристические методы. *Эвристика* — совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Эвристические методы были известны еще в Древней Греции. К таким методам относятся методы экспертных оценок. *Экспертная оценка* — способ аккумуляции научных знаний и практического опыта профессионалов по вопросам, имеющим непосредственное отношение к предмету прогноза. Точность прогноза зависит от уровня компетентности экспертов. Процедура экспертной оценки: выбор состава экспертов и оценка их компетентности; составление анкет для опроса экспертов; получение экспертных заключений; оценку согласованности мнений экспертов; оценку достоверности результатов; составление программы для обработки экспертных заключений.

В ходе массового опроса источником информации, дающей оценку тем или иным сторонам объекта исследования, выступают представители этого же объекта. Однако на практике могут возникнуть ситуации, когда для оценки какого-либо явления трудно или вообще невозможно выделить объект — носитель проблемы и соответственно использовать его в качестве источника информации. Чаще всего это бывают проблемы прогнозирования развития явлений или процессов, не поддающихся формализации. В этом случае незаменимы методы экспертных оценок.

Сущность метода экспертных оценок заключается в интуитивно-логическом анализе проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Обобщенное мнение принимается как решение проблемы. Это соответствует поговорке: «Одна голова — хорошо, а две — лучше». Существует, правда, и другое мнение: «Народ — не может быть умнее Вольтера».

Главные действующие лица опроса — эксперты — одновременно являются объектами и субъектами оценки. Они осуществляют две функции: формируют объекты и производят измерение их характеристик.

Все множество плохо формализуемых проблем условно делят на два класса:

1. Проблемы, в отношении которых имеется обширный информационный материал. При этом выдвигаются гипотезы: экс-

перты являются хранилищем большого объема рационально обработанной информации (они — «информационные измерители» с небольшой погрешностью); групповое мнение экспертов близко к истинному решению проблемы (можно использовать положения теории измерений и математической статистики).

2. Информационный потенциал недостаточен. В этом случае усреднение может дать ошибку. Должна быть качественная обработка информации, так как единственное мнение может оказаться правильным.

Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки:

- составление перечня возможных событий в различных областях за определенный промежуток времени;
- определение наиболее вероятных интервалов времени совершения совокупности событий;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;
- альтернативное распределение ресурсов для решения задач с оценкой их предпочтительности;
- альтернативные варианты принятия решений в определенной ситуации с оценкой их предпочтительности.

Основными проблемами экспертной оценки являются:

- подбор экспертов;
- проведение опроса;
- обработка результатов опроса; организация процедур экспертизы.

Отбор экспертов. На первом этапе отбора роль играют род занятий и стаж работы экспертов по профилю оцениваемого объекта. При необходимости учитывается уровень и характер образования, опыт работы, публикации, частота ссылок на публикации эксперта и т. п.

Для того чтобы сузить список кандидатов в эксперты, используют методы самооценки и коллективной оценки экспертов.

Для самооценки рассчитывается совокупный индекс, получаемый по ранговой шкале оценки знаний: «высокий» — 1; «средний» — 0,5; «низкий» — 0.

$$K = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}; 0 < K < 1; K_{\text{пр}} > 0,5,$$

где K_1 — числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний;

K_2 — числовое значение самооценки практического опыта;

K_3 — числовое значение самооценки способности к прогнозу.

Считают, что эксперты с высокой, даже завышенной, самооценкой ошибаются, как правило, меньше.

Если эксперты знают друг друга как специалисты, то проводится коллективная оценка.

Если эксперты отобраны, вопросник разработан, то необходимо реализовать процедуру опроса.

Метод Делфи. С давних времен такая процедура известна как метод Делфи. В несколько этапов выдается анкета с информацией, которая усредняется, отбрасываются крайние варианты, и затем оставшиеся данные вновь предлагаются к рассмотрению.

Особенности метода:

- полный отказ от личных контактов экспертов и коллективных обсуждений;
- многотуровая процедура опроса экспертов (обычно четыре тура);
- обеспечение экспертов информацией, обмен информацией при сохранении анонимности, аргументации и критики;
- обоснование ответов экспертов по запросу организаторов.

В I туре опроса экспертам выдается анкета (лично, по почте, с помощью ПК и др.), собираются ответы, обрабатываются результаты, каждый эксперт знакомится с результатами.

Во II туре результаты опроса наносятся на шкалу, определяется медианное значение, квартили и экспертам предлагается скорректировать свою оценку, чтобы вписаться в интервал между квартилями. При изменении мнения или отказе от изменения требуется объяснить свое решение.

В III туре всем экспертам представляются все экспертные оценки и вся аргументация (с сохранением анонимности).

Если ответы экспертов перестают изменяться, это является сигналом к прекращению опроса. По решению ведущего опрос объяс-

нения могут представляться лишь экспертами, мнения которых существенно отличаются от среднего.

Метод фокусных групп. В практике пилотажных исследований используется метод фокусных групп. Особенно эффективен он при изучении рекламы, отношения к новым неизвестным явлениям и процессам. Как полагают, этот метод дает неидеологизированный срез мнений, отношений на подсознательном уровне.

Правила организации исследования:

- численность группы не должна превышать 8–10 человек, чтобы все могли интенсивно участвовать в дискуссии, направляемой модератором;
- члены группы должны быть отобраны случайно, но с соблюдением правил метода квотной выборки, и не должны быть знакомы друг с другом;
- члены группы не должны быть информированы о теме и целях дискуссии до ее начала;
- модератор должен обладать достаточной суггестивностью, чтобы направлять группу и не поддаваться ее давлению;
- модератор не должен навязывать свое мнение респондентам, а только управлять дискуссией согласно сценарию;
- модератор должен уметь подключать к дискуссии разных членов группы и вести ее с такой интенсивностью, чтобы респонденты не думали о «правильных» штампах ответов.

Длительность дискуссии не должна превышать 1,5–2 часа. Количество групп и их состав зависят от задач исследования и объекта оценки (от 2 до 8 групп). Группы могут быть одинаковые по составу для параллельного сопоставления или две разные однородные группы для контрастного выявления различий в установках. Дискуссия проводится по заранее разработанному сценарию, содержание которого известно только модератору. Ведется запись дискуссии, которая затем расшифровывается и анализируется.

Метод морфологического анализа. Метод, предложенный австрийским астрономом Адольфом Цвики, позволяет проектировать новые, доселе невиданные конструкции, товары, процессы. Экспертам предлагается система критериев оценки объекта (например, для автомобиля это будут: скорость, мощность, вместимость, экономичность и т. п.) и варианты значений оценки по этим

критериям. Выбирая эти значения, эксперты прогнозируют и проектируют появление нового объекта. Формы проведения анализа и представления модели объекта могут быть разными. Это, например, может быть морфологический ящик и др.

Метод парных сравнений. Данный метод позволяет придать весовые значения анализируемым явлениям и событиям и устанавливать их приоритетность. В результате сравнения создается *методика оценивания и сравнения анализируемых объектов*.

Методика проведения потребительской экспертизы

Целью проведения потребительской экспертизы огнезащитных веществ является предоставление потребителям возможности аргументированного выбора.

В процессе подготовки к экспертизе фирмам-производителям автором (В. К.) было предложено прислать материалы, характеризующие выпускаемую продукцию по восьми показателям:

Оцениваемые качества огнезащитных составов:

1. Эффективность огнезащиты (перевод в группу горючести, предел огнестойкости, условия эксплуатации, характеристика защиты и др.).
2. Декоративность (цвет, состояние состава, влияние на материал, сохранение текстуры, совместимость с красителями, отделочными материалами, отсутствие трещин при высыхании, отсутствие запаха и др.).
3. Технологичность (подготовка поверхности, способ нанесения, удобство транспортировки и хранения, срок высыхания, влияние предыдущих покрытий).
4. Расход огнезащитного вещества (по порошку, раствору, слоям, плотность раствора, плотность покрытия).
5. Срок годности вещества, условия хранения, срок годности раствора.
6. Срок защиты (эксплуатации).
7. Способ и условия обработки (токсичность, вредность, пыль, влажность, температура и т. п.).
8. Стоимость состава на единицу площади обрабатываемого объекта.

На наш запрос откликнулись двенадцать фирм, и мы публикуем присланные ими материалы. Часть фирм отказались прислать свои материалы, и это согласуется с результатами анкетного опроса, проведенного нами во время выставки на ВВЦ: 51,6% опрошенных представителей различных фирм не хотят, а еще 25,0% — не готовы дать полную и правдивую информацию о своей продукции, не заинтересованы в независимой экспертизе. При этом они забывают, что потребитель вправе получать полную и правдивую информацию.

Руководителям фирм также было предложено оценить весомости каждого из оцениваемых показателей с помощью метода парных сравнений. Эта же задача была поставлена и перед экспертами.

Процедура сравнения такова, что каждый эксперт заполняет половину матрицы размером 8×8 . Общее число сравнений J при этом равно 28:

$$J = \frac{n(n-1)}{2}.$$

Каждый из десяти экспертов попарно сравнивает по строкам показатели i и j между собой. В клетках матрицы проставляется номер более весомого, из пары сравниваемых, показателя.

i	Декоративность	Технологичность	Расход огнезащитного вещества	Срок годности вещества, раствора	Срок защиты	Способ и условия обработки	Стоимость состава
j	2	3	4	5	6	7	8
Эффективность огнезащиты вещества (1)							
Декоративность (2)							
Технологичность (3)							
Расход огнезащитного вещества (4)							
Срок годности вещества, раствора (5)							
Срок защиты (6)							
Способ и условия обработки (7)							

Результаты сравнений, проведенных всеми ($m = 10$) экспертами, сводятся в табл. 4.1 и подсчитываются суммарные частоты и частоты весомостей каждого фактора.

Результаты сравнений Таблица 4.1

Экспер-ты	Показатели								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ
1	7	3	1	3	4	5	1	4	28
2	7	0	3	6	1	4	2	5	28
3	7	5	2	3	1	5	0	5	28
4	7	0	1	4	3	6	2	5	28
5	6	1	3	5	2	4	2	5	28
6	7	0	2	3	6	4	2	4	28
7	7	2	4	6	1	0	3	5	28
8	6	1	2	6	3	5	1	4	28
9	7	4	3	2	1	5	0	6	28
10	6	0	3	7	1	5	3	3	28
Σ	67	16	24	45	23	43	16	46	280

В результате для каждого показателя определяется весовой коэффициент M_i

$$M_i = \frac{\sum_{l=1}^m M_{il}}{\sum_{l=1}^m \sum_{i=1}^n M_{il}}$$

Центральным звеном этого выражения является коэффициент, полученный отдельным экспертом, M_{il} :

$$M_{il} = \frac{f_{il}}{J}$$

где f_{il} — частота превалирования у l -го эксперта весомости i -го показателя над весо-
мостями всех остальных показателей.

$$f_{il} = \sum_{j=1}^{n-1} f_{(ilj)l}$$

где $f_{(ilj)l}$ — частота превалирования у l -го эксперта i -го показателя над весомостью j -го показателя.

В табл. 4.1 выделены результаты сравнения показателей, проведенного экспертом № 5. Фактически подсчитано число единиц, двоек, троек и т. д. Это означает, что данный эксперт в двадцати восьми сравнениях шесть раз отдал предпочтение показателю № 1, один раз показателю № 2 и т. д. Все десять экспертов из двухсот восьмидесяти сравнений шестьдесят семь раз отдали предпочтение показателю № 1. Таким образом, для показателя № 1 относительный вес $M_1 = 67/280 = 0,24$. Аналогичным образом рассчитываются остальные семь весовых коэффициентов. Заметим, что в данном случае $\sum M_i = 1$.

В результате такого сравнения получено следующее выражение для расчета комплексного показателя оценки каждого огнезащитного вещества:

$$K_i = 0,24X_1 + 0,06X_2 + 0,08X_3 + 0,16X_4 + 0,08X_5 + 0,15X_6 + 0,06X_7 + 0,17X_8,$$

где K_i — расчетный комплексный показатель качества огнезащитного вещества;
 X_j — средние экспертные оценки показателей (по 5-балльной шкале).

Простое преобразование дает более наглядное представление:

$$K_i = 4X_1 + X_2 + 1,3X_3 + 2,7X_4 + 1,3X_5 + 2,5X_6 + X_7 + 2,8X_8.$$

Таким образом, наиболее выделяются четыре фактора: эффективность огнезащиты, расход огнезащитного вещества, срок защиты, стоимость.

Эксперт оценивает по 5-балльной шкале каждое из восьми качеств каждого огнезащитного состава и состав в целом:

оценка 5 — качество присутствует в полном объеме и ярко выражено, удовлетворяет высшим требованиям, весьма выгодно и надежно;

оценка 4 — качество присутствует в достаточном объеме, удовлетворяет высоким требованиям, является оптимальным;

оценка 3 — качество присутствует, удовлетворяет средним допустимым требованиям;

оценка 2 — качество присутствует, удовлетворяет минимальным требованиям, не совсем выгодно;

оценка 1 — качество проявляется частично и слабо выражено, практически не выгодно.

Таблица 4.2
Экспертная оценка огнезащитных составов, выпускаемых фирмами, представившими свои материалы для экспертизы (фрагмент)

Наименование средства огнезащиты	(1) ×0,24	(2) ×0,06	(3) ×0,08	(4) ×0,16	(5) ×0,08	(6) ×0,15	(7) ×0,06	(8) ×0,17	Фирма-производитель	Комплексный показатель качества: Расчетный / Оценочный
Пропиточные составы										
ВАНН-1 (дерево, ткани)	4,0	4,0	3,7	3,0	3,7	2,0	4,0	4,0	«НЕОХИМ», г. Санкт-Петербург	3,5/3,6
Огнебиозащитный состав «КСД-А» марки 1	3,3	3,5	3,2	3,0	3,2	3,2	2,3	4,5	ООО фирма «Ловин — огнезащита», г. Москва	3,4/3,2
Огнебиозащитный состав «КСД-А» марки 2	3,7	3,7	3,7	3,2	3,2	3,2	2,3	4,5	ООО фирма «Ловин — огнезащита», г. Москва	3,5/3,2
Пропитка огнезащитная «ПТ» (Д)	4,0	4,0	4,0	3,7	3,0	3,3	3,5	4,7	ООО «НИЦ СМП», г. Санкт-Петербург	3,8/3,9

Оценка проставляется в таблице рядом с характеристикой каждого показателя огнезащитного вещества или состава. Комплексный показатель рассчитывается по формуле и оценивается экспертами.

Проводилась оценка как тех веществ, по которым были присланы материалы, так и тех, по которым материалы присланы не были. В последнем случае, ввиду отсутствия точных данных о цене, сроке защиты и др., комплексный показатель не рассчитывался.

Эксперты опирались на информацию, имеющуюся в различных базах данных (например, в каталоге ВНИИПО «Современные средства обеспечения пожарной безопасности и ведения аварийно-спасательных работ»), справочниках, собственные знания и опыт.

С целью обеспечения независимости экспертизы в состав экспертов включены известные ученые и специалисты, занимающиеся испытанием и сертификацией данных веществ, их производством и применением.

Общие оценки веществ, данные экспертами, в большинстве случаев согласуются с расчетными показателями.

Данная экспертиза затронула только часть веществ и материалов, а именно — огнезащитные вещества для защиты деревянных и металлических конструкций.

Методы рационального обоснования этапов разработки и принятия управленческих решений могут не принести желаемого результата, если не обеспечить выполнение последнего этапа — «реализация решения».

На этапе «реализация решения» решаются следующие вопросы:

- доведение решения до конкретных исполнителей;
- обеспечение условий для выполнения решения;
- контроль за выполнением решения.

Очень важно, чтобы на предыдущем этапе были разработаны конкретные программы, включающие технологии, реализации решения и контроля.

Достаточно часто хорошие решения остаются нереализованными ввиду отсутствия продуманной технологии, воли лица, принимающего решения (ЛПР), внутреннего и внешнего сопротивления.

Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов.

Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

Среда принятия решения

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности, риска или неопределенности*.

Информационные ограничения

Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т. п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Поведенческие ограничения

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то.

Негативные последствия

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша.

Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное *важное* решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть «всю картину», зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.

Краткий обзор методов обоснования этапов разработки и принятия управленческих решений показывает, что нет менее или более важных этапов. Если мы не видим проблему, то применение самых современных методов анализа приведет к нерациональному расходованию ресурсов и усугублению проблемы.

По поводу второго этапа (поиск и выявление альтернатив) существенно замечание Ли Якокки, который говорил, что если мы видим только одно решение, то, скорее всего, оно неверное.

Очень важно не ошибиться с критериями выбора из альтернатив одного оптимального решения: нужно определить, что лучше — быть все время призером, но ни разу не быть первым, или один или всего несколько раз быть победителем.

Что касается роли ЛПР, то этому фактически посвящен весь учебник.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. На примере конкретной организации опишите миссию, цели, задачи и функции управления. Постройте «дерево целей».

2. Самостоятельно рассмотрите системы мотивации.
3. Рассмотрите структуру и особенности административных методов. Каков характер их воздействия?
4. Рассмотрите экономические методы управления.
5. Рассмотрите структуру социально-психологических методов.
6. Сформулируйте положительные и отрицательные последствия адаптации персонала.
7. Оцените возможное соотношение активной и пассивной адаптации персонала организации.
8. В какой мере возможно использовать программу адаптации Microsoft для российских организаций?
9. Приведите примеры удачного сочетания профессиональной и внутриорганизационной (внутриотраслевой) карьеры. Оцените их достоинства и недостатки.
10. Разработайте схему анализа деловой карьеры с применением метода социологического воображения.
11. Сформулируйте свою точку зрения на успешность карьеры. Можно ли обойтись без преодоления трудностей?
12. Разработайте примерный план работы с резервом для конкретной организации.
13. Как вы относитесь к тому, что при создании резерва кадров на выдвижение заранее предполагается, что не все «резервисты» получат продвижение?
14. Проведите анализ показателей эффективности работы с резервом.
15. На основании требований ТК РФ разработайте перечень необходимых мер и ограничений для управления персоналом в ситуациях перемен.
16. Разработайте план вхождения в должность руководителя на первые 100 дней. Определите первые, самые важные действия руководителя.
17. На основании ТК РФ, а также теорем кар и наград сформулируйте основы системы мотивации сотрудников и управления дисциплиной труда.
18. Как вы относитесь к понятию «конструктивный конфликт»?
19. Выберите тему социометрического исследования и разработайте вопросы-критерии.
20. Разработайте проект анкеты по схеме: проблема — проблемный вопрос — вопрос анкеты.
21. Приведите примеры вопросов: дихотомного, альтернативного, вопроса-мению, вопроса-фильтра.
22. Проведите контент-анализ журнальной статьи: выделите основные смысловые единицы, оцените их частоту, объем и эмоциональную окрашенность.

Глава 5

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ

- Рационализация и реорганизация
- Структура организации. Проектирование структур
- Стратегическое управление

5.1. Рационализация и реорганизация

В целях повышения эффективности организации применяются рационализация, проектирование и реорганизация. При этом важное значение имеет разработка социальных технологий по реализации теории менеджмента.

Необходимо отметить, что о социальных технологиях в настоящее время говорится довольно много. В научной литературе идет дискуссия о существовании специальной теории социальных технологий, дается обоснование методологии и методов социальных технологий. В публицистических и аналитических изданиях под *социальными технологиями* часто понимают способы решения различных социальных или корпоративных проблем, речь идет о тиражировании удачного опыта в этой области. Из деловой литературы или статей, носящих рекламный характер, мы узнаем, что «социальными технологиями называют очень широкий набор методов, используемых для создания больших социальных групп, например, потребителей определенного товара или избирателей, отдающих предпочтение определенному политику, и управления поведением этих групп». К социальным технологиям относят социальный брендинг и социальную рекламу, конкуренцию и корпоративную культуру, т. е. всевозможные способы созидания и разрушения социальной среды вокруг того или иного объекта. Понятие «социальные технологии», как правило, не имеет какого-то одного общего определения, однако в зависимости от контекста, с практической точки зрения, все толкования можно признать достаточно корректными, поскольку они сводятся к пониманию социальных технологий как способа преобразования социальных объектов в соответствии с поставленными целями.

С точки зрения уровней познания социальной действительности социальные технологии относятся к социоинженерному уровню. **Социальная инженерия** раскрывает и стремится реализовать в практике управления закономерности создания и преобразования социокультурных объектов. При этом она использует как «естественные», так и «искусственные» средства регуляции их поведения. К последним относятся результаты социологической диагностики, социальные прогнозы, социальные проекты и программы, различные социальные новшества и соответствующие им технологии. Их искусственный характер обусловлен тем, что в них представлены сознательные цели и замыслы социальных инженеров, включенных в систему управленческой деятельности. К естественным регуляторам можно отнести сложившиеся в результате эволюции той или иной социальной системы социокультурные образцы поведения (ценностные ориентации, нормы, культурные традиции).

Необходимость соединения искусственных и естественных средств регуляции обусловлена естественно-искусственной природой самих социальных объектов. Результативность и эффективность социоинженерной деятельности, очевидно, зависит от нахождения в нужный момент и удачного сочетания тех или иных средств регуляции социальных объектов. Естественно, для этого необходимо знать, каким образом применять каждое из указанных средств, как эти средства «работают».

Средства регуляции поведения социальных объектов реализуются в социальных технологиях. Последние, таким образом, делятся по типу воздействия на социальные объекты. Конкретная социальная технология всегда обусловлена спецификой того объекта или процесса, на который она направлена. Спектр социальных технологий очень широк и, как показывает практика, каждый специалист занимается разработкой и внедрением социальных технологий в своей сфере: технологии саморазвития личности, технологии социокультурного развития, технологии управления персоналом, технологии местного самоуправления, и т. д. Кроме того, сами средства регуляции социальных объектов, т. е. управленческие средства, технологичны по своей сути: они разделены на этапы, процедуры, операции, реализуемые в определенной последовательности, как, например, диагностика, экспериментирование, проектирование.

