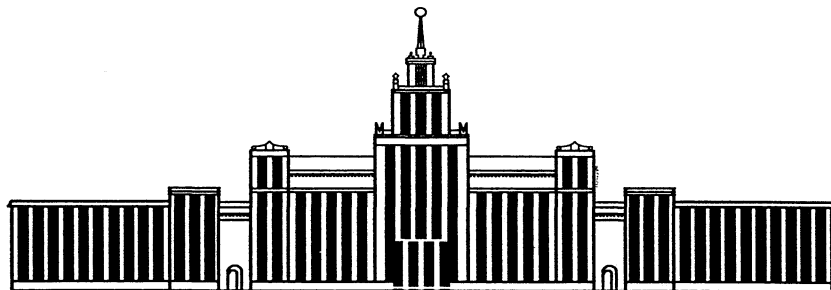

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

656.13(07)
А573

З.В. Альметова, Н.К. Горяев

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-
ТЕХНИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

Учебное пособие

Челябинск
2015

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Эксплуатация автомобильного транспорта»

656.13(07)
А573

З.В. Альметова, Н.К. Горяев

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2015

УДК [656.13:658.3.012.4] (075.8) + 658.3.012.4 (075.8)
А573

Одобрено
учебно-методической комиссией автотракторного факультета

Рецензенты:
Гриценко А.В., Мячкова С.В.

Альметова, З.В.
А573 Управление социально-техническими системами: учебное пособие / З.В. Альметова, Н.К. Горяев. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 76 с.

Учебное пособие является руководством по изучению курса «Управление социально-техническими системами» и предназначено для студентов специальности 23.03.01 «Технология транспортных процессов» очной и заочной форм обучения

УДК [656.13:658.3.012.4] (075.8) + 658.3.012.4 (075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Методология управления социально-техническими системами.....	5
2. Содержание управленческой деятельности. Функции управления..	16
3. Формы организации управленческой деятельности. Организационные структуры.....	22
4. Система мотивации и стимулирования труда.....	43
5. Информационное обеспечение управленческой деятельности.....	48
6. Технология управленческой деятельности. Методы разработки управленческих решений.....	66
Библиографический список.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация представляет собой социально-экономическую специализированную систему различных видов деятельности. В свою очередь деятельность как элемент организации представляет собой сложное системное образование, включающее в свой состав субъект, предмет, средства, условия, результат деятельности и процесс деятельности как последовательную смену структурированных состояний всех элементов деятельности.

Объективный мир (социум) представляет собой сложное, системно организованное единство. Организованность, упорядоченность объективного мира, с одной стороны, обеспечивается естественным образом в соответствии с объективными законами эволюционного развития экосистемы, а с другой – искусственно, путем активного преобразования мира человеком. В структуре объективного мира, можно выделить живую, неживую природу и человеческое общество. Системная организованность неживой природы является следствием эволюционного развития материального мира, и управление и регулирование изменений здесь отсутствует. Непосредственно в искусственных технических системах наряду с неживой природой, управление также отсутствует. Однако в отличие от других объектов неживой природы технические системы и машины, созданные трудом человека для использования их в процессах жизнедеятельности, могут искусственно механическим, физическим способами регулироваться (но не управляться) человеком и тем самым приспосабливаться к изменениям окружающей среды только в системе «человек-машина» [3].

В настоящее время наблюдается интерес к проблеме управления социально-техническими системами, где приоритетным является определение места и роли персонала в жизни общества, так как взамен ограниченной концепции экономического роста предлагаются организационные, социальные, психологические и иные аспекты экономики. Человек рассматривается во всей совокупности его качественных характеристик, в результате чего возникла необходимость переосмысления содержания некоторых положений и практики кадрового управления.

Системный подход к решению проблем в ходе управления социальными и техническими системами основан на том, что люди в процессе трудовой деятельности рассматриваются одновременно и как работники, обеспечивающие реализацию экономических целей предприятия в совокупности с функционированием технической системы, и как развивающиеся личности и сотрудники, принадлежащие к единой организационной системе. Поэтому возникает комплексная система управления технической и социально-экономической составляющих, которая объединяет организационную, экономическую и социальную системы. Возможность и эффектив-

ность применения системной методологии обусловлены качеством выполнения основных процедур и принципов системного подхода.