Искусственные средства регуляции социальных объектов, применяемые в социальной инженерии, можно условно разделить на:	Им соответствуют три типа социальных технологий:
средства, связанные с созданием и использованием информационных методов в социальном управлении (анализ, диагностика, прогнозирование)	информационные

Окончание табл.

Искусственные средства регуляции социальных объектов, применяемые в социальной инженерии, можно условно разделить на:	Им соответствуют три типа социальных технологий:
средства, предназначенные для построения, конструирования социальных объектов (целеполагание, проектирование, программирование)	технологии социального конструирования и планирования
средства, ориентированные на внедрение социальных новшеств, проектов (консультирование, экспериментирование, инноватика)	технологии реализации социальных проектов

В практике управления мы говорим о технологиях проектирования, моделирования, принятия управленческих решений и т. д., которые составляют цепочку социоинженерной деятельности или, что также справедливо, управленческий цикл. Понятно, что управленческая деятельность, какими бы универсальными ни были в теории функции и принципы управления, разворачивается с учетом специфики конкретной области или сферы жизнедеятельности общества, конкретного объекта управления.

Источник: Кафидов В. В., Скупетрова Т. В. Теория организации: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2005 (Gaudeamus)

Несмотря на то, что каждый автор, специалист в той или иной области знания, дает собственное определение технологии, любая технология устанавливает, *кто, где, когда, как и с помощью чего, в какой последовательности* осуществляет деятельность.

Таким технологичным видом деятельности по совершенствованию организации и управления является рационализация.

Рационализация — это усовершенствование, улучшение, разумная организация труда. Идеи, сформулированные Ф. Тейлором, получили признание во всем цивилизованном мире. В нашей стране по указанию В. И. Ленина изучался опыт научной организации труда (НОТ) в США и Германии. Созданы были общественная организация Лига Времени (Платон Михайлович Керженцев) и Центральный институт труда (ЦИТ) (Алексей Капитонович Гастев).

Основными направлениями рационализации организационной деятельности являются: НОТ, рационализация результатов труда, средств труда, технологических процессов, организационных структур и отношений в организациях.

Процесс рационализации преследует решение трех задач:

- экономическая — обеспечить наиболее эффективное использование трудовых и материальных ресурсов и неуклонное повышение производительности труда;
- психофизиологическая — создать благоприятные условия труда, обеспечивающие сохранение здоровья и повышение работоспособности людей;
- социальная — воспитание в процессе труда, превращение труда в жизненную потребность.

Эти задачи имеют непреходящее значение и актуальность для нашей страны. Производительность труда низкая даже в некоторых высокотехнологичных отраслях. Условия труда для рабочих и служащих также нельзя считать удовлетворительными.

Сегодня до 40% офисов не соответствуют нормам всемирной организации здравоохранения (ВОЗ). По данным НИИ экологии человека и гигиены окружающей среды и НИИ гигиены труда, воздух в большинстве офисных помещений в 4–6 раз грязнее и в 8–10 раз токсичнее, чем за их пределами. В некоторых офисах содержание в воздухе вредных веществ в 20 раз превышает предельно допустимые концентрации.

Источник: *Фадеева Е.* Работать в офисе вредно и даже опасно (www.inauka.ru)

Особенно актуальной и трудновыполнимой является третья задача. Ликвидация или ослабление воспитательной функции государства не компенсируется в полной мере деятельностью религиозных организаций и воспитанием в семье, так как сам институт семьи и отдельные семьи находятся в кризисном состоянии.

Основные направления деятельности в области рационализации:

- совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- совершенствование методов и приемов труда;
- повышение квалификации и культурного уровня работников;
- улучшение условий труда;
- совершенствование нормирования и оплаты труда, рационализация форм и методов материального и духовного стимулирования;
- укрепление трудовой дисциплины и воспитание требуемого отношения к труду.

Принятие решения о необходимости позитивных изменений основано на оценке качества организации, которая может проводиться и в соответствии с международным стандартом ISO:

- организация и оценка эффективности процесса управления;
- оценка соответствия организации современным требованиям;
- оценка адаптационных способностей организации при изменениях состояния рыночной среды и запросов потребителей;
- оценка профессиональной пригодности персонала;
- проведение сертификации организации;
- организация процесса производства;
- освоение методов информационной экономики и электронной коммерции;
- оптимизация процессов создания организационных систем.

Рационализация не позволяет обеспечить стратегическую ориентацию организации. Для этого необходимо управление стратегическим развитием, проектирование организации в соответствии с выбранной стратегией или реорганизация (реинжиниринг) бизнес-процессов.

Организация отличается относительным постоянством взаимодействия, границами организации, распределением ролей, нормами и правилами, культурой, миссией и целями, руководством.

Для эффективного функционирования организации она должна быть соответствующим образом спроектирована.

Организационное проектирование представляет собой разработку проектов создания новых эффективных или совершенствования существующих организаций.

Организационный проект представляет собой совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее функционирования и развития.

Потребность в оргпроектировании определяют:

- невозможность использования сложившихся организационных форм вследствие быстро меняющейся среды;
- невозможность использования механистического подхода в управлении;
- необходимость научных методов организационного проектирования;

- необходимость привлечения к проектированию специалистов-консультантов и работников организации.

Выделяют два основных вида оргпроектирования — комплексное и локальное.

Комплексное оргпроектирование предусматривает несколько направлений, *локальное* — осуществляется по одному из выбранных направлений или участков работы организации:

- разработка проекта новой организации;
- рационализация организационной структуры;
- рационализация технологии выполнения основных видов работ, совершенствование условий труда, использования рабочего времени и т. п.;
- совершенствование информационного, кадрового, финансового, материально-технического и других видов обеспечения;
- совершенствование документационного обеспечения процессов управления, рационализация документооборота;
- комплексное оснащение рабочих мест сотрудников организации средствами механизации, автоматизации, вычислительной и организационной техники;
- совершенствование технологии управления;
- разработка организационных и функциональных структур организации и структурных подразделений;
- проектирование рационального пространственного размещения элементов структуры;
- обоснование количества и качества персонала организации.

Концепция оргпроектирования основана на принципиальной возможности улучшения деятельности организации.

Условия оргпроектирования:

- анализ и учет факторов среды;
- миссия и цели новой организации;
- требования к новой организации;
- возможности новой организации;
- научные достижения в теории организации и управления;
- отечественный и зарубежный опыт создания и перестройки аналогичных организаций.

К главным элементам проектирования организации относят:

- вертикальное и горизонтальное разделение труда и кооперацию труда;
- централизацию и децентрализацию;
- охват контролем (масштаб управления);
- иерархию в организации;
- распределение прав, обязанностей, ответственности и др.

Чаще приходится не проектировать, а реорганизовывать организацию.

Этапы реорганизации, рассмотренные Б. З. Мильнером:

1. Подготовка:

- каковы задачи и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту, какова степень их вовлеченности в разработку проекта;
- каковы цели данного проекта в целом, каким путем следует их достигать без нанесения организации сколько-нибудь заметного ущерба;
- кто должен быть включен в группу по реорганизации, каким должен быть набор квалификационных и профессиональных знаний, навыков и опыта для членов группы;
- какие необходимые качества членов группы отсутствуют у сотрудников организации, каким образом их можно восполнить — за счет дополнительной подготовки сотрудников или привлечения специалистов со стороны;
- какие специфические навыки реорганизации должны приобрести члены группы;
- по каким вопросам следует обратиться ко всем работникам организации для получения их поддержки и доверия.

2. Сбор информации и определение проблем:

- каковы главные процессы в деятельности организации;
- как эти процессы соотносятся с процессами потребителей и поставщиков;
- каковы стратегические процессы организации;
- какие процессы должны быть реорганизованы в течение квартала, одного года, периода свыше одного года.

3. Выработка общего и полного понимания решаемых проблем:

- каковы основные и вспомогательные виды деятельности, охватываемые процессом реорганизации, в каком порядке они исполняются;
 - как совершается движение ресурсов, информации и операционного потока в ходе процесса;
 - почему организационные изменения происходят именно так, как в настоящее время, какие могут быть намечены изменения в методах выполняемой работы;
 - есть ли способы реализации разработанных бизнес-планов и запросов потребителей, которые кажутся невыполнимыми сегодня, но в случае их осуществления могли бы фундаментально изменить деятельность организации;
 - какие границы взаимодействия с деловыми партнерами, потребителями, поставщиками, стратегическими союзниками, как можно пересмотреть эти границы для того, чтобы улучшить весь ход работы;
 - каковы основные сильные и слабые стороны отдельных процессов реорганизации;
 - как другие компании того же уровня осуществляют процессы реорганизации и преодолевают связанные с ними трудности;
 - какие мероприятия должны быть проведены, учитывая результаты сравнения организационной работы компании с другими, более преуспевающими компаниями того же уровня;
 - каковы причины отставания компании в организационной работе, чему можно научиться у других компаний;
 - как можно использовать результаты данного этапа при проектировании намеченных процессов реорганизации;
 - каковы специфические задачи по совершенствованию новых процессов;
 - как донести концепцию и стратегию изменений до всех работников.
4. Организационно-техническое проектирование:
- какие технические ресурсы и технологии будут необходимы в период реорганизации;
 - как наилучшим образом приобрести эти ресурсы и технологии;

- как будут взаимодействовать технические и социальные элементы системы.
5. Социальное проектирование:
- какие технические и трудовые ресурсы необходимы в период проведения реорганизации;
 - какие существуют возможности для срочной реализации всей программы, что можно выполнить в течение квартала, одного года, за период свыше одного года;
 - какие цели должны быть поставлены и какие мероприятия проведены в социальной сфере;
 - как изменятся обязанности, какие программы по обучению будут необходимы;
 - кто, наиболее вероятно, будет сопротивляться проводимым изменениям, какие еще существуют препятствия;
 - как будет выглядеть новая организация.
6. Преобразования:
- когда надо начинать контролировать процесс, как узнать, насколько правильно выбрана стратегия;
 - какие механизмы необходимо разработать для решения неожиданно возникающих проблем;
 - как можно гарантировать, что период перехода пройдет безболезненно;
 - как обеспечить и сохранить непрерывность процесса перемен;
 - какие средства могут быть использованы для перестройки организации в целом.

Для обеспечения процесса постоянного совершенствования организации необходимо выполнение следующих требований:

- перед персоналом, участвующим в реорганизации, необходимо поставить ясные цели, довести до них мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле текущих и прошлых мероприятий;
- персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований;
- на персонал следует возложить вполне определенные обязанности и предоставить ему конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

Основные направления организационных изменений лежат в области организационной структуры и культуры.

На коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления ориентирован реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

Поскольку BPR оперирует такими понятиями, как бизнес-процесс, бизнес-система, деловая процедура, то в целях более четкого восприятия этих терминов следует дать следующие определения.

Бизнес-система — это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы.

Бизнес-процесс — это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

Деловая процедура — это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

Существуют следующие категории бизнес-процессов:

- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
- процессы планирования и управления;
- ресурсные процессы;
- процессы преобразования.

Бизнес-процесс характеризуется:

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;
- существующей структурой бизнес-системы;
- средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т. п., обеспечивающими реализацию процесса.

Показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;

- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, т. е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);
- исполнители принимают самостоятельные решения, т. е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводит к значительному повышению их отдаче);
- шаги процесса выполняются в естественном порядке;
- процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т. д.);
- работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
- единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Рассматривая значение реинжиниринга, заметим, что BPR — это следствие жесточайшей конкурентной борьбы, которая требует внедрения наукоемких инновационных технологий как средств повышения производительности и эффективности деятельности предприятия.

Коренная перестройка организации не может быть эффективной без видения долгосрочной перспективы и стратегического управления.

5.2. Структура организации. Проектирование структур

В номере журнала «Техника управления» за 1927 г. писали: «Разбукание штатов обуславливается в большинстве случаев не тем, что там «делают мало», а тем, что «много» делают так, что делать вообще не следует». В большей мере такое положение дел определяется структурой управления.

Структура — скелет, функции — процесс,
культура — душа организации.

В современных организациях руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ — это функция, которую должны осуществлять все руководители независимо от их ранга. Смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена.

«Наилучшая» структура — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура — не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая орга-

низационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. Сейчас много говорят о «конце иерархии». Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, «босс», — тот, кто принимает окончательное решение и кому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, — от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. «Иерархия» и ее абсолютное признание каждым членом организации — единственная надежда на спасение в кризисной ситуации. Другая ситуация в той же организации требует обсуждения, третья — коллективного труда («работы в команде») и т. д.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Альфред Чандлер (1918–2007) сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.



А. Чандлер

Организационные структуры могут быть:

- плоскими и иерархическими, обеспечивающими централизацию и децентрализацию;
- адаптивными и консервативными (органические и механистические);
- региональными;
- продуктовыми.

Структуры управления позволяют установить оптимальное соотношение централизации и децентрализации власти в организации.

Преимущества централизации

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

Структура — устойчивый порядок между определенными элементами, закрепляющий разделение управленческих функций.

Различают виды структур управления:

- организационные или административные, характеризующие состав органов и объектов управления и их административную подчиненность;

- функциональные, определяющие виды деятельности и позволяющие достигать системного эффекта;
- информационные, показывающие взаимосвязь источников и получателей информации;
- технологические, показывающие процессы формирования и обработки информации, выработки управленческих решений, доведения их до исполнителей и контроля исполнения.

Перечисленные виды структур находятся в неразрывной связи, однако кульминационным моментом построения структуры управления является построение организационной структуры, так как этому предшествует анализ всего процесса управления.

Анализ организационной структуры решает две задачи:

- в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии;
- на какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии.

На выбор оргструктуры влияют:

- размер и степень разнообразия деятельности, функциональная структура;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации руководителей и сотрудников;
- динамизм внешней среды;
- стратегия.

Принципы проектирования структур:

- концентрация усилий; сначала создаются ячейки организации, которые выполняют главные функции, а затем дополнительные;
- полная загрузка каждого сотрудника;
- разделение ответственности, отделение планирующей и распорядительной работы от технической;
- разделение труда;
- возможность реорганизации под воздействием автоматизации и информатизации трудовых процессов.

При проектировании структуры управления необходимо провести:

- полное описание целей и задач организации;
- описание функций управления;
- изучение системы кадрового обеспечения;
- изучение информационной структуры;
- изучение неформальных социальных структур;
- выбор наиболее рационального вида управления;
- решить вопросы управляемости и выявить все внутренние и внешние связи системы.

При этом эффективными являются такие методы проектирования:

- аналогий;
- экспертно-аналитический;
- организационного моделирования.

Таким образом, последовательность действий по выработке структуры следующая:

1. *Деление организации по горизонтали на широкие блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решается, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. *Устанавливается соотношение полномочий различных должностей*. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определяются должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций для их выполнения конкретными лицами.

По своему организационному построению, по типу связей первыми и наиболее простыми являются линейная и функциональная структуры. **Линейная организационная структура управления** возникла в маленьких организациях, где руководитель, а он же зачастую и собственник, напрямую управляет своими работниками. В соответствии с названием линейную структуру управления можно изобразить следующим образом (рис. 5.1).

Иногда линейную структуру изображают в виде «колеса» или «звезды». Это скорее изображение связей в организации, но не ор-

ганизационная структура, которая отражает не только связи, но уровень иерархии этих связей.



Рис. 5.1. Линейная структура управления

Преимущества и недостатки линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений за счет единства руководства;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- оперативность в принятии решений;
- в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

По поводу последнего пункта можно заметить, что данная структура используется, как правило, небольшими организациями для оперативного управления. Руководитель в состоянии принимать решения для своевременной адаптации к изменениям среды.

Функциональная организационная структура управления в настоящее время практически не применяется, хотя элементы ее достаточно широко распространены. Классическим примером функциональной структуры является структура, описанная Ф. Тейлором и рассмотренная нами в разделе 2.1 (рис. 5.2).

Преимущества и недостатки функциональной структуры:

- возможность узкой специализации функциональных руководителей, обладающих самостоятельностью в принятии решений по своей функции;
- нарушение принципа единства руководства и единоначалия;
- возможность получения исполнителем противоречивых указаний от разных функциональных руководителей;
- невозможность решения стратегических задач.

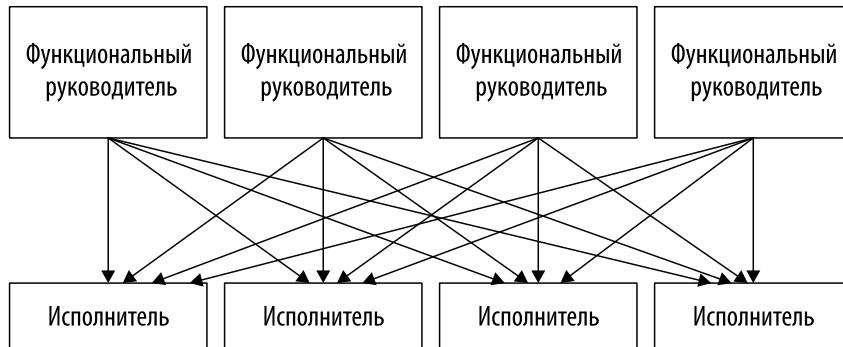


Рис. 5.2. Функциональная структура управления

Для преодоления недостатков функциональной структуры еще А. Файоль предложил лишить функциональных руководителей права администрирования за счет создания из них подразделения по выработке управленческих решений — штаба. Принятие решения остается за единоличным руководителем. Другой путь — скоординировать деятельность функциональных руководителей и создать линейно-функциональную структуру.

Линейно-функциональная структура управления основана на построении и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя — функциональных руководителей, и передачи им соответствующих полномочий (рис. 5.3).

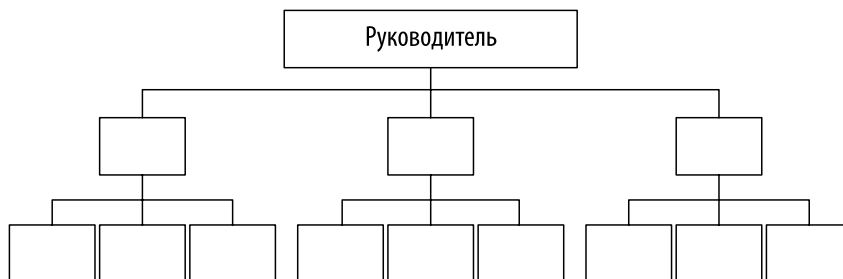


Рис. 5.3. Линейно-функциональная структура управления

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персонал;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб;
- недостаточная оперативность принятия решений (для больших предприятий и предприятий, работающих на динамичном рынке);
- нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения;
- возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства.

На самом деле не все так просто с пониманием сущности этой структуры. Функциональные руководители в статусе заместителей первого руководителя самостоятельны только относительно непосредственно подчиненных им подразделений. Относительно других подразделений они лишь руководители служб, готовящих управленческие решения. Принятие решений остается прерогативой первого лица. Такая ситуация в отношении руководителей служб управления персоналом рассматривалась нами в разделе 2.1.

Линейно-штабная структура управления. Комбинированная структура, сочетающая свойства линейных и линейно-функциональных структур (рис. 5.4). Предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь руководителям для решения тех или иных задач. Штабы готовят проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Если присмотреться к современным организациям, то можно заметить в основе их структур линейно-штабную структуру управления.

Преимущества и недостатки линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- недостаточно четкое распределение ответственности;
- увеличение длительности процесса принятия решений;
- тенденции к чрезмерной централизации управления.

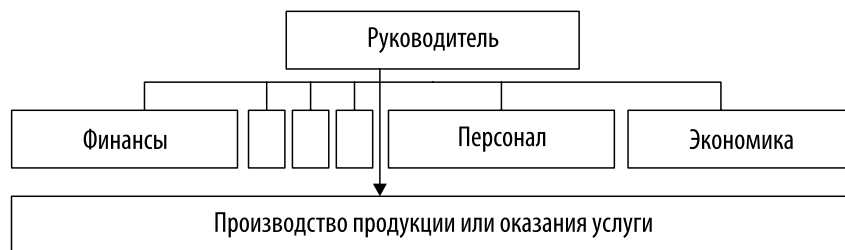


Рис. 5.4. Линейно-штабная структура управления

Проектная структура управления¹. Формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или организации в целом (модернизация производства, строительство объектов).

Преимущества и недостатки проектной структуры:

- высокая гибкость и способность адаптации к среде;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная структура управления². Организация, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: *непосредственному руководителю функциональной службы*, предоставляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, и *руководителю проекта*, наделенному необходимыми полномочиями для

¹ В данном издании схема не приводится.

² В данном издании схема не приводится.

осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Преимущества и недостатки матричной структуры:

- возможность принятия руководителем проекта быстрых, квалифицированных решений;
- более эффективное текущее управление, возможность повышения эффективности использования ресурсов;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами;
- включает в себя продуктовую структуру управления, которая предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки.

Дивизионная структура управления¹. Организационная структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Преимущества и недостатки дивизионной структуры:

- обеспечивает управление большими многопрофильными предприятиями и территориально удаленными подразделениями;

¹ В данном издании схема не приводится.

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной организационными структурами;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями;
- несовпадение, а часто и противоречие, интересов самостоятельных подразделений и общих интересов организации;
- большое количество «этажей» управленческой вертикали.

Начиная с 1970-х годов, ориентируясь на концепцию стратегического управления, руководители крупных организаций приходят к пониманию того, что предпринимательское и конкурентное поведение в значительной степени различаются между собой, что каждое требует собственных управленческих структур.

5.3. Стратегическое управление

Стратегическое управление — это удел высших уровней управления. Главным в стратегическом управлении является перенос центра внимания высшего руководства на окружение, среду, чтобы своевременно реагировать на происходящие изменения. Отсюда определение: **стратегическое управление** — это установление динамического баланса между внутренней и внешней средой организации для осуществления ее миссии.



И. Ансофф

Как отмечает *Игорь Ансофф* (1918–2002), в 1950-е годы стратегическое поведение не включало вопросы планирования и управления изменениями (органическая адаптация, мутация), только реакцию. Такие организации (если нет монополии или субсидий) впоследствии были обречены на вымирание.

В 1965 г. вышла книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия», в которой обосновывались

идеи стратегического планирования, но уже в 1988 г. в «Новой корпоративной стратегии» автором было заявлено, что стратегическое планирование работает плохо или вообще не работает, если оно ограничивается лишь аналитическим принятием решений. Необходимо учитывать:

- стиль лидерства;
- структуру власти;
- динамику организации.

Этапам развития среды соответствуют модели менеджмента:

- *реакционная модель* является наиболее подходящей, в условиях стабильности внешней среды, когда изменения повторяются и есть возможность для использования традиционных сильных сторон компании;
- *специальное управление* выходит на первое место в более живой, постепенно развивающейся среде (скорость изменений не превышает скорость реакции фирмы; модификации — управление по отклонениям и кризисное управление);
- *долгосрочное планирование* необходимо, когда скорость изменений начинает превышать скорость реакции фирмы;
- *когда во внешней среде ожидаются частые прерывистые изменения*, реактивная, специальная модели и модель долгосрочного планирования становятся менее эффективными;
- *наконец, когда внешняя среда требует от фирмы развития новых способностей*, необходим стратегический менеджмент (прогноз будущих тенденций, угроз и возможностей среды).

Стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Стратегия организации включает в себя несколько элементов: видение, миссию, цели, стратегический замысел, внутренние и внешние ограничения, курс действий, правила, ключевые факторы успеха.

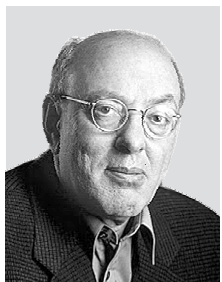
Видение есть представление о желаемом состоянии организации в будущем, ее месте в окружении, его сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах (но оно может и не реализоваться). Обоснованное видение у каждой организации индивидуально, является ее отличительной чертой.

Курс действий, дополняемый практическими *ограничениями*, чаще всего официально не объявляемыми, составляет содержание *политики* организации в той или иной сфере.

Политика есть совокупность принципов и установок, в соответствии с которыми принимаются конкретные управленческие решения и организуются действия по достижению целей.

Важной составной частью стратегии являются **ключевые факторы успеха** (КФУ), т. е. те моменты, которые потенциально позволяют организации достичь превосходства над остальными.

Элементом стратегии являются различные *программы*, обеспечивающие ее реализацию, и *финансовый план*.



Г. Минцберг

По мнению *Генри Минцберга* (р. 1939), в рамках системы «5-П» (5-P) стратегия включает:

1. План (Plan) — заранее намеченные в деталях и контролируемые действия на определенный срок, преследующие конкретные цели.

2. Прием, или тактический ход (Ploy), представляющий собой кратковременную стратегию, имеющую ограниченные цели, могущую меняться, маневр с целью обыграть противника.

3. Модель поведения (Pattern of behaviour), часто спонтанного, неосознанного, не имеющего конкретных целей.

4. Позиция по отношению к другим (Position in respect to others).

5. Перспектива (Perspective).

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям.

По степени важности (уровню) В. Р. Веснин¹ выделяются:

1. *Генеральная стратегия*, отражающая способы осуществления миссии организации и служащая основой «пирамиды» стратегий. За ее осуществление ответственно руководство. Она является *общей*, т. е. нацелена на решение проблем организации в целом.

В частности, ее объектами являются:

- пути формирования основных конкурентных преимуществ;
- способы распределения ресурсов между отдельными направлениями деятельности;
- рост и развитие;
- инвестиционные приоритеты;
- изменение структуры корпорации, диверсификация производства, слияния и поглощения, пути достижения сбалансированности отдельных видов бизнеса;
- приспособление к изменениям среды и пр.

2. *Частные стратегии* определяют модель поведения организации или ее элементов в той или иной конкретной ситуации. К ним относятся:

- *деловая стратегия* представляет собой план деятельности в определенной сфере (направлении) и воплощается в бизнес-плане (техничко-экономическом обосновании). Содержит общие стратегические подходы и конкретные действия, которые реализуются в непосредственно подчиненных головной организации структурных единицах в рамках генеральной стратегии с целью достижения желаемых результатов.

Деловая стратегия должна разрабатываться по следующим направлениям:

- определение форм и интенсивности реакции конкретного субъекта на динамику среды;
- разработка мер, обеспечивающих стратегические преимущества (данного вида деятельности), которые составляют основу практической реализации деловой стратегии; необходимые для этого факторы (технологии, финансовые ресурсы и т. п.); методы взаимодействия с внешним окружением;
- объединение стратегических инициатив функциональных подразделений для решения стратегических проблем, актуальных для организации в данный момент (например, реконструкция);
- развитие навыков и профессионализма служащих в основных сферах деятельности;
- объединение стратегических инициатив функциональных подразделений для решения стратегических проблем,

¹ Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009.

актуальных для организации в данный момент (например, реконструкция);

- развитие навыков и профессионализма служащих в основных сферах деятельности;
- *операционная стратегия* определяет способы управления ключевыми структурными единицами внутри функциональных направлений с учетом особенностей их деятельности при решении ими текущих задач, имеющих стратегическую важность, т. е. от которых зависит реализация генеральной, функциональных и деловой стратегии. Эта стратегия дополняет и развивает бизнес-план (техничко-экономическое обоснование). Ответственными за нее являются заместители руководителя организации и руководители основных служб;
- *конкурентная стратегия* отражает общий подход организации к действиям (методам, инструментам), которые та использует для привлечения клиентов, и ведению конкурентной борьбы. Она нацелена на защиту существующих и приобретение новых конкурентных преимуществ, повышение конкурентоспособности (поэтому такую стратегию и называют конкурентной);
- *специальные стратегии* для отдельных особых случаев, например антикризисная, реструктуризации и др.

По направленности выделяются:

1. Стратегии *рационалистического типа*, мобилизующие внутренний потенциал организации (социальные, кадровые, организационные и др.).
2. Стратегии *предпринимательского типа*, ориентированные на использование внешних возможностей (финансовые, инвестиционные и др.).
3. Если объект стратегии представляет собой нечто, не разделенное на самостоятельные части, говорят, что она — *концентрированная стратегия*; если же такое разделение существует и требуется обеспечить успешное развитие этих частей на основе их взаимной поддержки — речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

Однако даже если считать выбор стратегии кульминацией стратегического планирования, этого недостаточно. Важно реализовать эту стратегию с помощью стратегического управления.

По существу, определение стратегического управления дал П. Друкер: «Стратегическое управление занимается не будущими решениями, а будущим настоящих решений».

Основными элементами стратегического управления являются:

- анализ среды;
- определение миссии и целей;
- выбор стратегии;
- выполнение стратегии;
- оценка и контроль выполнения.

В результате стратегического управления нужно обеспечить баланс внешней и внутренней среды или даже избыточное качество внутренней среды. В перспективе эта избыточность должна быть востребована, иначе настанет разочарование.

Правильный выбор миссии и стратегии, последовательное следование им способствуют выживанию организации. Выбор стратегии связан с прогнозом изменений среды. При изучении среды выделяют макросреду окружения и среду непосредственного окружения (конкурентную среду).

Первый этап стратегического управления — анализ среды. Анализ факторов макросреды проводится с целью установления их влияния в настоящее время и в будущем на деятельность организации и выработки ее стратегического поведения.

Для целей анализа внешней среды используются PEST, STEP и другие методы.

Анализ факторов среды может проводиться и в рамках следующей упрощенной схемы (табл. 5.1).

Анализ факторов макросреды

Таблица 5.1

Наименование фактора	Значение фактора	Тенденция изменения	Влияние на организацию	Реакция организации

Анализу подлежат следующие группы факторов:

- *демографические* — численность и плотность населения; структура населения; миграционные и урбанизационные процессы;

- *экономические* — уровень и качество жизни населения; затраты на обеспечение безопасности; стоимость основных фондов предприятий; системы страхования; система налогообложения;
- *природные* — климат и рельеф местности; охрана окружающей среды (*пример*: запрет на использование фреонов); источники энергии; сырье;
- *научно-технические* — новые технологии, материалы; информационные технологии; контроль за качеством и безопасностью товаров;
- *политические* — внешние торгово-экономические отношения; льготное налогообложение; социальные программы;
- *культурные* — отношение к культурным ценностям, развитость потребностей, в том числе потребности в безопасности.

Наиболее удобная схема анализа взаимосвязи внешней и внутренней среды организации — это SWOT-анализ: сила (*strength*), слабость (*weakness*), возможности (*opportunities*), угрозы (*threats*) (рис. 5.5).

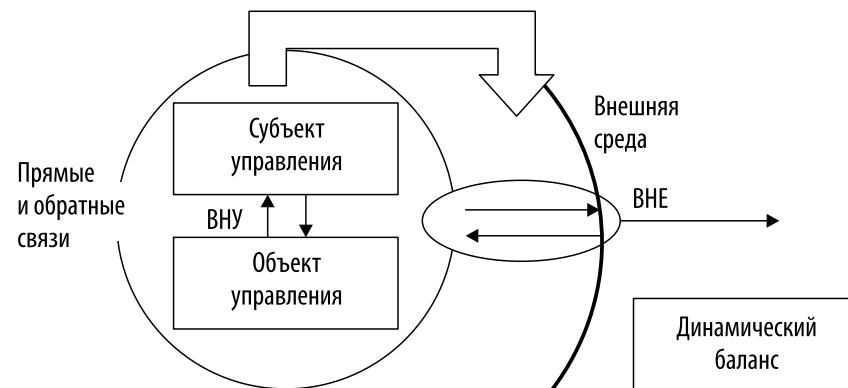


Рис. 5.5. Модель системы стратегического управления

Собственно анализ заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации в условиях проявления возможностей и угроз внешней среды. Затем оцениваются возможности установления динамического баланса между внутренней средой (ВНУ) организации и ее внешней средой (ВНЕ) (рис. 5.6). Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд предложили примерный набор характеристик, приме-

няемых для анализа факторов. Следует только аккуратно относиться к переводным схемам. Достаточно часто исследователи вместо возможностей, появляющихся во внешней среде, рассматривают возможности организации, т. е. сильные стороны. Такой анализ теряет первоначальный смысл.

	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1.		
2.		
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1.		
2.		

Рис. 5.6. Матрица анализа SWOT

После того как конкретный список характеристик составлен, анализируются связи между ними. На каждом из получившихся четырех полей рассматриваются все возможные парные комбинации.

В дополнение к этому анализу могут быть построены отдельные матрицы угроз, возможностей, профиля среды. На основе экспертных методик могут быть определены весовые коэффициенты для анализируемых факторов.

К факторам среды непосредственного окружения относятся: способность поставщиков диктовать свои условия; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-заменителей; способность покупателей диктовать свои условия; соперничество между конкурентами внутри отрасли (конкурентная борьба). Эту схему анализа иногда называют моделью пяти сил Майкла Портера.

При анализе среды важно учитывать и *контактные аудитории* — любые группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации или оказывают влияние на ее способность достигать поставленной цели.

В результате стратегического анализа появляется возможность определить эталонную стратегию как основу и дополнить ее результатами анализа. В итоге формируется уникальная, определяющая путь развития конкретной организации стратегия.

Эталонные стратегии:

- стратегия интегрированного роста (обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция);
- стратегия диверсифицированного роста (центрированная диверсификация как дополнение к существующему производству; горизонтальная диверсификация как производство технологически не связанных продуктов, использующих имеющиеся возможности фирмы, сопутствующих товаров; конгломеративная диверсификация за счет производства новой продукции для новых рынков);
- стратегия сокращения (требуется перегруппировка сил после длительного периода роста или, при необходимости, повышения эффективности), стратегия ликвидации.

Для выбора эталонной стратегии может быть использована модель А. Дж. Стрикленда, размещающая стратегии в координатах — рост рынка — конкурентная позиция организации (рис. 5.7).

Более широкий спектр координат для выбора стратегии включает целую систему показателей.

1. Стратегические показатели деятельности предприятия:
 - 1) доля на рынке;
 - 2) динамика объема продаж;
 - 3) размер прибыли;
 - 4) доходность акций;
 - 5) другое.
2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.
3. Конкурентные переменные:
 - 1) качество, характеристики товара;
 - 2) репутация, имидж;
 - 3) производственные возможности;
 - 4) технологические навыки;
 - 5) сбытовая сеть;
 - 6) маркетинг;

- 7) финансовое положение;
 - 8) издержки по сравнению с конкурентами;
 - 9) другое.
4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.
 5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

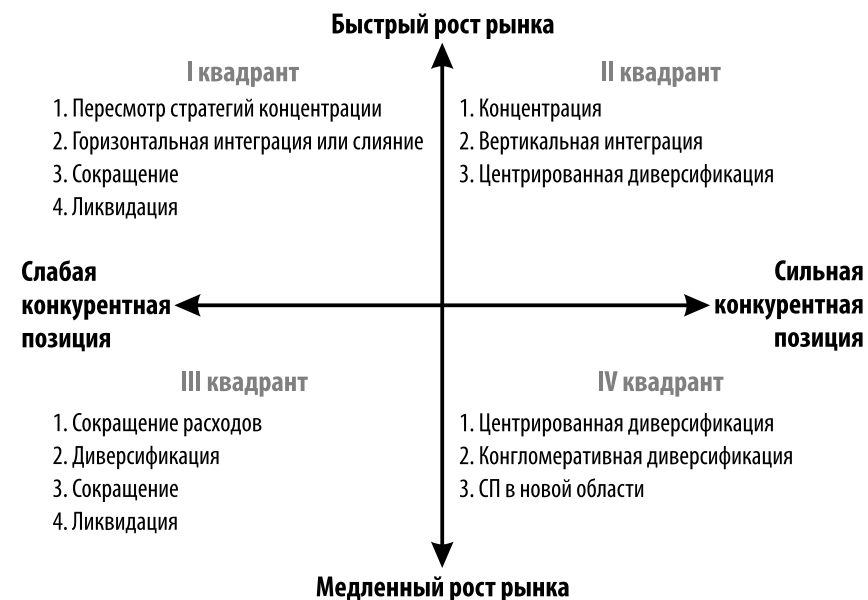


Рис. 5.7. Модель Стрикленда

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

Когда стратегическое планирование в 1960-х годах стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. В 1970-х годах внимание разработчиков стратегии переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей — портфелем.

Концепция Бостонской консультативной группы

Модель BCG представляет из себя матрицу 2×2 , на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке (рис. 5.8).

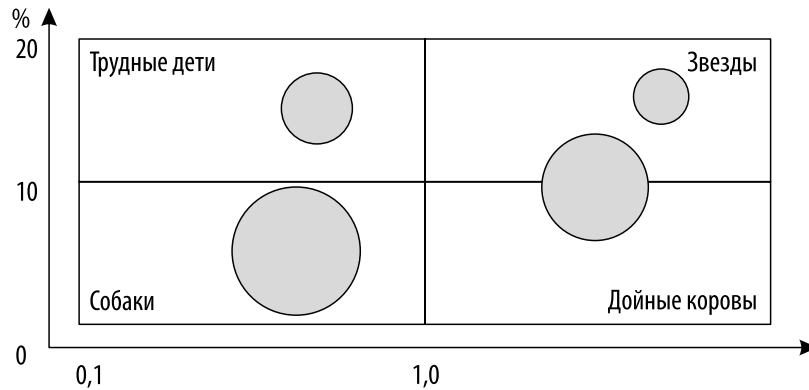


Рис. 5.8. Матрица анализа BCG

Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (иными словами, учитывается не только размер бизнеса у данной конкретной организации, а вообще его размер как отрасли в масштабах всей экономики. Чаще всего этот размер определяется простым сложением бизнеса организации и соответствующего бизнеса ее конкурентов).

Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется *сегмент*, характеризующий относительную долю бизнес-области организации на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов в этой модели это необязательно. Размеры рынка, как и бизнес-области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

В верхней части матрицы оказываются бизнес-области, относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели BCG

принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10 %-ное увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Конкурентная позиция отображается на логарифмической шкале как отношение объема продаж организации в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов или у главного конкурента.

Основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую — с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0 (см. рис. 5.8).

В результате образуются четыре квадранта:

- высокие темпы роста рынка — высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- низкие темпы роста рынка — высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- высокие темпы роста рынка — низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- низкие темпы роста рынка — низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Звезды. К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

Дойные коровы. Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» — это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих

позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

Трудные дети. Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций «собаки».

Собаки. Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакует доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

Трудности при использовании модели BCG заключаются в правильности измерения темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2–3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж организации в данной бизнес-области к объему продаж организации — лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организации.

Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то организации имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области.

Второй этап стратегического управления — корректировка миссии и системы целей предприятия.

Миссия, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать предприятие:
 - способы выхода на рынок;
 - технологии, которые будет использовать предприятие;
 - политику роста и финансирования.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

- собственников предприятия;
- сотрудников предприятия;
- покупателей;
- деловых партнеров;
- общества в целом.

Третий этап стратегического управления — формулирование стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Реализация выбранной стратегии:

- окончательно уяснить выработанную стратегию и цели, их ответственность друг другу;
- детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации стратегии;
- привести ресурсы в соответствие с реализуемой стратегией;
- выработать решения по поводу организационной структуры.

Оценка и контроль выполнения стратегии направлены на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

Всякие изменения встречают сопротивление. Для того чтобы его преодолеть, требуется:

- вскрыть, проанализировать и предсказать, какое будет сопротивление;

- уменьшить его до возможного минимума;
- установить статус-кво нового состояния.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

1) психологических, т. е. определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;

2) системных, т. е. формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией.

Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни в иерархии.

Значительную помощь в разработке и реализации стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны — внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Для выполнения стратегии необходима мобилизация потенциала:

- распределение во времени;
- распределение финансовых ресурсов;
- оценка и удержание источников поступления капитала.

Стратегическое управление городами. В последние годы методологию стратегического планирования и управления стали активно использовать при разработке планов развития городов. Также предпринимаются попытки применения системного подхода.

В данном случае важно определить, что считать системой управления и что средой. Из определения поселения ясно, что само поселение, в нашем случае город, является средой жизнедеятельности населения и функционирования предприятий. Для обеспечения их жизни и функционирования создается система управления — городское хозяйство.

Городское хозяйство понимается как *деятельность* города в лице его городских публичных органов, направленная к удовлетворению известных коллективных потребностей городского населения. Городское хозяйство как хозяйственная деятельность города играет решающую роль в развитии и благоустройстве города, а также в благосостоянии его населения, материальном и духовном. Поэтому и ввиду объясненной многозначности термина «городское хозяйство» следовало бы применять специальный термин, приспособленный к этому последнему его пониманию. Таким термином, уже издавна существующим в литературе и законодательстве, является *муниципальное хозяйство*.

Происхождение упомянутого термина относится к классической древности. *Munis* по-латыни значит тяжесть, тягота, бремя, а *cario, recipio* — беру, принимаю. Соответственно, городское управление, как бы берущее на себя, по уполномочию города и с разрешения правительства, бремя общественной власти, выполнения общественных задач и распоряжения хозяйственными средствами, называется муниципалитетом, а его деятельность — муниципальным хозяйством.

В данном случае (видовые отличия) субъектом хозяйства является город в лице его местных государственных учреждений и чаще всего организованного представительства от господствующего класса горожан, целью же хозяйства эти органы ставят благоустройство города и социальное благосостояние городского общежития.

Городское или *муниципальное хозяйство* есть деятельность местных публичных органов или организованного представительства людей, живущих концентрированно на избранной территории и занимающихся преимущественно обрабатывающей промышленностью или торговлей, причем эта деятельность направлена к наиболее выгодному использованию материальной среды с помощью установленных средств в целях благоустройства данной территориальной единицы и социального благосостояния (т. е. благоустройства в широком смысле) живущего на ней и принадлежащего к господствующему классу коллектива.

Обычная система соотношений между различными видами государственного хозяйства, существующая в громадном большинстве западноевропейских и североамериканских государств, такова. Из государственного хозяйства с его центральными и централизованными органами управления (в качестве субъектов хозяйства),

с государственными финансами (в качестве материальных средств) и с удовлетворением общих государственных потребностей (в качестве цели хозяйства) выделено *местное хозяйство*. Это последнее, хотя и носит в сущности тот же государственный характер, но имеет свой особый субъект (местное или коммунальное самоуправление), свои особые средства (местные или коммунальные финансы) и свою специальную цель (местное или коммунальное благоустройство в узком и широком смысле этого слова). В общем и целом местное и коммунальное хозяйство между собой совпадают. В свою очередь, местное или коммунальное хозяйство в городах принимает форму *муниципального* хозяйства, которое также имеет свой собственный субъект, а именно специальный орган самоуправления (муниципалитет), свои самостоятельные средства (городские или муниципальные финансы) и свою специальную цель, а именно благоустройство городов и социальное благосостояние горожан.

Источник: Велюхов Л. А. Основы городского хозяйства [Электронный ресурс] // Библиотека приложений к журналу «Городское управление». № 1. Обнинск: Институт муниципального управления, 2000. Электрон. опт. диск.

Итак, субъектом управления в системе управления городом является глава администрации. Объектом управления являются подведомственные подразделения. У главы администрации нет возможности напрямую воздействовать на корпорацию предпринимателей для обеспечения синергетического эффекта их взаимодействия. Есть возможность только создавать условия для их социально ответственной высокосинергетической деятельности. В каждом конкретном случае необходимо решить, должен ли город заботиться о развитии социальных систем более высокого уровня или воспринимать их проблемы как факторы внешней среды. Это определяется миссией и стратегией города.

Применяя системный подход к анализу системы управления городом, можно описать основные свойства системы.

Целостность. Стратегия развития города должна быть ориентирована на поселение в его административных границах или в границах агломерации. Такая ситуация наблюдается в Москве и Московской области. Организационная разобщенность существенно затрудняет стратегическое развитие мегаполиса. Целесообразно определить границы и систему управления всей агломерации.

Эмерджентность. Это свойство только и позволяет достичь системного, синергетического эффекта развития объекта управления и системы в целом.

Иерархичность. Это свойство дает представление о направленности стратегического анализа, какие элементы воспринимать как факторы окружающей среды, а какие — как элементы исследуемой системы. Это и означает, что необходимо выделить систему того уровня, на котором может быть решена проблема, потенциал решения которой находится внутри системы.

Самоорганизация. Данное свойство сложных систем в контексте рассматриваемых проблем города характеризует естественность возникновения города и действие целого ряда законов организации, в частности, закона самосохранения. Стратегическое развитие должно учитывать действие этого закона и с точки зрения противодействия инновационным устремлениям субъекта управления.

Знание и учет проявления законов организации и управления требует выработки соответствующих принципов, т. е. позволяет сформулировать основы теории стратегического управления городом.

Говоря о стратегическом управлении городов, следует понять, что, в отличие от корпорации, в городе необходим принципиально отличающийся вид управления. Применительно к стратегическому развитию города следует учитывать роль населения, органов самоуправления и органов государственного и муниципального управления в стратегическом управлении.

В результате анализа стратегии развития городов появляется возможность и необходимость определить предназначение органов муниципального управления всех уровней.

Миссия (ее внутренняя составляющая) развития одного из российских городов была сформулирована так: обеспечение высокого качества жизни населения, формирование благоприятной среды жизнедеятельности для нынешних и будущих жителей города, создание базовых инновационных структур, которые в ближайшем будущем станут значимыми факторами развития.

Стратегия развития города заключается в создании условий для роста благосостояния, повышения жизненного стандарта жителей города, превращения города в притягательный центр для людей с высокой квалификацией, сохранение тенденций на постоянное и долговременное проживание.

В условиях постоянно и неравномерно меняющейся среды для выживания городов, особенно переходящих в состояние крупных городов и мегаполисов, становится жизненно необходимым выбрать эффективную концепцию, включающую модель и философию развития.

Концептуальная модель стратегического управления городом включает:

- определение миссии города и цели органов управления;
- выработку стратегии развития;
- ретроспективный анализ развития города с оценкой существующей ситуации, сбалансированности развития отдельных подсистем и уровня социальной обеспеченности населения в сопоставлении с социальными стандартами, с выявлением ключевых проблем в его развитии;
- анализ динамики среды функционирования города;
- оценку (на основе проведенного анализа) имеющихся собственных ресурсов и предпосылок развития;
- ранжирование проблем по степени приоритетности; определение генеральных направлений социально-экономического развития города; в концепции, как правило, рассматриваются возможные варианты (сценарии) перспективного развития муниципального образования; даются рекомендации о направлениях и масштабах (в случае необходимости) государственной помощи и поддержки;
- комплекс мероприятий по основным направлениям развития в разрезе отдельных подсистем города с выделением основных этапов реализации и определением исполнителей, объемов и источников финансирования;
- разработку критериев оценки эффективности стратегического управления;
- оценку рисков стратегических решений и разработку механизма корректировки решений;
- аналитическую и информационную поддержку процесса стратегического управления;
- организацию связи с общественностью и информирования населения.

В ряду важнейших элементов модели стратегического управления городом едва ли не важнейшим является организация связи

с общественностью (PR). Население не может быть непосредственным субъектом управления, не может оно и разработать стратегию развития, так как не обладает самосознанием. Вместе с тем население выбирает субъект управления, который управляет в интересах населения сегодняшнего, будущего сегодняшнего населения и будущего населения. А их интересы могут находиться в противоречии, преодоление которого является задачей органов управления.

Исследователи и разработчики стратегий бизнеса, привлекаемые к разработке концепций стратегического развития городов, еще не могут преодолеть заикленность своего мышления на понятиях «прибыль», «бизнес» при формировании стратегии развития города как фирмы. Следует понять, что *город* — это не фирма, стратегическое управление городом отличается от стратегического управления фирмой. Компромиссное стратегическое развитие города имеет собственную философию, отличную от философии агрессивного наступательного стратегического управления, но их объединяют общие исследовательские методы.

С другой стороны, ввиду молодости концепции стратегического управления городом приходится сталкиваться с тем, что за красивым названием в разрабатываемых концепциях не просматриваются основные идеи и сущность классического стратегического управления.

Стратегическому управлению на уровне предприятий в странах Западной Европы и США уже более сорока лет, а стратегическое управление на уровне муниципальных образований лишь сегодня получает распространение в индустриально развитых странах. Многие города мира разрабатывают и реализуют стратегии, отражающие видение перспектив развития города.

Считается, что стратегическое управление — это реальный инструмент повышения эффективности управления городом, который позволяет определить миссию и цели развития города на долгосрочную перспективу, выработать стратегию достижения этих целей, привлечь к процессу управления внимание широких слоев населения. Кроме того, использование методов и принципов стратегического управления способствует оптимальному использованию городских ресурсов, быстрому и эффективному реагированию на изменяющиеся условия современной жизни.

На основании анализа опыта стратегического управления городами России и Европы ученые пытаются выделить принципы разработки и реализации стратегии развития города:

- взаимодействие органов городского самоуправления с жителями города, общественными организациями, деловыми кругами, наукой. Стратегия должна быть нацелена на поиск общественного согласия, на вовлечение в принятие решений, а значит, и их реализацию, горожан;
- деятельность органов городского самоуправления должна вестись в интересах общественно признанных целей и направлений;
- корректировка целей и направлений развития города при реализации стратегий;
- трансформация стратегий в конкретные программы и текущие планы мероприятий с целью достижения единства между стратегией и тактикой в развитии города.

При этом сами разработчики системы стратегического управления должны понимать смысл предпринимаемой деятельности.

Перемещение ранее являвшихся прерогативой государства функций определения целей и способов развития каждой территории муниципального образования, планирования размещения производительных сил и распределения ресурсов на уровень местного сообщества обусловило необходимость создания эффективной системы управления. Эта система позволит решать весь спектр задач по обеспечению функционирования и развития города. Используемые в настоящее время информационные и управленческие технологии, сформированные в основном для обеспечения бюджетного процесса, не позволяют в полной мере реализовать потенциальные возможности местного самоуправления. Инициативы городов в организации стратегического управления встречают определенные методические трудности. Главными направлениями совершенствования управления развитием городов являются следующие.

1. Совершенствование общей теории управления развитием города. Теория стратегического планирования развития городов была заимствована из сферы корпоративного управления и прошла только первичную апробацию. В то же время город настолько

сильно отличается от фирм, что теория стратегического планирования города должна значительно отличаться от корпоративной теории, а эти отличия в настоящее время учтены не в полной мере.

2. Совершенствование практической реализации метода стратегического управления городом с учетом результатов, полученных при реализации первого направления.

Говоря о стратегическом управлении городов, следует понять, что, в отличие от корпорации, в городе необходим принципиально отличающийся вид управления. При этом очевидно, что гораздо больше потенциальных возможностей у крупных городов.

Подводя итог анализу данной концепции, можно сформулировать основные принципы стратегического развития города.

По формулировке А. М. Лола, *объект сложной антропогенной и социальной природы первичен, субъекты управления вторичны*. По-иному, это созвучно принципу Эшби, утверждающему, что сложность субъекта управления должна соответствовать сложности объекта управления.

Исходя из предложенного нами определения стратегического управления городом, *цели органов муниципального управления должны заключаться не в корпоративности предприятий, размещающихся на территории города, а в обеспечении их нормального функционирования и обеспечении определенного уровня и качества жизни населения на территории города*.

То, что город рассматривается как сложная система, обязывает при исследовании использовать сложные имитационные модели. Если такие модели не разработаны, возможно формирование итогового документа не только «снизу» (из отдельных отраслевых программ), а с двух сторон: как «сверху», так и «снизу».

При выработке стратегии развития города стратегии других уровней рассматриваются как факторы внешней среды.

Город выполняет свою особую роль. Она заключается *в контроле над развитием агломерации и создании условий для ее развития и управления*.

С точки зрения стратегического управления следует не эксплуатировать окружение, а развивать его, создавать обеспечивающие производства, инфраструктуру и систему расселения.

Город должен стремиться обеспечить доступность городской культуры на всей территории агломерации.

Обширность территории и затруднения, связанные с плотностью застройки и населения, должны компенсироваться развитостью коммуникаций.

Городское пространство рассматривается *не только в планиметрическом, но и стереометрическом пространстве*. В этом аспекте рассматриваются вопросы экологии, безопасности, социопсихологического воздействия на людей и животных, коммуникаций.

Определение *оптимального соотношения площади, этажности и расстояний* рассматривается с точки зрения социальной и экономической эффективности функционирования города.

При разработке стратегии развития города необходимо учитывать районирование территории по стоимости земли. Стоимость земельного участка определяется его местоположением, природно-технологическими свойствами (геологическими, гидрологическими, геоморфологическими и пр.), инженерной обеспеченностью, которые влияют на затраты по его освоению и использованию. Кроме того, она во многом зависит от разрешенных типов использования земельного участка, ограничений на его застройку.

В отличие от стратегического управления компанией стратегическое управление городом не агрессивно по отношению к среде. Город не может рисковать жизнью, здоровьем и благосостоянием жителей.

Субъект управления несет ответственность за последствия своих действий, следовательно, должен обеспечить преемственность принципов управления, используя определенные долгосрочные программы обучения и стратегию подготовки кадров. Город должен заботиться и о создании системы подготовки, резерва кадров для организаций города, независимо от их формы собственности или ведомственной принадлежности.

Стратегическое управление должно быть приоритетным, но компромиссным по отношению к тактическим целям, наиболее понятным населению.

По мере повышения благосостояния населения города или его районов изменяется система ценностей: материальные блага отсту-

пают на второй план, приоритетными становятся потребности в качестве окружающей среды, безопасности, красоте местности, инфраструктуре, социальной поддержке, медицинском обслуживании, психологической поддержке и т. п.

Стратегическое управление — это удел высших уровней управления, которые только и знают истинную миссию организации.

Следовательно, следует определить систему управления стратегическим развитием города. В данном случае *субъектом управления* является руководитель территориального органа власти (государственного, муниципального управления, местного самоуправления) или коллегиальный орган нескольких муниципальных образований.

Объектом управления являются организации, обеспечивающие функционирование подсистем городского хозяйства и управление процессами жизнедеятельности города и воздействия на его внешнюю и внутреннюю среду.

Механизм управления включает принципы, методы управления, социальные институты и инфраструктуру города.

В процессе разработки стратегии развития города важное место занимает определение миссии. *Миссия города*, его предназначение включает две важные составляющие, определяющие его значение для окружения, систем более высокого уровня и для обеспечения благосостояния населения города. В связи с этим появляется возможность и необходимость определить предназначение органов муниципального управления всех уровней.

В заключение, после того как выработаны принципы и концептуальная модель стратегического управления городом, следует отметить, что стратегическое планирование применимо только в контексте стратегического управления. При субъекте стратегического управления необходимо создавать совещательные органы, в которых представлены все главные силы, действующие в городе. Следует осторожно относиться к иностранному участию в финансировании программ, что может повлиять на философию стратегического управления, которая в данном виде управления является едва ли не главной.

Процесс стратегического управления городом включает в себя следующие основные компоненты:

- разработку стратегических документов: концепции стратегического развития, стратегического плана, целевых программ и проектов развития (основополагающей среди этих документов является концепция);
- обучение сотрудников городской администрации теории и основным механизмам стратегического управления;
- создание механизма привлечения заинтересованных участников к процессу стратегического управления мегаполисом.

Структура прогнозных материалов по комплексному социально-экономическому развитию города включает следующие разделы:

1. Анализ сложившихся тенденций и проблем в развитии города.
 - Обзор основных этапов формирования города.
 - Экономическая база.
 - Население, демографическая ситуация.
 - Занятость населения.
 - Уровень жизни, социальная защита населения.
 - Социальная инфраструктура.
 - Инженерная инфраструктура.
 - Экологическое состояние городской среды.
 - Землепользование и земельные отношения.
 - Строительный комплекс.
 - Финансово-бюджетная сфера.
 - Анализ практики решения социально-экономических и других проблем развития города.
2. Долгосрочная концепция и характеристика перспективных этапов социально-экономического развития города.
3. Приоритетные направления и мероприятия по решению социально-экономических проблем.
4. Поддержка и модернизация экономической базы.
5. Стабилизация демографической ситуации.
6. Повышение уровня занятости, социальной защиты населения.
7. Совершенствование социальной инфраструктуры.
8. Развитие инженерной инфраструктуры и экология.
9. Расчет финансовых ресурсов, необходимых для реализации мероприятий на краткосрочный период, возможные источники финансирования.

10. Организационно-хозяйственный, финансовый и другие механизмы реализации мероприятий по развитию города.

- Финансово-бюджетная сфера.
- Инвестиционный комплекс.
- Регулирование земельных отношений.
- Организационно-хозяйственные и административно-правовые механизмы.

Материалы по каждому городу состоят из трех основных частей. Это:

- ретроспективный анализ развития города с оценкой существующей ситуации, сбалансированности развития отдельных подсистем и уровня социальной обеспеченности населения в сопоставлении с социальными стандартами, с выявлением ключевых проблем в его развитии;
- концепция перспективного развития города, которая включает оценку (на основе проведенного анализа) имеющихся собственных ресурсов и предпосылок развития; ранжирует проблемы по степени приоритетности; выявляет сохраняющиеся традиционные и возможные новые роли экономической базы рассматриваемого поселения в территориальном разделении труда (в том числе и в рамках агломерации) с учетом складывающихся рыночных отношений; определяет генеральные направления социально-экономического развития города. В условиях существующей неопределенности экономической ситуации в стране в целом в концепции, как правило, рассматриваются возможные варианты (сценарии) перспективного развития муниципального образования. Кроме того, оцениваются ресурсные возможности города для самостоятельного решения проблем и реализации концептуальных направлений и даются рекомендации о направлениях и масштабах (в случае необходимости) государственной помощи и поддержки;
- комплекс мероприятий по основным направлениям развития в разрезе отдельных подсистем города с выделением основных этапов реализации и определением исполнителей, объемов и источников финансирования.

В заключение даются предложения по созданию в городе определенной системы управления, включающей набор элементов организационно-хозяйственного, административного и правового

механизмов, информационное и кадровое обеспечение реализации мероприятий.

В стратегическом управлении городом приоритет остается за социальными факторами развития. Тем самым при формировании стратегического плана следует учитывать принципы, заложенные в социальную доктрину развития России. *Социальная доктрина* — система научно обоснованных принципов социального развития.

При этом основные направления развития следующие:

- борьба с бедностью благодаря созданию слоя активных потребителей из числа работников бюджетной сферы и других сфер занятости;
- профессионализм и ответственность власти;
- государственная жилищная программа;
- воспитание на основе национальной системы ценностей;
- регулирование воспитательной и культурной функции рекламы;
- ликвидация беспризорности и бездомности (на первом этапе чисто организационная);
- национальная политика, не допускающая критической массы культуры коренного населения, ужесточающая институт гражданства;
- эффективная территориальная организация страны;
- качество процесса и обязательность образования;
- минимальный уровень гарантированного здравоохранения;
- создание безопасных рабочих мест и гарантированный реальный прожиточный минимум;
- определение и приоритетное поддержание заданного уровня социальной безопасности. Проблемы безопасности занимают далеко не последнее место в числе приоритетных направлений социального развития России. На уровень безопасности оказывают влияние и экономика, и культура, и управление, и многое другое.

Соответственно на уровне муниципальных образований чаще других называются следующие цели и подцели:

а) *повышение уровня занятости:*

- создание рабочих мест;
- устранение препятствий для вхождения на рынок труда;
- поддержка специфических групп населения;

б) *экономическое развитие:*

- повышение общего уровня экономической активности;
- улучшение функционирования предприятий;
- укрепление и диверсификация общей структуры экономики;
- устранение слабых мест в отдельных секторах;
- улучшение социальных и культурных услуг;
- повышение способности адаптироваться к переменам в экономике;

в) *укрепление социального партнерства:*

- справедливое распределение эффекта от развития между всеми слоями населения;
- содействие незащищенным социальным группам;
- развитие регионального партнерства;
- усиление целостности и интеграция в регионе;
- обновление отдельных территорий;
- достижение экологической устойчивости экономики города;
- повышение привлекательности города как места для жизни, работы и инвестирования;
- улучшение качества жизни;
- поддержание качества окружающей среды;
- развитие партнерства в реализации стратегии;
- обеспечение активного взаимодействия всех заинтересованных организаций и групп для достижения стратегических целей.

В силу наличия в городах разных условий приоритетные направления в стратегиях и политике городов различны. Тем не менее они, как правило, без труда могут быть сведены в несколько групп. Группы частично пересекаются, так как набор групп в городах не одинаков и в разных городах одно и то же направление может быть отнесено, например, либо к содействию экономической деятельности, либо к поддержке малого и среднего бизнеса, либо к поддержке системы образования.

Предлагаемая классификация включает 13 направлений, сгруппированных в 4 блока.

Первый блок. Развитие материальной среды производства и жизнедеятельности:

- совершенствование инфраструктуры;

- глобальные проекты обновления и развития;
- локальные проекты обновления и развития.

Второй блок. Создание благоприятных организационных условий для экономического развития:

- поддержка бизнеса;
- поддержка инноваций, распространение технологий;
- содействие занятости;
- содействие малым и средним предприятиям;
- поддержка профессионального образования;
- экологизация экономики (устойчивое развитие).

Третий блок. Поддержание имиджа и развитие кооперации:

- поддержка туризма;
- внутрирегиональная кооперация;
- маркетинг города.

Четвертый блок. Совершенствование управления:

- совершенствование структуры и методов управления городом.

Стратегический план работает на создание новых экономических возможностей с учетом нужд людей и общества.

Механизм реализации концепции стратегического развития состоит из двух основных составляющих:

- финансового механизма;
- организационного механизма.

Для финансового обеспечения мер по развитию необходимо:

- аккумулировать финансовые ресурсы;
- дать первоначальный толчок развитию города;
- преодолеть дотационный характер городского бюджета;
- не ущемлять прав других муниципальных образований области;
- стимулировать привлечение новых налогоплательщиков в город, что, несомненно, окажет свое положительное влияние на развитие города и области в целом.

Организационный механизм предполагает образовать агентство развития города и довести данную концепцию до плана конкретных действий.

Относительно самостоятельными разделами такого плана могут стать:

- управление муниципальной собственностью, в том числе природными ресурсами и землей;

- формирование дополнительных источников финансирования развития города;
- меры по поддержке малого и среднего предпринимательства;
- осуществление реформ в ЖКХ, снижение уровня монополизма, развитие конкуренции в городском хозяйстве, развитие энергосберегающих технологий;
- маркетинг города и его продвижение.

План конкретных мероприятий должен включать в себя сроки выполнения намеченных мероприятий (действий), ответственных исполнителей, ожидаемый результат, размер и источники финансирования. Основными ресурсами развития являются:

- материальные ресурсы и имеющиеся мощности;
- финансовые ресурсы;
- кадровые ресурсы.

Несомненно, одним из важнейших ресурсов стратегических изменений являются кадры. Вместе с тем это наиболее трудный вопрос для разрешения.

В связи с этим необходимо:

- качественно изменить кадровый потенциал, осуществить подготовку, повышение квалификации кадров, повысив их адаптацию к новым условиям и требованиям;
- сформировать власть как команду личностей, повысить компетентность членов команды, создать условия для появления нестандартных идей, добиться прозрачности законотворчества, изменить отношение к социальным проблемам.

В перспективе особое значение среди факторов, привлекающих фирмы на данную территорию, будет иметь качество рабочей силы. Кадры, обладающие профессиональными знаниями и навыками, являются уникальным ресурсом развития. Эти предложения могут остаться благими пожеланиями ввиду отсутствия резерва, если этот вопрос не решался стратегически ранее.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. Сформулируйте принципы рационализации для конкретной организации.
2. Проведите анализ внешней среды организации.
3. Дайте обоснование выбора стратегии организации.

4. Разработайте проект реорганизации, изменения структуры организации в соответствии с выбранной стратегией.
5. Опишите основные социальные технологии, применяемые в процессе управления.
6. Значение структур управления для организации.
7. Классификация структур управления.
8. Классификация организационных структур.
9. Принципы проектирования структур.
10. Выбор вида организационной структуры.
11. Понятие и классификация стратегий.
12. Отличия оперативного и стратегического управления.
13. Методы анализа среды.
14. Модель пяти сил М. Портера.
15. Модель Стрикланда.
16. Сопrotивление стратегическим изменениям.
17. Как, на ваш взгляд, должны соотноситься планы стратегического развития города и области?
18. Кто из участников процесса стратегического управления должен заниматься реализацией стратегического плана?
19. Сформулируйте миссию для известного вам города.
20. Объясните целесообразность компонента процесса стратегического управления городом.
21. Какие прогнозные материалы требуются для разработки стратегического плана?
22. Определите общие приоритетные направления развития города.
23. В чем состоит механизм реализации концепции стратегического развития города?
24. Опишите свойства системы при рассмотрении города как системы.
25. Опишите элементы концептуальной модели стратегического управления городом.
26. Попробуйте сформулировать отличия стратегического управления городом и фирмой.
27. Сформулируйте принципы стратегического развития города.

Глава 6

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

- Антикризисное управление
- Корпоративное управление
- Социальная ответственность организаций

6.1. Антикризисное управление

Неравномерное изменение внешней среды организации, цикличность в проявлении факторов внешней среды, погоня за сверхприбылью и игнорирование известных законов и принципов менеджмента неизбежно приводят к кризисным ситуациям. С этих позиций определенный интерес представляют современные идеи об антикризисном управлении. В широком понимании любое управление, особенно стратегическое, должно быть антикризисным. Нужно только договориться, что считать кризисом и как относиться к кризису.

Кризис (греч. *krisis* — решение, поворотный пункт): 1) состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы; 2) упадок, тяжелое переходное состояние, перелом, при котором неадекватность средств достижения целей рождает непредсказуемые проблемы.

Существует мнение, что в построенной на конкуренции экономике посредством кризиса происходит массовая селекция эффективных собственников. Кризис может обновить идеологические, политические условия, элиты и др.

Кризисом можно назвать *ситуацию*, когда:

- в результате функционирования имеет место *ущерб*;
- невозможно продолжение функционирования в рамках *прежней модели*;
- неотлагательно требуется принятие *решения*;
- появляется шанс на обновление.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как необходимый этап в развитии социально-экономической системы. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности функционирования и развития внешней и внутренней среды системы.

Кризисы можно определить по факторам их проявления и симптомам. *Факторы* — это наиболее значимые показатели, параметры функционирования системы, свидетельствующие о наличии разбалансированности, острых противоречий в ней. В отличие от фактора *симптом кризиса* — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы.

Типология кризисов включает соответственно факторам среды отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, демографических, экологических и других кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы перепроизводства, падения продаж, противоречий во взаимоотношениях экономических агентов рынка, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ и разорения предприятий.

Политические кризисы характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий, резким снижением легитимности власти, ее обесцениванием в глазах граждан, отсутствием у власти способности управления происходящими в обществе процессами.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп, сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение, значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных.

Демографический кризис, негативными проявлениями которого является превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграци-

онные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов и приток нежелательных мигрантов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Психологические кризисы, связанные с появлением неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувства неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.

Организационные кризисы: застойность и бюрократизация структур, участвовавшие конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных единиц, отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Источник: Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Корпоративный менеджмент (http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml).

Кризисы могут быть явными и легко обнаруживаться, а могут — малозаметными и протекать в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом, и системные кризисы.

Причины кризиса могут быть: *объективными* — связанными с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов, и *субъективными*, отражающими ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Последствия кризиса представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление

организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса.

Понятия «кризис», «катастрофа» неразрывно связаны с понятиями «риск», «опасность», «безопасность», о чем говорилось в главе 2.

Если рассматривать макроуровень экономики, то следует понимать, что *классический цикл общественного воспроизводства* включает в себя четыре основных этапа: кризис, депрессия, оживление, подъем. Таким образом, кризис представляется как один из этапов цикла общественного воспроизводства. В западных экономических теориях не любят слово «кризис» и часто употребляют понятия «экспансия» (расширение) и «сжатие».

Первая фаза — кризис, которую можно также охарактеризовать как сжатие. Происходит сокращение совокупного объема промышленного производства, деловой активности, включаются процессы падения цен, затоваривания, наблюдается значительный рост количества банкротств, уровня безработицы, а также уменьшение реальных доходов населения, сжатие банковского кредита, сокращение внешнеторгового оборота (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Классический цикл общественного воспроизводства

Особенно сильно страдают отрасли, поставляющие на рынок средства производства, потребители которых могут на неограниченное время прекратить закупки. Происходит значительное сокращение производственных мощностей в отраслях машиностроения, металлургии, приборостроения, электроники. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, может не происходить значительного сокращения производства.

Вторая фаза цикла общественного воспроизводства — депрессия. Она представляет собой фазу застоя в экономике, приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям. Для нее характерны неуверенные действия предпринимателей, которые не хотят вкладывать значительные ресурсы в бизнес. Капиталы утекают за рубеж.

В западной экономической науке этой фазе соответствует оживление, связанное со стабилизацией цен и условий хозяйствования. Показатели как бы достигают нижней отметки спада и начинают медленно подниматься. Ситуация стабилизируется, подготавливая экспансию, рост показателей социально-экономического развития.

Третья фаза — оживление, для нее характерны: рост капиталовложений, цен, объемов производства, уровня занятости, показателей процентных ставок.

Экспансия охватывает отрасли, поставляющие средства производства. Создаются новые предприятия, возникает масса новых товаров, растут курсы ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. Экономический рост подходит к наивысшей точке развития, сопровождаясь активизацией научно-технических исследований.

Четвертая фаза — подъем, или «вершина экспансии», характеризуется значительным ростом всех показателей социально-экономического развития: ВВП, торгового оборота, инновационной активности предприятий, уровня технологической оснащенности страны, конкурентных преимуществ компаний на мировом рынке, банковской маржи и др. Наступает наивысшая точка расцвета, которая опять повлечет за собой сжатие.

Растет напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы, постепенно сокращается совокупный платежеспособный спрос.

Источник: Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Корпоративный менеджмент (http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml).

Аналогичным образом Филип Котлер в своей книге «Маркетинг мест» цикличность развития отмечает в поселениях и других, как он называет, «местах».

Экономический выигрыш от роста площади и численности населения города увеличивается лишь до определенных пределов — до тех пор, пока неминуемо возрастающие транспортные расходы на перевозку промышленных товаров, сырья и пассажиров будут выгодны при данных издержках производства. При этом следует учитывать, существует ли социальный выигрыш.

Города активно конкурируют друг с другом за рабочие места, инвестиции, жителей и туристов. Одновременно существуют безработица

и трудности с привлечением трудоспособного населения. Во всех развитых странах наблюдается общая тенденция снижения численности трудоспособного населения, доли молодежи, увеличения доли пенсионеров. В условиях конкуренции и циклического развития городов актуальными становятся технологии антикризисного управления.

Есть города, которые умирают или существуют в состоянии хронического кризиса. В них нет внутренних ресурсов для начала оздоровления. Люди и бизнес уходят, ослабляя налоговую базу. Формируется дурная репутация города. На то, чтобы выправить положение, даже при наличии воли могут уйти десятилетия.

Есть города, находящиеся в плачевном состоянии, но имеющие некоторый потенциал для возрождения. Это может произойти при появлении лидера и концепции стратегического развития.

Многие города одновременно имеют признаки и расцвета, и спада, а также находящиеся в стадии оздоровительных преобразований.

При этом существуют вполне благополучные города — они привлекают бизнесменов, новых жителей и посетителей.

Концепция стратегического антикризисного развития города должна учитывать цикличность этого процесса, которая проявляется в двух взаимосвязанных моделях, предложенных Ф. Котлером:

Модель динамики роста: город привлекателен (возникает новая отрасль; работу найти легко; качество жизни высокое) — это влечет приток новых жителей и посетителей; приток новых инвестиций и бизнеса — следствием процесса является рост цен на недвижимость, увеличение нагрузки на инфраструктуру, рост социальных потребностей — город пытается компенсировать эти потери. Такая ситуация может привести к спаду, к снижению привлекательности.

Модель кризиса: город становится непривлекательным (основная отрасль или компания страдает или уходит; экономический спад отражается на деловой жизни; растет безработица; изнашивается инфраструктура; растет дефицит городского бюджета). Следствием этого становятся: отток населения, туристов и посетителей; уход бизнеса, рост преступности, возрастание социальных нужд, имидж города портится. Предпринимаемые меры усугубляют кризис городского развития.

При разработке и реализации стратегии развития концепция развития должна иметь твердую позицию по следующим вопросам:

- На каких уникальных сочетаниях факторов привлекательности должен сконцентрироваться город?
- Каковы целевые рынки города?
- Каковы долгосрочные и краткосрочные цели?
- Каковы ключевые предпосылки для видения?

Любой город, нуждающийся в реальных переменах и развитии по позитивной спирали, должен совершенствовать свои способности в двух основных направлениях: стратегическое мышление и реализация. Стратегическое антикризисное мышление руководства городом определяет успех выживания городской среды значительно, чем климат или ресурсная база. Руководство должно понимать существо и реальность происходящих процессов. Существующие социально-экономические теории вполне позволяют объяснить происходящие и грядущие события.

Экстернальные теории объясняют цикл подъема и спада экономической деятельности влиянием внешних факторов: войн, важных политических событий, открытий новых месторождений, демографической ситуации, научных и технических открытий, нововведений и даже всплесков солнечной активности.

Интернальные теории обращают внимание на механизм внутри самой экономической системы, который дает импульс самовоспроизводящемуся экономическому циклу.

Экспансия, достигая наивысшей точки расцвета, порождает сжатие, а сжатие, достигнув нижней предельной отметки, приводит к возрождению и активности. Например, если начался резкий скачок экономического роста, то в течение небольшого отрезка времени будет произведено огромное количество новых капитальных благ. Несколько лет спустя эти блага, например, машины, станки, оборудование, будут изношены. Их начнут заменять, и это даст толчок инфляции и т. д.

Изучение цикличности общественного воспроизводства является значимым не только для понимания природы экономических кризисов, но и для их предупреждения, смягчения их негативных проявлений, прогнозирования колебаний объемов инвестиций и производства, выработки стратегии государственного регулирования экономики.

Известна точка зрения К. Маркса, который видел основную причину цикличности в противоречии между общественным характером производства и частным характе-

ром присвоения его результатов, так как в капиталистической экономике материальные блага производятся большинством общества, а потребляются — меньшинством.

Альтернативой данной точке зрения можно считать *теорию недопотребления* (Джоан Робинсон, Гобсон, Фостер, Кэтчингс), которая объясняет цикличность недостатком потребления. Недопотребление вызывает перепроизводство товаров и провоцирует кризис. Основной способ предупреждения кризисов — стимулирование потребления.

Сторонники *теории чрезмерного инвестирования*, напротив, полагают, что причиной цикла является скорее чрезмерное, чем недостаточное, инвестирование (Хайек, Мизес и др.). Приток инвестиций ускоряет экспансию, вызывая диспропорции в системе финансово-хозяйственного механизма системы.

Существующие *теории диспропорциональности, или «неравновесия»* (Ф. фон Хайек), объясняют кризисы отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей, вмешательством государства в рыночные отношения.

Теория «политического делового цикла» базируется на том, что существует обратная зависимость между уровнем безработицы и уровнем инфляции, т. е. безработица уменьшается, а цены растут. Правящая партия пытается варьировать темпы инфляции и норму безработицы, понижая их, чтобы выиграть на предстоящих выборах. После прихода к власти администрация старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления власть начинает решать противоположную задачу — поднимает уровень занятости. Последний вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимется, а инфляция не успеет набрать полной силы.

В *теориях регуляции* (М. Агльетта, Р. Буайе, А. Бертран, А. Липец) рассматривают как внутренний механизм хозяйствования, так и внешние факторы: войны, столкновения между социальными группами, существующие социальные формы функционирования системы.

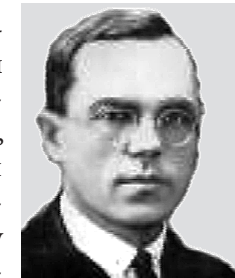
Психологические теории объясняют цикл сменой настроений масс, влияющих на инвестиции. Так, паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, уходу капиталов за рубеж, а позитивный настрой в условиях подъема стимулирует рост инвестиций.

Источник: Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Корпоративный менеджмент (http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml).

Теории нововведений объясняют цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен, Кондратьев). Активная часть основного капитала морально устаревает в течение

10–12 лет. Это требует ее обновления и в дальнейшем стимулирует экономическое оживление. В цикле одни экономические переменные всегда испытывают большие колебания, чем другие. Например, колебания цикла в пищевой отрасли могут быть едва заметны, когда падение производства стали, чугуна, машин или тракторов является очевидным. Отрасли производства товаров длительного пользования или капитальных благ обнаруживают наибольшие циклические колебания.

Известный русский экономист *Николай Дмитриевич Кондратьев* (1892–1938) считал причиной длинных циклов радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурную перестройку. Кондратьев провел аналитические сопоставления ряда экономических показателей, характеризующих динамику мирового капиталистического хозяйства. Исследования привели его к выработке *концепции «длинных волн»* капиталистического воспроизводства.



Н. Д. Кондратьев

Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства продолжительностью в 8–10 лет существуют большие воспроизводственные циклы — 48–55 лет. В них Кондратьев выделил две фазы, или две волны — повышательную и понижательную.

Австрийский экономист И. Шумпетер, изучая деловые циклы, обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики являются строительные циклы, которые имеют среднюю продолжительность 17–18 лет. С. Кузнец и Р. Голдсмит выделяли 20-летние строительные (воспроизводственные) циклы, движущими силами которых являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства. Наряду с воспроизводственными и строительными циклами выделяют малые циклы, объясняемые взаимодействием многообразных денежно-кредитных факторов, динамикой колебаний величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях и другими факторами. В целом экономисты отмечают сокращение периодичности циклов в связи с ускорением сроков обновления основного капитала под влиянием научно-технических достижений в современном мире.

Антикризисное управление — это 1) совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса; 2) управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития.

Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах.

То есть антикризисный менеджмент — это особая функция менеджмента, которая обеспечивает эффективную работу организации при определенном уровне риска. Это не требует каких-то особых усилий, но акцентирует систему управления на возможности или неизбежности кризисов.

В узком понимании антикризисного управления, скорее кризисного управления, это управление в условиях банкротства. При этом нужно понимать, что банкротство — это инструмент выживания и соблюдения консенсуса.

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены (ст. 3 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»).

Производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику — юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику — гражданину — не менее десяти тысяч рублей, а также имеются признаки банкротства, установленные ст. 3 указанного Закона.

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

При рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина применяются следующие процедуры:

- конкурсное производство;
- мировое соглашение (о возможности применения наблюдения, финансового оздоровления и внешнего управления в отношении главы крестьянского (фермерского) хозяйства говорится в ст. 219 указанного выше Закона).

В антикризисном управлении, понимаемом в узком смысле, является ключевая фигура — арбитражный управляющий. Арбитражным управляющим признается гражданин Российской Федерации, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих:

- временный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с Федеральным законом;
- административный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом;
- внешний управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных Федеральным законом полномочий;
- конкурсный управляющий — арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного

производства и осуществления иных установленных Федеральным законом полномочий.

Статус саморегулируемой организации арбитражных управляющих приобретает некоммерческой организацией с даты включения сведений о некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Основанием для включения сведений о некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих является выполнение ею следующих обязательных требований:

- соответствие не менее чем **ста ее членов** условиям членства в саморегулируемой организации арбитражных управляющих, утвержденным саморегулируемой организацией;
- участие ее членов не менее чем **в ста (в совокупности) процедурах**, применяемых в делах о банкротстве (в том числе не завершенных на дату включения в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих), за исключением процедур, применяемых в делах о банкротстве к отсутствующим должникам;
- наличие компенсационного фонда;
- наличие разработанных стандартов и правил профессиональной деятельности арбитражных управляющих;
- **создание органов управления и специализированных органов саморегулируемой организации** арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих обязана сформировать следующие органы:

- орган по рассмотрению дел о применении в отношении членов саморегулируемой организации мер дисциплинарного воздействия;
- орган по отбору кандидатур арбитражных управляющих для представления арбитражным судам в целях утверждения их в деле о банкротстве;
- орган, осуществляющий контроль за соблюдением членами саморегулируемой организации требований федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации,

федеральных стандартов, стандартов и правил профессиональной деятельности.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих обязана разместить с соблюдением требований федеральных законов, предъявляемых к защите информации (в том числе персональных данных), на своем сайте в сети «Интернет» учредительные документы саморегулируемой организации, стандарты и правила профессиональной деятельности, условия членства в саморегулируемой организации, порядок прекращения членства в саморегулируемой организации, правила прохождения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего, реестр членов саморегулируемой организации (в том числе информацию о членах саморегулируемой организации), список лиц, исключенных из членов саморегулируемой организации за нарушение требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, федеральных стандартов, стандартов и правил профессиональной деятельности за последние три года осуществления деятельности саморегулируемой организации, и другую информацию.

Объединение саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, в составе которого более чем пятьдесят процентов всех саморегулируемых организаций, сведения о которых включены в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, вправе приобрести статус национального объединения саморегулируемых организаций в порядке, установленном Федеральным законом.

Арбитражный управляющий является субъектом профессиональной деятельности и осуществляет регулируемую Федеральным законом профессиональную деятельность, занимаясь частной практикой. Положения ст. 20 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в части определения арбитражного управляющего в качестве субъекта профессиональной деятельности, занимающегося частной практикой, а также в части исключения обязанности регистрации арбитражного управляющего в качестве индивидуального предпринимателя применяются с 1 января 2010 г.

Деятельность арбитражного управляющего в деле о банкротстве не является предпринимательской деятельностью. Арбитражный управляющий вправе заниматься иными видами профессиональной деятельности, а также предпринимательской деятельностью в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, при условии, что такая деятельность не влияет на надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве и не приводит к конфликту интересов. Арбитражный управляющий вправе быть членом только одной саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих устанавливает следующие обязательные условия членства в этой организации:

- наличие высшего профессионального образования;
- наличие стажа работы на руководящих должностях не менее чем год и стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем шесть месяцев или стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем два года, если более продолжительные сроки не предусмотрены стандартами и правилами профессиональной деятельности арбитражных управляющих, утвержденными саморегулируемой организацией (далее — стандарты и правила профессиональной деятельности);
- сдача теоретического экзамена по программе подготовки арбитражных управляющих;
- отсутствие наказания в виде дисквалификации за совершение административного правонарушения либо в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью за совершение преступления;
- отсутствие судимости за совершение умышленного преступления.

Условиями членства в саморегулируемой организации арбитражных управляющих являются также наличие у члена саморегулируемой организации договора обязательного страхования ответственности, отвечающего установленным ст. 20 указанного выше Федерального закона требованиям, внесение членом саморегулируемой

организации установленных ею взносов, в том числе взносов в компенсационный фонд саморегулируемой организации.

Работой на руководящих должностях признается работа в качестве руководителя юридического лица или его заместителя, замещение высших и главных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, работа в качестве руководителя органа местного самоуправления или его заместителя, а также деятельность в качестве арбитражного управляющего при условии исполнения обязанностей руководителя должника, за исключением случаев участия в процедурах, применяемых в деле о банкротстве к отсутствующему должнику.

Сведения о лице, принятом в члены саморегулируемой организации арбитражных управляющих, включаются в реестр членов саморегулируемой организации в течение трех рабочих дней с даты вступления в силу решения о приеме такого лица в члены саморегулируемой организации.

В состав комиссии по приему теоретического экзамена включаются представители образовательного учреждения и органа по контролю (надзору).

По представлению национального объединения саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в состав комиссии также включается представитель национального объединения саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Арбитражный управляющий, не исполнявший обязанностей арбитражного управляющего в деле о банкротстве более трех лет подряд, обязан сдать повторно теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих.

Организация и проведение стажировки гражданина Российской Федерации в качестве помощника арбитражного управляющего осуществляются саморегулируемой организацией арбитражных управляющих в соответствии с правилами проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего, установленными федеральными стандартами, стандартами и правилами профессиональной деятельности.

Если на арбитражного управляющего возлагаются полномочия руководителя должника, на него распространяются все требования, установленные федеральными законами и иными нормативными

правовыми актами Российской Федерации для руководителя такого должника, и по отношению к нему применяются все меры ответственности.

Конкурсный кредитор или уполномоченный орган, являющиеся заявителями по делу о банкротстве, либо собрание кредиторов вправе выдвигать к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве следующие (и только эти) дополнительные требования:

- наличие высшего юридического или экономического образования либо образования по специальности, соответствующей сфере деятельности должника;
- наличие определенного стажа работы на должностях руководителей организаций в соответствующей отрасли экономики;
- проведение в качестве арбитражного управляющего определенного количества процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Таким образом, антикризисное управление в широком смысле — это акцент в менеджменте, требующий специальных методов анализа и специально подготовленных аналитиков. В узком смысле антикризисное управление — это практика поддержки выживания организации в условиях кризиса и соблюдения интересов кредиторов.

6.2. Корпоративное управление

Корпорация (от лат. *corporatio* — объединение) имеет несколько значений: 1) объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости; 2) форма организации предпринимательской деятельности, характеризующаяся долевой собственностью, юридическим статусом и сосредоточением функций управления в руках менеджеров, работающих по найму. В первом значении больше выражен социальный аспект, во втором — экономический, но и в том и в другом значениях корпорация — это обособление интересов групп людей.

Считается, что основа современного понятия «корпоративное управление» была заложена в США в 1920-е годы А. Слоуном, президентом компании «Дженерал моторс». Однако эти идеи уже формировались в данный момент времени в бизнесе и об этом же писал другой ярчайший представитель этого времени, Г. Форд, осно-

ватель компании «Форд мотор компани». Его книга «Моя жизнь, мои достижения» стала своеобразным прообразом корпоративного и этического кодексов.

Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, т. е. неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела — преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.

3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.

4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Это, скорее, значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно — это значит затруднять только указанный процесс.

Праздность и труд дают различные результаты. Кто стремится к покою и создает себе досуг, не имеет основания жаловаться. Он не может одновременно и предаваться праздности, и пожинать плоды работы.

В общем, мои важнейшие выводы из опыта того года, дополненные наблюдениями последующих лет, можно свести к следующему:

1. Вместо работы на первый план ставятся финансы, что грозит тормозом работе и умаляет значение настойчивого труда.

2. Преобладающая забота о деньгах, а не о работе влечет за собою боязнь неудачи; эта боязнь тормозит правильный подход к делу, вызывает страх перед конкуренцией, заставляет опасаться изменения методов производства, опасаться каждого шага, вносящего изменение в положение дел.

3. Всякому, думающему прежде всего об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы, открыт путь к успеху.

Источник: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Корпоративное управление как система возникло в связи с разделением функций владения (акционеры) и управления (наемные менеджеры) (рис. 6.2). *Corporate governance*, как это звучит в оригинале, на самом деле означает систему взаимодействия акционеров и менеджмента компании. Стандарты хорошего корпоративного управления могут сильно повысить стоимость любой компании.

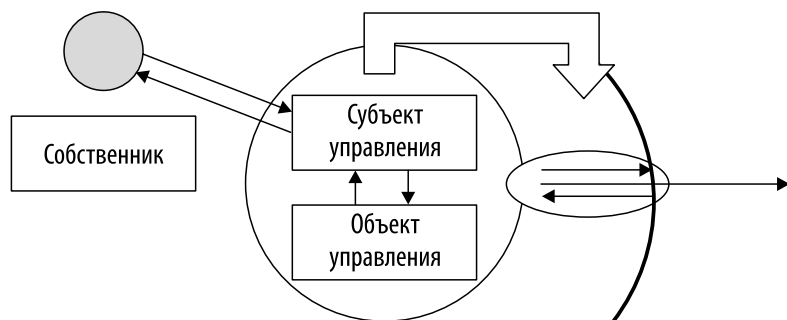


Рис. 6.2. Система корпоративного управления

То есть корпоративное управление ведется в соответствии с определенными стандартами, по которым его качество можно оценивать. И для этого во всем цивилизованном мире созданы документы — кодексы корпоративного поведения или управления. Как правило, они основываются на базовых принципах ведения бизнеса, принятых Организацией экономического сотрудничества и развития в 1999 г. Российский Кодекс корпоративного поведения был издан в апреле 2002 г. ФКЦБ при помощи Европейского банка реконструкции и развития. Документ имеет рекомендательный характер и включает в себя основные процедуры и правила, которые должны соблюдаться на рынке, если компания хочет следовать практике корпоративного управления.

Корпоративное управление — это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц, и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

Согласно традиционной концепции корпоративного управления с повышением благосостояния компании повышается благо-

состояние ее акционеров. Однако современная концепция признает, что благосостояние акционеров отличается от благосостояния компании (это связано с тем, что компания и ее акционеры могут иметь различные цели). Цель эффективного корпоративного управления — обеспечение баланса интересов лиц, которые принимают участие в корпоративном управлении.

Участниками корпоративного управления являются три основные группы лиц:

- органы корпоративного управления компанией. Корпоративное управление способствует поиску баланса интересов внутри компании — между менеджментом, советом директоров и общим собранием акционеров;
- акционеры. Корпоративное управление регулирует отношения и обеспечивает баланс интересов различных групп акционеров — собственников контрольного пакета акций и мелких акционеров, стратегических и портфельных инвесторов и т. д.;
- заинтересованные лица или соучастники (*stakeholders*) — это лица, которые оказывают влияние на деятельность компании или зависят от деятельности компании. Заинтересованными лицами компании являются: работники, кредиторы, клиенты, поставщики, местная общественность, государственные органы и местные власти. Взаимоотношения компании с заинтересованными лицами имеют важное значение для определения уровня корпоративного управления в компании. В мировой практике существуют определенные стандарты поведения компании в отношении заинтересованных лиц.

Как видим, персоналу в корпоративном управлении отводится роль заинтересованных лиц.

Прежде всего, следует заметить, что наряду со многими неточностями формулировок в корпоративном управлении, авторы научных трудов и практики смешивают понятия «управление корпорацией», «корпоративное управление» и «корпоративное поведение». Так, в ОАО «Газпром» (www.gazprom.ru) приняли Кодекс корпоративного управления (поведения). В Кодексе говорится, что «Общество по мере развития практики **корпоративного управления** будет стремиться к развитию общепринятых принципов

корпоративного управления и положений, содержащихся в российском Кодексе **корпоративного поведения**, в отношениях, возникающих в связи с управлением Обществом».

Вообще, кодекс **корпоративного поведения** является одним из пунктов концепции по развитию фондового рынка России. Попытки создания кодекса **корпоративного управления** уже предпринимались, так были подготовлены концепции развития НФА, НАУФОР, ММВБ, ФКЦБ, которые по сути не сильно отличаются друг от друга. По мнению ФКЦБ, главная цель кодекса корпоративного поведения — снижение рисков. Это должно привлечь на рынок инвесторов, как внешних, так и внутренних.

Источник: Рыбальченко И. Кодекс корпоративного поведения [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.akzia.ru/economics/03-08-2001/79.html

Разрабатываемые корпоративные кодексы затрагивают в первую очередь поведение участников системы корпоративного управления. Под поведением понимают совокупность поступков и действий, соблюдение установленных правил, реакцию на внешние воздействия.

Корпоративное поведение — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. *Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.*

Корпоративное поведение регламентируется кодексом корпоративного поведения. Распространенность использования кодексов корпоративного поведения в нашей стране пока не велика. Главным образом, компаниям, которые планируют работать с зарубежными партнерами, приходится заниматься корпоративным управлением вплотную, иначе могут возникнуть сложности с получением инвестиций.

Кодекс корпоративного поведения — это:

- стандарты поведения. Национальные стандарты (кодексы) представляют собой свод правил в виде общих принципов и рекомендаций по реализации корпоративных отношений. Как правило, основное внимание в таких кодексах уделяется

регулированию порядка осуществления акционерами права голоса, формирования и деятельности совета директоров, раскрытия информации и прозрачности деятельности компании, а также другим механизмам обеспечения и защиты прав инвесторов. Кодекс корпоративного поведения создает условия для наилучшей практики корпоративного управления, не усложняя при этом структуру и процесс управления компанией;

- рекомендательные нормы. Кодекс корпоративного поведения является рекомендательным актом и содержит стандарты, правила и принципы, изложенные в виде норм, рекомендованных к исполнению. На разных рынках кодексы имеют различный статус, но, как правило, они не носят характера общеобязательного нормативного акта. В то же время существуют определенные механизмы внедрения кодексов в деловую практику и наделения их той или иной степенью обязательности;
- новые возможности. Кодекс корпоративного поведения предоставляет компании новые возможности. Одно из основных заданий кодекса — создание на основе международных стандартов оптимальной модели корпоративного управления в условиях национального законодательства. Соблюдение компанией рекомендаций кодекса, и, как следствие этого, соблюдение международных общепринятых стандартов корпоративного управления, является залогом успеха компании во взаимоотношениях с ее акционерами и построении эффективной структуры управления компанией. Кодекс корпоративного поведения дает акционерам и потенциальным инвесторам, особенно иностранным, возможность объективно оценить уровень корпоративного управления компании с точки зрения соблюдения общепринятых стандартов и норм;
- наилучшая практика. Кроме кодексов, разработанных для потребностей рынка инициативными группами и другими организациями, отдельные компании могут разрабатывать собственные кодексы корпоративного поведения с учетом специфических особенностей и задач компании. Наличие у компании собственного кодекса, разработанного на основе международных стандартов, свидетельствует о высоком уровне корпоративной культуры

и предоставляет возможность всем заинтересованным лицам объективно оценить компанию;

- результат взаимодействия. Кодекс корпоративного поведения является результатом взаимодействия различных сторон, заинтересованных в развитии и повышении уровня корпоративного управления. Российский кодекс корпоративного поведения имеет целью защиту интересов акционеров российской акционерных обществ и рассчитан на акционерные общества с числом акционеров 1000 и более.

Кодекс корпоративного поведения — свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления.

Стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением. Поэтому Кодекс разработан прежде всего для акционерных обществ, выходящих на рынок капитала. Вместе с тем это не исключает возможности его применения любыми другими хозяйственными обществами.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества (далее — общества), что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Кодексы различаются масштабами и деталями, однако почти все провозглашают четыре основополагающих принципа: равное отношение ко всем акционерам, чьи права должны соблюдаться; подотчетность совета директоров и менеджмента; раскрытие информации и прозрачность, т. е. своевременное и полное предоставление финансовой и иной отчетности; ответственность за соблюдение интересов миноритарных акционеров и других групп интересов, а также за неукоснительное следование духу и букве закона.

Страны	Независимые директора	Разделение должностей председателя совета директоров и генерального директора	Смена внешних аудиторов	Частота финансовой отчетности	Требование «соответствующей или объясняющей»	Специфические страны особенно корпоративного управления
Бразилия (Кодекс СМУ, 2002 г.)	Максимально возможное количество	Явное предложение разделению	Не определено	Ежеквартально (в соответствии с законом)	Нет	Применение МСФО, GAAP, финансовых советов, «сопствующих» права
Франция (Отчет Востон, 2002 г.)	По крайней мере половина совета	Рекомендаций нет	Регулярно для главных аудиторов	Рекомендаций нет	Нет	Закон требует привлечения двух аудиторов
Россия (Кодекс корпоративного поведения, 2002 г.)	Не менее четверти совета	Разделение функций требуется законом	Не определено	Ежеквартально	Нет	Правление
Сингапур (Комитет по корпоративному управлению, 2001 г.)	Не менее трети совета	Рекомендовано	Не определено	Ежеквартально	Да	Предоставление информации о выплатах членам семей директоров/генеральных директоров
Великобритания (Кодекс Cadbury, 1992 г.)	Большинство исполнительных директоров	Рекомендовано	Периодически для главных аудиторов	Раз в полгода	Да	
(Объединенный кодекс, 2003 г.)	Не менее половины совета	Явное предложение разделению	Не определено	Раз в полгода	Да	
США (Confence Board, 2003 г.)	Существенное большинство совета директоров	Разделение — один из трех допустимых вариантов	Рекомендовано для аудиторских фирм	Ежеквартально (в соответствии с законом)	Нет	

Источник: Пол Кумз, Саймон Ванг. Почему работают кодексы корпоративного управления // Интернет-издание Gaar.ru (www.gaar.ru).

Анализ содержания опубликованных кодексов и приведенной выше таблицы наглядно показывает, что Кодекс корпоративного поведения включает и позиции, определяющие принципы корпоративного управления. Исходя из этого, правильнее было бы называть их кодексами корпоративного управления и поведения.

В обобщенном виде основные идеи Кодекса корпоративного поведения сводятся к следующему:

- обеспечение реальности прав миноритарных акционеров;
- обеспечение равенства прав акционеров;
- придание Совету директоров подлинной значимости как органа стратегического управления акционерного общества и контроля за деятельностью исполнительных органов;
- недопущение излишнего ограничения компетенции исполнительных органов акционерного общества с одновременным обеспечением их подконтрольности совету директоров и акционерам;
- обеспечение максимальной информационной прозрачности деятельности акционерного общества;
- учет законных интересов работников общества и иных групп заинтересованных лиц;
- обеспечение максимального контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

На сегодняшний день основным документом в области международных стандартов корпоративного управления считаются Принципы корпоративного управления ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития).

Принципы ОЭСР не носят обязательного характера, они могут быть использованы в качестве рекомендаций государственными структурами для усовершенствования национального законодательства, а также представителями частного сектора для разработки более детальной «наилучшей практики» в области корпоративного управления.

Принципы ОЭСР касаются пяти областей:

1. Права акционеров. Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров.

2. Равное отношение к акционерам. Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных инвесторов. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

3. Роль заинтересованных лиц. Структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять их активное сотрудничество с компанией в создании рабочих мест, повышении благосостояния и обеспечении финансовой стабильности предприятий.

4. Раскрытие информации и прозрачность. Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

5. Обязанности совета директоров. Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за деятельностью администрации со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров акционерам.

На основании пяти принципов ОЭСР Евроакционеры (Конфедерация ассоциаций европейских акционеров) издали собственные директивы — Основные принципы корпоративного управления, которые содержат ряд конкретных рекомендаций относительно целей компании, прав голоса, защиты от поглощения, права на информацию и роли совета директоров:

- компания прежде всего должна стремиться максимизировать стоимость акционерного капитала в долгосрочном плане. Компании должны четко указать в письменной форме свои финансовые цели и свою стратегию, и включать это в годовой отчет;
- основные решения, которые оказывают фундаментальное влияние на природу, размер, структуру и риски компании, и решения, которые имеют значительные последствия для положения акционера компании, должны утверждаться акционерами или приниматься на общем собрании акционеров;

- необходимо избегать защитных средств против поглощения или других средств, которые ограничивают влияние акционеров;
- процессы слияния и поглощения должны быть урегулированы, соблюдение таких положений должно контролироваться;
- если доля собственности акционера достигает определенного размера, такой акционер должен быть обязан предложить выкупить остальные акции на разумных условиях, т. е. по приемлемой цене, которая была уплачена для приобретения контроля над компанией;
- компании должны немедленно раскрывать информацию, которая может повлиять на стоимость акций, а также информацию об акционерах, которые пересекают (в плане увеличения или уменьшения) границу в 5% собственности. В случае несоблюдения этого требования должны применяться серьезные штрафные санкции;
- аудиторы должны быть независимыми и избираться общим собранием акционеров;
- акционеры должны иметь возможность включать вопросы в повестку дня собрания;
- кроме обычных каналов распространения информации, компания должна использовать электронные средства для предоставления акционерам информации, которая может повлиять на стоимость акций;
- акционеры должны иметь право избирать членов как минимум одного совета, а также должны иметь возможность поднимать вопрос о смещении члена совета. До избрания акционеры должны иметь возможность выдвигать кандидатов для избрания в состав совета;
- членство неисполнительных директоров в составе совета, как при одноуровневой, так и при двухуровневой системе (члена наблюдательного совета), должно ограничиваться сроком до 12 лет;
- в составе совета может быть не более одного неисполнительного члена совета из числа бывших исполнительных членов совета.

Содержание российского Кодекса корпоративного поведения включает следующие разделы:

- Введение
- Принципы корпоративного поведения
- Общее собрание акционеров
- Совет директоров общества
- Исполнительные органы общества
- Корпоративный секретарь общества
- Существенные корпоративные действия
- Раскрытие информации об обществе
- Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества
- Дивиденды
- Урегулирование корпоративных конфликтов.

Во введении к кодексу отмечается, что целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Своей целью Кодекс корпоративного поведения объявляет «защиту интересов всех акционеров». Иными словами, он непосредственно нужен скорее акционерам, чем менеджменту организации. Однако следствием реализации этой цели становится повышение инвестиционной привлекательности организации. Такая перспектива может стать интересной передовому менеджменту, стремящемуся развиваться за счет инвестиционного ресурса. Но этот интерес уже косвенный, условный, поскольку решение о привлечении дополнительных инвестиций принимают все же акционеры, а не менеджеры.

Кодекс корпоративного поведения имеет дело со следующими группами участников корпоративных отношений: акционерами (владельцами), членами выборных корпоративных органов (совет директоров, ревизионная комиссия), высшим менеджментом.

Корпоративное поведение должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать

эффективной деятельности общества, в том числе увеличению стоимости активов общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности общества.

Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности общества является доверие между всеми участниками корпоративного поведения. Принципы корпоративного поведения направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением обществом.

Принципы корпоративного поведения — это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществ.

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

1.1. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций.

1.2. Акционеры имеют право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на общем собрании акционеров. Для осуществления этого права рекомендуется, чтобы:

- порядок сообщения о проведении общего собрания акционеров давал акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем;
- акционерам была предоставлена возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров;
- место, дата и время проведения общего собрания были определены таким образом, чтобы у акционеров была реальная и необременительная возможность принять в нем участие;
- права акционеров требовать созыва общего собрания и внести предложения в повестку дня собрания не были сопряжены с неоправданными сложностями при подтверждении акционерами наличия этих прав;
- каждый акционер имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.3. Акционерам должна быть предоставлена возможность участвовать в прибыли общества. Для осуществления этого права рекомендуется:

- установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов и их выплаты;
- предоставлять достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты дивидендов и порядке их выплаты;
- исключать возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;
- обеспечить такой порядок выплаты дивидендов, который не был бы сопряжен с неоправданными сложностями при их получении;
- предусмотреть меры, применяемые к исполнительным органам в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

1.4. Акционеры имеют право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе. Это право реализуется путем:

- предоставления акционерам исчерпывающей информации по каждому вопросу повестки дня при подготовке общего собрания акционеров;
- включения в годовой отчет, предоставляемый акционерам, необходимой информации, позволяющей оценить итоги деятельности общества за год;
- введения должности корпоративного секретаря (далее — секретарь общества), в задачи которого входит обеспечение доступа акционеров к информации об обществе.

1.5. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами.

Не допускаются действия акционеров, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны

иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Доверие к обществу в очень большой степени основывается на равном отношении общества к равным акционерам. Равными акционерами для целей настоящего Кодекса считаются акционеры, владеющие одинаковым числом акций одного типа (категории). Соблюдение данного принципа обеспечивается:

- установлением порядка ведения общего собрания, обеспечивающего разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы;
- установлением порядка совершения существенных корпоративных действий, позволяющего акционерам получать полную информацию о таких действиях и гарантирующего соблюдение их прав;
- запретом осуществлять операции с использованием инсайдерской и конфиденциальной информации;
- избранием членов совета директоров, членов правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;
- предоставлением членами правления, генеральным директором и иными лицами, которые могут быть признаны заинтересованными в совершении сделки, информации о такой заинтересованности;
- принятием всех необходимых и возможных мер для урегулирования конфликта между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества (далее — корпоративный конфликт).

3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

3.1. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хо-

зяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает:

- приоритетные направления деятельности общества;
- финансово-хозяйственный план;
- процедуры внутреннего контроля.

3.2. Состав совета директоров общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров. Для этого рекомендуется, чтобы:

- члены совета директоров избирались посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых членов совета директоров (далее — независимый директор); в состав совета директоров входило достаточное количество независимых директоров;
- процедура определения кворума заседаний совета директоров обеспечивала участие неисполнительных и независимых директоров.

3.3. Рекомендуется, чтобы члены совета директоров активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Рекомендуется, чтобы заседания совета директоров проводились:

- регулярно в соответствии со специально разработанным планом;
- в очной или в заочной формах в зависимости от важности рассматриваемых вопросов.

В совете директоров рекомендуется создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров:

- комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;
- комитет по аудиту обеспечивает контроль совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества;
- комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных

специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы;

- комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов.

Совет директоров также может рассматривать вопрос об учреждении других комитетов, в том числе комитета по управлению рисками, комитета по этике.

3.4. Совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества и контролирует ее.

Для достижения данной цели рекомендуется, чтобы совет директоров:

- был наделен правом приостанавливать полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего) общества;
- определял требования к кандидатам на должности генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества;
- утверждал условия договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим), членами правления общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.

4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

4.1. Обществам рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган (правление), к компетенции которого следует отнести решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества.

4.2. Состав исполнительных органов общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы. Для этого:

- генеральный директор и члены правления должны избираться в соответствии с прозрачной процедурой, предусмат-

ривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

- при принятии решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) акционеры должны располагать полной информацией об управляющей организации (управляющем), включая информацию о рисках, связанных с передачей полномочий управляющей организации (управляющему), обоснование необходимости такой передачи, подтверждение наличия у управляющей организации (управляющего) средств для возмещения убытков обществу в случае их возникновения по вине управляющей организации (управляющего), а также проект договора, заключаемого с управляющей организацией (управляющим);
- генеральный директор и члены правления должны иметь достаточно времени для исполнения возложенных на них обязанностей.

4.3. Исполнительным органам рекомендуется действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества.

4.4. Рекомендуется, чтобы вознаграждение генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов коллегиального исполнительного органа соответствовало их квалификации и учитывало их реальный вклад в результаты деятельности общества.

5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

5.1. Акционеры должны иметь равные возможности для доступа к одинаковой информации.

5.2. Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

5.3. Акционеры должны иметь возможность получать полную и достоверную информацию, в том числе о финансовом положении

общества, результатах его деятельности, об управлении обществом, о крупных акционерах общества, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность.

5.4. В обществе должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной и инсайдерской информации.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

6.1. Для обеспечения эффективной деятельности общества его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его структурные подразделения.

6.2. Органы управления общества должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе общества.

7. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

7.1. В обществе рекомендуется создавать эффективно функционирующую систему ежедневного контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью. Для этого рекомендуется, чтобы деятельность общества осуществлялась на основе финансово-хозяйственного плана, ежегодно утверждаемого советом директоров общества.

7.2. Обществу рекомендуется разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку системы внутреннего контроля. Разработку процедур внутреннего контроля рекомендуется поручить службе внутреннего контроля (далее — контрольно-ревизионная служба), независимой от исполнительных органов общества, а утверждение процедур внутреннего контроля — совету директоров общества.

7.3. В обществе рекомендуется наладить эффективное взаимодействие внутреннего и внешнего аудита. С этой целью:

- комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества;
- заключение аудиторской организации (аудитора) общества до представления его на утверждение общим собранием акционеров представляется для оценки в комитет по аудиту.

Принципы корпоративного поведения являются основой для рекомендаций, содержащихся в главах Кодекса, а также основными началами, которыми надлежит руководствоваться в отсутствие таких рекомендаций. Данные принципы сформулированы с учетом Принципов корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международной практики в сфере корпоративного поведения, а также опыта, накопленного в России со времени принятия Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Кодекс корпоративного поведения регулирует, главным образом, поведение участников корпорации, участников рынка, а не корпоративное управление. Нормы поведения работников закрепляются этическим кодексом поведения.

6.3. Социальная ответственность организаций

Социальная ответственность менеджмента и организаций связана со всеми вопросами, рассмотренными в данном учебнике. Если организация неэффективна, если становится банкротом — страдают работники, смежники, потребители, кредиторы. А если это корпорация, то страдают и собственники, доверившие свои капиталы профессиональным менеджерам.

В современном представлении специалистов социальные аспекты корпорации неотделимы от экономических, поскольку корпорации:

- группируют вокруг себя большие массы людей;
- часто являются градообразующими;
- от них зависит содержание окружающей среды;
- от них зависит качество потребляемых товаров;

- они задают тон в сфере занятости, соблюдения трудового законодательства, участия персонала в управлении производством.

Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами. Роль морально-оценочной составляющей этой системы играет корпоративная этика. В процессе ее изучения становится ясно, что члены корпорации считают приемлемым, а что нет, как они соотносят цели и ценности корпорации с общественной моралью. Корпоративная этика формирует, создает, транслирует культуру, делает корпорацию активным субъектом культуры.

Вопросы этического поведения корпораций в настоящее время получили свое развитие в так называемых концепциях социальной ответственности корпораций.

Благополучие производителя зависит в конечном счете также и от пользы, которую он приносит народу. Правда, некоторое время он может вести свои дела недурно, обслуживая исключительно себя. Но это ненадолго. Стоит народу сообразить, что производитель ему не служит, и конец его недалек.

Источник: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

В отличие от юридической социальная ответственность базируется в большей степени на нормах морали и не предполагает безусловных административных или уголовных санкций за их неисполнение.

Социальная ответственность понимается как добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества, его социальных групп (потребителей, партнеров, сотрудников, акционеров, органов власти, жителей данной территории). Социальная ответственность — это явление, которое включает в себе постоянное противоречие, ситуацию морального выбора между интересами различных субъектов, участвующих в жизни корпорации, поиска компромиссов, нахождения согласия. При обсуждении социальной ответственности корпораций, по мнению специали-

стов, важно иметь в виду, как корпорация понимает свою социальную ответственность и какое общественное мнение складывается вокруг социальной ответственности корпорации.

Оптимальным и социально обоснованным является положение дел, при котором корпорация реализует участие в решении социальных проблем общества как часть своей долгосрочной стратегии благоприятного развития, а не только как этап формирования благоприятного имиджа. В первом случае интересы социальных групп и общества в целом — это цель развития корпорации, во втором — средство.

Ряд исследователей полагает, что основу современной концепции социальной ответственности заложила в 1953 г. книга американского экономиста Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», где автор сформулировал доктрину социальной ответственности как обязанность бизнесменов проводить ту политику, которая желательна с точки зрения целей и ценностей общества. Позже, в 1970-х годах, в США и Европе появился термин «корпоративная социальная ответственность» (*CSR — corporate social responsibility*).

Исследователи выделяют четыре подхода к социальной ответственности:

- **Рыночный.** Этот подход обеспечивает готовую форму регулирования деятельности корпорации. Потребитель, с точки зрения сторонников этого подхода, всегда находится в более выгодном положении там, где корпорации руководствуются только принципом умножения прибыли. Противники подхода задают вопрос, как быть с последствиями экономической эффективности, например загрязнением окружающей среды.
- **Подход с позиции государственного регулирования рынка.** Он сформировался как ответ на рыночный подход. Большинство его приверженцев рассматривает госструктуры как правомочных надзирателей над деловой жизнью. Они считают, что люди по своей природе нуждаются в сильных устрашающих средствах, чтобы удержаться от неэтичного поведения. Для многих людей разница между правильными и неправильными поступками определяется степенью их законности.

В процессе государственного регулирования можно выделить три направления:

1) регулирование деятельности корпораций в целях обеспечения эффективности экономики (например, антимонопольное законодательство);

2) регулирование отношений бизнеса и потребителей (например, закон о защите прав потребителей);

3) регулирование действий бизнеса в отношении окружающей среды (например, экологическое законодательство).

- *Подход с позиций корпоративной совести.* Этот подход можно считать культурным достижением в процессе решения противоречий между первыми двумя подходами. Его критерием является моральная ответственность, возникшая внутри корпорации. В свете явной неспособности и рынка, и государства к стимулированию высокоэтичного поведения подход с позиции корпоративной совести представляется многообещающим. Двигателем этого подхода является здоровая, этически выдержанная корпоративная культура. Ценности этой культуры могут быть сведены в этический кодекс корпорации или отражаться в ее репутации.
- *Подход с позиции «группы заинтересованных лиц».* Появился как логическое продолжение предыдущего подхода. Любое действие или бездействие корпорации должно направляться заботой о нуждах ее акционеров. Однако недавно появился новый подход к управлению корпорацией с пониманием ее как части социальной структуры общества, перед которым она также несет ответственность. Перечень «заинтересованных лиц» вначале включал акционеров, рабочих и служащих. Затем список стратегически важных заинтересованных лиц расширился и стал трактоваться в двух смыслах — узком и широком. В широком смысле — это группа или лицо, которые могут повлиять на достижение поставленных организацией целей, или на которых может повлиять достижение поставленных организацией целей. Это общественные группы, правительственные организации, профсоюзы, группы покупателей, рабочие и служащие, акционеры, конкуренты,

противники и др. В узком смысле — это лицо или группа лиц, от которых зависит дальнейшее выживание организации — те же, исключая конкурентов и противников.

Концепции социальной ответственности корпораций позволяют объяснить этический выбор корпорации и возможности решения ее противоречий с окружающей средой.

Некоторые предприниматели так невнятно формулируют свои предложения, якобы социально ориентированные, что позже приходится оправдываться, что их неправильно поняли. Во избежание такой ситуации используются разнообразные формы повышения эффективности социальной ответственности.

Коллективный договор — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем. Его содержание определяется сторонами по следующим вопросам:

- форма и размер оплаты труда, различные пособия, компенсации, доплаты;
- регулирование оплаты труда в соответствии с изменением цен, уровнем инфляции;
- подготовка, обучение, переподготовка работников;
- улучшение условий работы и охраны труда работников;
- медицинское страхование (добровольное и обязательное);
- безопасность для жизни и охрана здоровья работников на рабочих местах; система льгот;
- порядок внесения изменений в коллективный договор, ответственность сторон, социальное партнерство.

Коллективный договор может включать и другие обязательства в зависимости от условий его заключения. Однако те положения, которые закреплены в законодательных актах и о которых существует предписание об обязательном внесении их в договор, вносятся независимо от желания сторон.

Коллективный договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации.

При реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока реорганизации.

При смене формы собственности организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение трех месяцев со дня перехода прав собственности.

При реорганизации или смене формы собственности организации любая из сторон имеет право направить другой стороне предложения о заключении нового коллективного договора или продлении действия прежнего на срок до трех лет.

При ликвидации организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока проведения ликвидации.

Коллективный договор, соглашение в течение семи дней со дня подписания направляются представителем работодателя (работодателей) на уведомительную регистрацию в соответствующий орган по труду.

Вступление коллективного договора, соглашения в силу не зависит от факта их уведомительной регистрации.

При осуществлении регистрации коллективного договора, соглашения соответствующий орган по труду выявляет условия, ухудшающие положение работников по сравнению с ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, и сообщает об этом представителям сторон, подписавшим коллективный договор, соглашение, а также в соответствующую государственную инспекцию труда. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников, недействительны и не подлежат применению.

Соглашение — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

- генеральное соглашение — между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, Правительством РФ;
- отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение — между общероссийскими профессиональными союзами, объединениями работодателей, министерством труда;

- профессиональное тарифное соглашение — между профессиональными союзами, объединениями работодателей.

На региональном уровне:

- соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;
- отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Социальное партнерство — это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства.

Социальное партнерство состоит в следующем:

- отдается приоритет переговорной тактике решения проблемы;
- согласовываются политика доходов и социально-экономическая политика в целом;
- устанавливаются меры гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;
- принимаются принципы участия в управлении наемных кадров;
- утверждаются системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

Статья 24 ТК РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии при заключении договорных отношений;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- принятие сторонами на себя обязательств на добровольной основе;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Работники и работодатели могут иметь представителей работников в различных организациях социального партнерства: профессиональных союзах и их объединениях, иных профсоюзных организациях, предусмотренных уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иных представителей.

При проведении коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

- взаимной заинтересованности наемных кадров и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;

- роста трудовой и социальной активности;
- улучшения условий труда работников и жизни;
- сокращения конфликтов и их смягчения.

Оценить экономический эффект от социально-ответственной деятельности организации, ее руководства и собственников трудно, а чаще всего невозможно. И все же успешные руководители и собственники заботятся о развитии персонала и семьях своих работников, ощущают моральную ответственность за последствия деятельности организации и выпускаемую продукцию или предоставляемые услуги. Это определенная жизненная позиция людей и позиция организации в обществе.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

1. Рассмотрите классификацию кризисов.
2. Сформулируйте определение теории антикризисного управления.
3. Объясните модели цикличности в общественном воспроизводстве.
4. Приведите примеры, иллюстрирующие влияние «недопотребления», «политического делового цикла».
5. Проанализируйте соотношение понятий «опасность», «риск», «кризис», «безопасность». В чем сущность опасности кризиса?
6. Рассмотрите классификацию кризисов.
7. Как объяснить возникновение системного кризиса?
8. Цели и процедура банкротства.
9. В чем отличие корпоративного управления и корпоративного поведения?
10. В чем состоит назначение Кодекса корпоративного поведения?
11. Какие положения Кодекса можно отнести к корпоративному управлению.
12. Опишите систему управления корпорации.
13. Актуально ли, на ваш взгляд, высказывание Генри Форда о социальной ответственности бизнеса для нашего времени?
14. Проведите анализ социальной ответственности конкретной компании.

В начале книги мы условились говорить о менеджменте современном, предполагая, что за сто лет изменились организации, изменилась их среда, изменились люди. На самом деле процесс развития менеджмента продолжается, но не революционно и не эволюционно, если понимать под эволюцией последовательное и длительное развитие (мы это обсуждали в главе 2). Некоторые специалисты, правда, насчитали несколько революций, но, скорее всего, эти революции дороги только теоретикам, время расставляет все по местам. А вот эволюция очевидна, если придерживаться мнения, что эволюция связана с множественностью путей развития. Значит, не может быть единственно правильного пути развития. Об этом прекрасно написано П. Друкером по поводу невозможности создания единственно правильной структуры управления, единственно правильного управления персоналом и др. Можно добавить, что не бывает и лучшего стиля руководства. Скептически нужно относиться и к недавно навязываемым идеям командообразования и супермодным тренингам по лидерству.

— Я достаточно стар и прекрасно помню Франклина Делано Рузвельта и Гарри Трумэна; если Рузвельт был величайшим лидером, то Трумэн был лучшим президентом в истории США, сделавшим для страны больше всех других. И он не был высококлассным лидером. Напротив. Его недооценивали все, включая его самого. Так что мне нет дела до сегодняшних суперменов топ-менеджмента.

Источник: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.

Все хорошо в определенном месте, в определенных развивающихся обстоятельствах и в определенное время. Друкер предлагает ответить на три вопроса. «Первый вопрос: «Что представляет собой ваш бизнес? Какую задачу вы пытаетесь выполнить? Что отличает именно вашу компанию?» Второй вопрос: «Как вы определяете результаты?» И это очень непростой вопрос, он намного более сложен для некоммерческих организаций. И третье: «Кто ваши основные конкуренты? И каковы их цели?»

Проживший 95 лет Питер Друкер не видел никаких существенных различий между нынешним веком и прошлым, разве что

сейчас так много разных организаций. «Мы теперь живем в обществе организаций. Когда менеджеров было мало, можно было полагаться на управляющих, у которых был талант «от природы». А сейчас профессиональные менеджеры требуются в большом количестве.... Сейчас есть тенденция воспринимать менеджмент как нечто самодостаточное. Глупости. Менеджмент существует ради организации. И любой менеджмент, забывающий об этом, — ложь».

Современному менеджеру теория менеджмента нужна так же, как теория шахмат гроссмейстеру.

Об этом же говорит и гуру менеджмента Том Питерс, отвечая на вопрос журнала «Секрет фирмы»: *Совершенство искали и после вас. Как вы оцениваете книгу «Built to Last» («Построенные навечно») Джима Коллинза, например?*

Я думаю, что ни один из действующих менеджеров не должен относиться ни к одной бизнес-книге, включая и мои, как к истине в последней инстанции, зазубривать их наизусть и надеяться, что отныне его жизнь будет устроена, а все проблемы автоматически разрешатся. Вы читаете книгу, находите в ней некую идею, которая помогает вам сделать вашу компанию более инновационной, лучше работать с вашим клиентом, эффективнее организовывать труд ваших работников. Я обращаюсь, прежде всего, к предпринимателям. Я так понимаю, что это люди очень практичные, и им не важно, где они найдут полезные идеи для своего бизнеса: в моей книге, в журнале «Секрет фирмы» или в книге Джима Коллинза.

Источник: Москаленко И., Кашин С. Том Питерс: «Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением» // Секрет фирмы (SF-Online.ru)

Помимо тех видимых изменений, которые проанализировал П. Друкер, следует еще назвать повышение благосостояния населения развитых стран, что приводит к возвышению потребностей и претензий к качеству продукции и услуг. Второе безусловное и лавинообразное изменение — это возможность быстро получать в любое время и в любом месте необходимую информацию.

Появляется новый тип организаций — сетевой. Сетевые организации позволяют постоянно менять конфигурацию управления, и, соответственно, разрабатывать и реализовывать множественные стратегии в зависимости от изменения среды. Благодаря технологическим достижениям информатизации сегодня они стали наиболее действенной формой организации.

Два противоположных эффекта от современных информационных технологий проявляются в том, что управление в сети становится одновременно и централизованным, и децентрализованным. Фирмы и организации, которые не воспринимают парадигму сети, теряют свои рынки и выбывают из соревнования, так как не готовы к применению новой модели менеджмента.

Сеть меняет для некоторых организаций отношения руководитель — подчиненный на некие «wiki-отношения» с безусловной координацией и использованием человеческих ресурсов. Очень важно понять, особенно для государственных и муниципальных учреждений, продуктивность процесса «имплоишип». Если назначается или избирается новый руководитель, это не должно решающим образом отражаться на управленческом аппарате, который является в том числе и гарантией последовательности проведения стратегических решений.

ЛИТЕРАТУРА

- Алешина И. В.* Поведение потребителей: учеб. пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
- Амиров С. Д.* Стратегия социально-экономического развития рыночного хозяйства. М.: Экономика, 2003.
- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Теория и практика менеджмента).
- Ансофф И.* Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
- Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 2005 (Классика МВА).
- Беляев А. А., Коротков Э. М.* Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Битюкова В. Р.* Социально-экологические проблемы развития городов России, 2004.
- Блэк С. Р.* Международная практика. М.: ИД «Довгань», 1997.
- Богданов А. А.* Тектология: Всеобщая организационная наука: в 2 кн.: Кн. 1. М.: Экономика, 1989.
- Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- Бродель Ф.* Время мира. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV–XVIII вв., т. 3. М.: Прогресс, 1992.
- Бухалков М. И.* Управление персоналом: учеб. М.: ИНФРА-М, Термика, 2005.
- Варакута С. А., Егоров Ю. Н.* Связи с общественностью: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2001 (Вопрос-ответ).
- Вебер М.* Избранное. Образ общества / пер. с нем. М.: Юрист, 1994 (Лики культуры).
- Векслер А. С.* Связи с общественностью для бизнеса. Н. Новгород: ИЦ Агентства «PR — Эксперт», 2001 (Связи с общественностью в России: теория и практика).
- Велихов Л. А.* Основы городского хозяйства. (Библиотека приложений к журналу «Городское управление»).
- Веснин В. Р.* Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. М.: Велби, 2007.

- Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. М.: ТК Велби; Проспект, 2007.
- Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2008.
- Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009.
- Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
- Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1999.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. учебник. М.: Гардарики, 1996.
- Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М., 2004.
- Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. 2-е изд., исправленное. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. Юнити, 2003.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2004.
- Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.: «Бук Чембэр Интернэшнл», 1992.
- Егоршин А. П. Основы управления персоналом. Н. Новгород, 2003.
- Егоршин А. П. Стратегический план города: программа социально-экономического развития г. Кирова. Н. Новгород, 2000.
- Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: ЭКЗАМЕН, 2005.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.
- Зуб А. Т. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006.
- Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М., 2002.
- Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг. Наем персонала. М.: ЭКЗАМЕН, 2005.
- Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. М.: Инфра-М, 2005. (Учебники для программы MBA).
- Кафидов В. В. Социология и технологии безопасности: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2005 (Gaudeamus).

- Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009.
- Кафидов В. В., Скипетрова Т. В. Теория организации: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2005. (Gaudeamus).
- Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2004.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом: учеб. для вузов. М.: Экзамен, 2006.
- Комисарова Т. А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2002. (Учебные пособия по программам MBA).
- Коротков Э. М. Исследование систем управления. М.: ДеКА, 2000.
- Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
- Куниц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. М.: Прогресс, 1981.
- Лебон Г. Психология народов и масс. СПб.: Макет, 1995.
- Левада Ю. А. Статьи по социологии. М.: Фонд Дж. и К. Макартуров, 1993.
- Лола А. М. Основы градостроения и территории города (в российской интерпретации). М.: КомКнига, 2005.
- Макарова И. К. Управление персоналом: учебник. М.: Юриспруденция, 2004.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.
- Мильтнер Б. З. Теория организации: учебник. М.: Инфра-М, 2002.
- Миницберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д. Школа стратегий. СПб., 2000.
- Миницберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., 2001.
- Моисеев Н. Н. Судьба цивилизации. Путь Разума: М.: Издательство МНЭПУ, 1998.
- Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Управление персоналом. Ролевые и деловые игры. М.: ЭКЗАМЕН, 2005.
- Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
- Пивоваров Ю. Л. Основы геоурбанистики: Урбанизация и городские системы: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Владос, 1999 (Учебное пособие для вузов).

- Питер Л. Дж.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.
- Плотинский Ю. М.* Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений. М.: Логос, 2001.
- Попов С. А.* Стратегический менеджмент. Видение — важнее, чем знание. М.: Дело, 2003.
- Портер М. Э.* Конкуренция. М.: ИД «Вильямс», 2006.
- Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник. М.: Аспект пресс, 2003 (Управление персоналом).
- Пул М., Уорнер М.* Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб.: Питер, 2002.
- Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007 (Библиотека словарей «Инфра-М»).
- Роджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек—фирма—маркетинг. М.: Прогресс, 1990.
- Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
- Рубин Ю. Б.* Курс профессионального предпринимательства: учебник. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
- Соколова М. И., Деменьтьева А. Г.* Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2005.
- Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество. М.: Политиздат, 1992.
- Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д. С. Львов, А. Г. Гранберг, А. П. Егоршин. М.: Экономика, 2004.
- Сэндидж Ч. Г., Фрайбургер В., Ротцолл К.* Реклама: теория и практика. М.: Прогресс, 1989.
- Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента // Контроллинг. 1991. Вып. 1 (Классики менеджмента).
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1998.
- Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами: учебник. 5-е изд. М.: Дело и Сервис, 2004.
- Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.

- Фланнес Ст., Левин Дж.* Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. М.: Технологии управления Спайдер, 2004.
- Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
- Цветов В. Я.* Пятнадцатый камень сада Рёандзи. М.: Политиздат, 1986.

www.besonus.narod.ru/persons.htm
www.sf-online.ru
www.finbook.biz
www.kadrovik.ru
www.hr-journal.ru
www.hrm.ru
www.assessment.ru
www.sostav.ru
www.btl.ru
www.adme.ru
www.rbc.ru
www.4p.ru
www.top-personal.ru

Агитация (от лат. *agitatio* — приведение в движение, побуждение к чему-либо) — воздействие на сознание, настроение, общественную активность масс.

Адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине, нормах, правилах и санкциях.

Анализ документов дает исследователю возможность увидеть многие важные стороны социальной жизни, помогает установить нормы и ценности, свойственные определенному обществу в определенный исторический период, получить сведения, необходимые для описания структур, проследить динамику взаимодействия между различными социальными группами и отдельными людьми и т. д.

Анализ — процесс последовательного разложения системы (целого) на подсистемы (части) и элементы и поэтапного изучения этих подсистем и элементов.

Антикризисное управление — это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.

Артефакт — это любой искусственно созданный объект, имеющий как определенные физические характеристики, так и знаковое или символическое содержание.

Ассоциация — это связь между отдельными событиями, фактами или явлениями, отраженными в сознании и закрепленными в памяти человека.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм.

Аутстаффинг подразумевает предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации.

Безопасность — состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Безработные — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней.

Бизнес-процесс — это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

Бизнес-система — это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции.

Большая система — система, которую трудно исследовать без разбиения на более простые подсистемы. После разбиения функционирование подсистем можно исследовать практически независимо друг от друга.

Бюрократия — тип организации, основанный на выделении аппарата управления, действующего по четко установленным и жестко регламентированным правилам; идеальная модель, к которой должна стремиться каждая организация.

Видение есть представление о желаемом состоянии организации в будущем, ее месте, окружении, его сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах (но оно может и не реализоваться). Обоснованное видение у каждой организации индивидуально, является ее отличительной чертой.

Внешняя среда системы — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию.

Внешняя среда системы — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию.

Внутриорганизационная карьера — последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяют еще «центростремительную» карьеру — движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Внушение (суггестия) — целенаправленное воздействие, основанное на некритическом восприятии, процесс влияния на поведение индивида без применения логически обоснованных аргументов и доводов.

Вступление руководителя в должность — это система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и границы.

Город — это большое относительно замкнутое поселение с тесно соприкасающимися друг с другом домами и отсутствием специфического для общества соседей личного знакомства друг с другом. При этом необходимая величина поселения зависит от общих культурных условий. Дополнительными признаками, отличающими город от других поселений, являются известное «многообразие» занятий населения (преимущественно не сельскохозяйственных) и «рынок», на котором происходит регулярный товарообмен как источник дохода и удовлетворения потребностей населения. Город предстает как концентрация социальных структур, групп, ролевых функций, это средоточие культурных ценностей, образцов, определенных норм человеческой деятельности, реализация которых обеспечивает «связь времен», воспроизводство и развитие общественного целого.

Грейд (от англ. *grade* — степень, класс) — это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Грейдинг (или система грейдов) — это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Деловая процедура — это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

Диверсификация (от лат. *diversificatio* — изменение, разнообразие) — вторгаясь в другие сферы, часто не имеющие с основной производственных или функциональных связей, организации осваивают принципиально иные виды продукции.

Динамическая система — система, постоянно изменяющаяся под воздействием среды и обеспечивающая адаптивность.

Жизненно важные интересы муниципального образования представляют собой совокупность интересов каждого отдельного жителя, политических, общественных, производственных, иных законно признанных

коллективов и муниципального образования в целом. Они носят долгосрочный характер и определяют основные цели, перспективные и текущие задачи политики органов местного самоуправления муниципального образования.

Жизненно важные интересы — совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства.

Задачи и задания — конкретные, поддающиеся количественной оценке ориентиры в работе, а также описание функций, с помощью которых можно выполнить эти задачи и задания.

Закон — внутренняя, существенная, устойчивая связь явлений, обуславливающая их необходимое развитие. Законы носят объективный характер и не зависят от сознания людей.

Закономерность — объективно существующая, повторяющаяся, существенная связь явлений общественной жизни или этапов исторического процесса. Закономерности проявляются в виде тенденций.

Закрытая система — имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от окружающей среды.

Занятость — это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащих законодательству Российской Федерации, приносящая, как правило, им заработок.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Иерархичность — система может рассматриваться элементом системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы.

Измерение — это процедура, с помощью которой измеряемый объект сравнивается с некоторым эталоном и получает числовое выражение в определенном масштабе или шкале (такие измерения называются квалитетными, т. е. условно количественными аналогами качественных отношений).

Имидж города — решающий фактор, определяющий то, как жители и деловые круги будут реагировать на данный город. Имидж выделяет явление, создает впечатление его рационального отличия от других. Имидж наделяет явление характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств, причем любыми характеристиками, поскольку то наделение производится с помощью ассоциаций. Имидж всегда представляет собой в известном смысле полуфабрикат.

Имидж организации — это то представление об организации в целом, о ее сотрудниках и ее деятельности, которое формируется у окружающих.

Имидж — выделяет явление, создает впечатление его рационального отличия от других. Имидж наделяет явление характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств, причем любыми характеристиками, поскольку это наделение производится с помощью ассоциаций. Имидж всегда представляет собой в известном смысле полуфабрикат.

Имплоишип — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, создание организационной культуры «Мы».

Институциональный анализ — сочетает изучение внешних функций социального института с точки зрения социального целого с изучением его внутренней структуры (присущих ему видов деятельности, социальных ролей и позиций), что дает возможность установить отклонения, дисфункции в деятельности социального института.

Кадровая безопасность — это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и кадровой службой организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровый имидж компании — это представление о ней работников и людей, так или иначе с этой компанией сталкивающихся, это то, что думают о компании как о возможном работодателе ее потенциальные сотрудники.

Кадры — это люди, состоящие в штате организации, принимающие участие в деятельности этой организации на основе трудовых отношений.

Карьера — в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

Кодекс корпоративного поведения — свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления.

Коллектив — любая группа, составляющая основу организации, преследующей общественно значимые и полезные цели.

Коллективный договор — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

Команда — группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Командообразование — это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

Коммерческие биржи труда (БТ) — организации, оказывающие платные услуги населению по трудоустройству.

Контактные аудитори — любые группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации или оказывают влияние на ее способность достигать поставленной цели.

Контент-анализ — это перевод в количественные показатели массовой текстовой (или записанной на различные носители) информации с последующей ее статистической обработкой. Контент-анализ сводится к тому, чтобы найти такие легко подсчитываемые признаки, черты, свойства, которые отражали бы определенные существенные стороны содержания.

Конфликт — это отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит, нужно ими управлять.

Корпоративное поведение — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Корпоративное управление — это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц, и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

Корпорация (от лат. *corporatio* — объединение) — объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости. Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами.

Кризис (от греч. *krisis* — решение, поворотный пункт) — 1) состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы; 2) упадок, тяжелое переходное состояние, перелом, при котором неадекватность средств достижения целей рождает непредсказуемые проблемы.

Кризис — перелом, тяжелое переходное состояние.

Лизинг персонала — не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но предварительный подбор этого персонала, его специальная подготовка, обучение и уже затем — сдача его «в аренду» заказчику.

Маркетинг — это 1) тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей; 2) воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и предпочтений; 3) работа с рынком ради осуществления обменов для удовлетворения нужд и потребностей людей.

Масса — действует путем совпадения индивидуальных выборов. Характерной чертой массы является индивидуальное самосознание ее членов, стремление каждого индивида ответить на собственные нужды.

Менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент (управление) — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, «делать что-либо руками других».

Метод развития социологического воображения, разработанный Р. Миллом, позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами.

Метод экстраполяции заключается в распространении выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую его часть.

Методы управления — это приемы и способы осуществления управленческих воздействий на объект для достижения целей управления.

Миссия города, его предназначение включает две важные составляющие, определяющие его значение для окружения, систем более высокого уровня и для обеспечения благосостояния населения города.

Миссия — общая цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-либо.

Мифы и легенды организации — выдуманные или приукрашенные истории о наиболее значимых событиях или людях, связанных с организацией.

Мотивация достижения — это стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими.

Наблюдение — метод сбора первичной социальной информации об изучаемом объекте путем непосредственного восприятия и прямой регистрации всех факторов, касающихся изучаемого объекта и значимых с точки зрения исследования.

Население — это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Общественное мнение — представляет собой специфическое состояние общественного сознания, которое связано с оценкой, отношением людей к различного рода явлениям, процессам окружающей их действительности.

Общественность — возникает только вместе с какой-то проблемой, она не имеет формы или организации общества.

Объектом управления в городе являются организации, обеспечивающие функционирование подсистем городского хозяйства и управление процессами жизнедеятельности города и воздействия на его внешнюю и внутреннюю среду.

Обычаи — воспринятые из прошлого формы совместных действий, которые регулируют жизнь организации в настоящем, являются для ее сотрудников привычными и значимыми.

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Опрос — метод получения первичной социальной информации, основанной на устном или письменном обращении к исследуемой совокупности людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования на эмпирическом уровне.

Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная мораль — система стандартов, признанных и разделяемых членами организации, оказывающая регулятивное воздействие на людей — их поведение и деятельность в организации. Мораль воплощается в оценочных суждениях о добре и зле, хорошем и плохом, допустимом или недопустимом с точки зрения окружающих.

Организационное проектирование — представляет собой разработку проектов создания новых эффективных или совершенствования существующих организаций.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Организационные нормы — это общепринятые в данной организации правила или образцы поведения. Нормы в организации функционируют на основе типа социального контроля — формального или неформального.

Организационный проект — представляет собой совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее функционирования и развития.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Открытая система — в которой процессы протекают под воздействием внешней среды и сами оказывают влияние на среду (организация может рассматриваться как открытая система, если потребляемые из среды ресурсы перерабатываются в организации не для собственного потребления).

Паблик рилейшнз (*Public relations*) — это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью.

Парадигма — исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, модель исследования, господствующая в течение определенного времени.

Персонал — это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Планирование карьеры — предполагает обеспечение реальной связи стремлений индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, социального статуса и развития организационной и социальной структур организации.

Поведение — совокупность поступков и действий, образ жизни.

Подражание — следование какому-либо примеру, образцу. Встречается на разных возрастных этапах развития человека, при этом действуют различные психологические механизмы.

Подходящая работа определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности.

Позиционирование товара — обеспечение товару не вызывающего сомнения четко отличного от других желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Портфелем в теории стратегического управления называется совокупность стратегических подразделений, которые крупная организация контролирует (полностью владеет). Его обычно формируют целенаправленно в соответствии с определенными принципами (стадия жизненного цикла, привлекательность и т. п.).

Поселение является формой включения индивида в общественную жизнь, средой его социализации. Оно формирует у него определенные социальные качества. Любой тип поселения — это непосредственная среда жизнедеятельности человека. В данном плане социальная функция поселения выражает его место в границах общества.

Принудительный труд — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия).

Принципы организации — руководящие идеи, основные правила формирования, развития и функционирования организации.

Прогноз — вероятностное суждение о состоянии какого-либо объекта (процесса или явления) в определенный момент времени в будущем и возможных путях достижения каких-либо результатов.

Программа исследования — это изложение его теоретико-методологических предпосылок (общей концепции) в соответствии с основными целями предпринимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для их проверки.

Пропаганда (от лат. *propaganda* — подлежащее распространению) — распространение политических, философских, научных и других идей в обществе; в более узком смысле — формирование у масс определенного мировоззрения.

Простая система — это система, которую в рамках решения конкретной проблемы можно исследовать как нечто целое, без разбиения ее на более мелкие подсистемы.

Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Профессиональная информация и профессиональное просвещение — это пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежных экономик

в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная карьера — это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях.

Профессиональная консультация — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный отбор — определение степени профессиональной пригодности человека к данной конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.

Профессиональный подбор — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессия — род трудовой деятельности, занятий, отличающихся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующих определенных качеств и подготовки, являющихся источником существования.

Профориентация — состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать такую профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

Психологическое заражение — бессознательный процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому.

Распорядительные воздействия — направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов

или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Рационализация — это усовершенствование, улучшение, разумная организация труда.

Резерв руководящих кадров — группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

Реинжиниринг бизнес-процессов — ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

Реклама — форма коммуникации, которая пытается перевести качества товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителя.

Ритуалы — периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким-либо объектом или событием.

Рынок труда — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

Сегмент рынка — состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Сенсация — это новость, преподнесенная с расчетом на неожиданность, на острейшее эмоциональное восприятие.

Симптом кризиса — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы.

Синергетика — изучает такие взаимодействия элементов различных систем, которые приводят к возникновению пространственных, временных и пространственно-временных структур в макроскопических масштабах.

Синергия (сотрудничество, содействие) — означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Система управления персоналом представляет часть системы управления, осуществляющую функции по управлению персоналом.

Система управления — организационная система, состоящая из двух подсистем, представляющих субъект и объект управления, прямых и обратных

связей между ними. В качестве системы управления рассматривается организационная система того уровня, на котором может быть решена проблема.

Система — это совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимообусловленных и представляющих целостное образование; *система* — обособленная сознанием часть реальности, элементы которой обнаруживают свою общность в процессе взаимодействия.

Системный подход ориентирован на исследование какой-либо системы как единого целого, когда изучаются принципы организации элементов в целостную систему, а функционирование каждой подсистемы и отдельных элементов рассматривается с точки зрения главной цели, стоящей перед системой.

Сложная система — это такая система, в которой изолированное рассмотрение подсистем невозможно или приводит к ошибочным выводам. Если затронуть один элемент, то это может привести к изменению других элементов и системы в целом.

Служба управления персоналом — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по обеспечению управления персоналом в системе и подсистемах управления.

Соглашение — правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации.

Социальная доктрина — система научно обоснованных принципов социального развития.

Социальная инженерия раскрывает и стремится реализовать в практике управления закономерности создания и преобразования социокультурных объектов.

Социальная ответственность понимается как добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества, его социальных групп (потребителей, партнеров, сотрудников, акционеров, органов власти, жителей данной территории).

Социальная реальность — это проявление человеческого существования, сфера свободы. Социальная реальность — это общество как социальная система, как целостный организм.

Социальная система — это мысленный образ, подход, определяющий как систему общество или коллективное единство, основанное на взаимодействии людей и не существующее в сумме изолированных индивидов.

Социальное движение — совокупность коллективных действий, направленных на поддержку социальных изменений или поддержку сопротивления социальным изменениям в обществе или в социальной группе.

Социальное партнерство — это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Социально-психологические методы — это приемы и способы осуществления управленческих воздействий на общественное и индивидуальное сознание, социальную активность в целях повышения эффективности деятельности объекта управления.

Социальные процессы — совокупность однонаправленных и повторяющихся социальных действий, которые можно выделить из множества других социальных действий.

Социальные технологии — совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями.

Социальный институт определяется как взаимосвязанная система социальных ролей и норм, созданная и действующая для удовлетворения важных социальных потребностей и функций.

Социология безопасности позволяет устанавливать закономерности формирования, воспроизводства и проявления отношений личности и социальных общностей к вопросам безопасности.

Социометрический опрос — это метод выявления межличностных отношений путем фиксации взаимных чувств симпатии и приязни среди членов группы с помощью социометрических тестов. Социометрический тест представляет собой, по существу, сочетание общего социологического метода опроса с математическими методами обработки результатов.

Статическая система — имеет одно возможное или заданное состояние. Статической может рассматриваться и система, у которой скорость изменения внутренней среды ниже скорости изменения факторов внешней среды.

Стратегии интеграционного роста связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур (как путем приобретения новой собственности, так и расширением изнутри). Такой рост обычно используется, когда та находится в сильном бизнесе, но не может осуществить стратегию концентрированного роста.

Стратегии краткосрочные (стратегические задачи) ставятся и реализуются для того, чтобы отреагировать на появление новых, не укладывающихся в основную концепцию обстоятельств, появившихся внутри организации и за ее пределами, которые в ходе формирования основной стратегии предвидеть было нельзя. Это позволяет не менять стратегию в целом, а дополнить, развить или скорректировать ее.

Стратегии специальные — для отдельных особых случаев, например антикризисная, реструктуризации и пр.

Стратегии частные — определяют модель поведения организации или ее элементов в той или иной конкретной ситуации.

Стратегическое управление городом заключается в создании условий для заданного уровня и качества жизни населения и «нормального» функционирования всех элементов муниципального хозяйства и инфраструктуры. Стратегическое управление ориентировано, главным образом на внешнюю среду. Стратегическое планирование применяется только в контексте стратегического управления.

Стратегическое управление — это установление динамического баланса между внутренней и внешней средой организации для осуществления ее миссии. Именно с прогнозом изменений среды связан выбор стратегии. По определению Питера Друкера, стратегическое управление имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений. Стратегическое управление — это удел высших уровней управления, которые только и знают истинную миссию организации.

Стратегия генеральная — отражает способы осуществления миссии организации и служит основой «пирамиды» стратегий. За ее осуществление ответственно руководство. Она является общей, т. е., нацелена на решение проблем организации в целом.

Стратегия деловая представляет собой план деятельности в определенной сфере (направлении) и воплощается в бизнес-плане (техничко-

экономическом обосновании). Содержит общие стратегические подходы и конкретные действия, которые реализуются в непосредственно подчиненных головной организации структурных единицах в рамках генеральной стратегии с целью достижения желаемых результатов.

Стратегия конкурентная отражает общий подход организации к действиям (методам, инструментам), которые та использует для привлечения клиентов и ведению конкурентной борьбы. Она нацелена на защиту существующих и приобретение новых конкурентных преимуществ, повышение конкурентоспособности (поэтому такую стратегию и называют конкурентной).

Стратегия операционная определяет способы управления ключевыми структурными единицами внутри функциональных направлений с учетом особенностей их деятельности при решении ими текущих задач, имеющих стратегическую важность, т. е. от которых зависит реализация генеральной, функциональных и деловой стратегии. Эта стратегия дополняет и развивает бизнес-план (технико-экономическое обоснование). Ответственными за нее являются заместители руководителя организации и руководители основных служб.

Стратегия сокращения масштабов деятельности (дезинвестирования) реализуется, если фирма нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста, или в связи с необходимостью сохранения потенциала, повышения эффективности и обеспечения выживаемости.

Стратегия управленческая — общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы, дополненная программой реальных действий, направленных на приобретение конкурентных преимуществ, достижения победы в конкурентной борьбе.

Стратегия функциональная представляет собой план управленческих действий отдельного подразделения или ключевого направления, конкретизирующий и поддерживающий генеральную и деловую стратегии, определяющие пути достижения специфических целей, стоящих перед организацией и ее основными подразделениями в рамках отдельной формы деятельности (финансы, кадры, развитие управления, международная деятельность и пр.).

Стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к ее цели.

Структура организации — устойчивый порядок между определенными элементами, закрепляющий разделение управленческих функций.

Структура системы — это то, что остается неизменным в системе при изменении ее состояния, при реализации различных форм поведения. Конечная система состоит из конечного числа элементов.

Субкультура в организации — это сложившиеся ценности, нормы, традиции отдельных профессионально-должностных групп в рамках организации. Если субкультура вступает в противоречие с основной, доминирующей культурой организации, то она называется *контркультурой*.

Тенденция — это направление развития социального процесса (прогресс и регресс).

Теоретическая работа (обучение) — формирование знаний, умений и навыков в системе общего, профессионального, специального, высшего образования, повышения квалификации, в ходе специального обучения правилам пожарной безопасности.

Теория организации и управления — изучает законы и принципы возникновения, функционирования, развития и управления организации с позиций рассмотрения организации как социальной системы.

Теория — формирует принципы и законы (закономерности), отражающие объективный мир в ее предметной области.

Тимбилдинг (teambuilding) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Толпа — совокупность людей, часто собрание людей, обладающих новыми свойствами, временной коллективной душой. При этом внутри толпы сознательная личность исчезает, а у всех включенных чувства и идеи принимают одно и то же направление.

Традиции в организации — установившиеся правила поведения и действий, принятые в организации, которые передаются от сотрудников к сотрудникам и закрепляют организационные нормы.

Традиционный анализ документов включает интерпретацию содержания документа и его толкование.

Тренд — тенденция, механизм реализации которой зависит от времени (тренд — это средняя во времени).

Трудовая карьера — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Сюда входят все занятые и не желающие работать.

Убеждение — воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Основу метода убеждения составляет отбор, логическое упорядочение фактов и выводов согласно единой функциональной задаче.

Управление — это процесс взаимодействия субъекта и объекта управления для достижения системой поставленной цели. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, одной из альтернатив в процессе достижения поставленной цели.

Устойчивое развитие — комплексное понятие, включающее обеспечение потребностей живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворения своих потребностей; согласование образа жизни с экологическими возможностями региона; определенные ограничения в

эксплуатации природных ресурсов, связанные со способностью биосферы Земли справляться с последствиями человеческой деятельности; согласование роста численности населения Земли с производительным потенциалом экосистемы.

Факторы — это наиболее значимые показатели, параметры функционирования системы, свидетельствующие о наличии разбалансированности, острых противоречий в ней.

Фирменный стиль — не просто отличительные визуальные характеристики фирмы, а целая система координат для последующего развития имиджа и коммуникаций.

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности.

Целостность — означает, что относительно окружающей среды система выступает и соответственно воспринимается как нечто целое; в связи с этим важно уяснить границы или зону границы системы и окружающей среды, даже если эта граница размыта.

Цель управления персоналом — достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

Цель — желаемый достижимый результат; то, для чего.

Ценности представляют собой все окружающие объекты (как внутри, так и вне), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Человеческий капитал — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Эвристика — совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины.

Экономически активное население (рабочая сила) — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Экономические методы — приемы и способы управления, основанные на использовании экономических законов, интересов путем стимулирования и мотивации трудовой деятельности.

Экополис — это главным образом малоэтажный город с обширными включениями природных ландшафтов; должен отвечать трем основным требованиям: соразмерность архитектурных форм (домов, улиц и др.) росту человека; пространственное единство водных и озелененных площадей, создающих хотя бы иллюзию вхождения природы в город и расчленяющее его на «субгорода»; приватизация жилища, включающего элементы природного окружения непосредственно у дома и квартирное озеленение (на балконах, вертикальное озеленение улиц, создание газонов на крышах домов и т. п.).

Эксперимент — метод получения социальной информации в результате воздействия на объект исследования некоторых управляемых и контролируемых факторов (переменных).

Экспертная оценка — способ аккумуляции научных знаний и практического опыта профессионалов по вопросам, имеющим непосредственное отношение к предмету прогноза.

Эмерджентность — свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда); в слабо развитых системах это свойство может не быть ярко выраженным.

Эмоции (от лат. *emoveo* — потрясаю, волну) — психическое отражение в форме переживаний. Ориентируясь на них, человек совершает действия, целесообразность которых остается для него скрытой.

Эффект — это степень и конкретный результат действия.

Эффективность пропаганды — отношение полученного результата к цели действия. Эффективность пропаганды, прежде всего, проявляется в степени влияния на сознание, взгляды, убеждения, действия людей.

Язык организации — слова, выражения, сленг, профессиональная лексика — совокупность вербальных символов, которые вырабатываются в процессе совместной деятельности людей в организации, облегчая взаимопонимание в процессе достижения целей.

Реклама

Кафидов Валерий Викторович
СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Формат издания 60 × 90¹/₁₆
Печать офсетная. Гарнитура MinionPro
Печ. л. 25,0. Тираж 0 экз.

Главный редактор *В. Х. Педро*

Редактор *И. С. Булина*

Корректор *Н. Н. Шипулина*

Компьютерная верстка Н. В. Зимина; В. С. Чукашев

Дизайн обложки НТБ Софт

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, оф. 509

Тел.: (495) 987-43-74

e-mail: book@mfpa.ru

www.book.mfpa.ru