Учебное пособие поможет сформировать у студентов современные теоретические знания в области изучения методов описания, принципов построения и управления социальных и технических систем; содержание и взаимосвязи задач, контроля и управления системами; знаний по техническим средствам, на базе которых строятся современные автоматизированные системы управления.

Учебное пособие имеет методическую и практическую направленность, поможет раскрыть особенности управления техническими системами и персоналом организаций различных организационных форм и форм собственности с учетом специфики основных отраслей народного хозяйства, сфер трудовой деятельности и региональных особенностей; ориентировать будущих выпускников на экономное использование трудового потенциала предприятия, на выявление резервов повышения эффективности труда и организации.

1. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Организованность живой природы активно проявляется как результат инстинктивных бессознательных реакций живых организмов (биосистем) на внешние раздражители, обусловленные изменениями биогеоценоза экосистемы. Вследствие разумности человека организованность общества в рамках экосистемы является искусственной и выступает в форме социальной организации жизнедеятельности общества, искусственно адаптированной к естественным процессам динамики экосистемы. Организация жизнедеятельности общества искусственно обеспечивается специфически обособленной абстрактной разумной деятельностью человека, которую можно определить как управление или управленческую деятельность.

Под управлением понимается специализированная система различных видов процессов индивидуальной, кооперативной или коллективной мыслительной (сознательной, разумной) деятельности человека, предваряющая, сопровождающая, контролирующая и регулирующая во времени и в пространстве реальные процессы изменения организованной жизнедеятельности общества и окружающей среды. Таким образом, управление представляет собой абстрактное описание во времени и в пространстве будущих возможных предполагаемых, проектных состояний объективного мира и организации жизнедеятельности на различных уровнях ее организованности, эксплицированных и выраженных в определенной знаковой и вербальной (смысловой, понятийной) системах, сознательные разумные акты воздействия субъектов управления (человека или группы людей) на объекты управления (человека или группу людей) для побуждения их к ак-

тивными действиям с целью «перевода» этих абстрактных предварительных представлений в реальный процесс материального или духовного производства, систематический контроль и анализ соответствия реальных состояний и абстрактных представлений изменения процессов организации жизнедеятельности и окружающей среды, искусственное регулирование процессов организации жизнедеятельности общества [7].

Так как жизнедеятельность общества реализуется только в искусственно организованных формах специализированных систем деятельности, то соответственно управление организацией жизнедеятельности осуществляется только в рамках специализированных организаций и выступает в форме специфической, сугубо человеческой (всегда носит абстрактный, разумный, сознательный, предметно-духовный характер) управленческой деятельности. Так же как и организация, представляющая собой социальную специализированную в экономике общества систему различных видов деятельности, управление в организации как ее неотъемлемая часть представляет собой систему (подсистему) различных классов и видов управленческой деятельности, специализированных по объекту, предмету, средствам и организационным условиям управленческой деятельности.

Рассматривая организацию и управление как специализированную социальную систему деятельности, можно предположить, что в качестве элементов этой системы выступают различные типы, классы и виды деятельности. В свою очередь, деятельность как элемент организованной системы сама по себе является достаточно сложным процессным системным образованием. Неотъемлемыми составными «элементами» системы управленческой деятельности являются:

- субъект управленческой деятельности (управленческие работники, управленческий персонал, кадры) в форме обособленного аппарата (органа) управления;

- объект деятельности, в качестве которого выступают производственные (процессы производства продукции, услуг), организационные и межорганизационные процессы изменения состояний организации во взаимосвязи с динамикой экосистемы;

- предмет (содержание) деятельности в форме абстрактных представлений и описаний «жизненных циклов» продукции и элементов производственных и организационных процессов (трудовых, технических, материально-сырьевых, финансовых и информационных ресурсов, производственно-бытовых условий труда и т.п.);

- средства деятельности в виде профессиональных специализированных знаний работников организации, нормативно-справочной, инструктивно-методической информации, личного ресурса работников организации и прежде всего управленческого персонала, организационной техники обработки, передачи, хранения управленческой информации, инфор-

мационных систем, методов разработки управленческих решений, методов управления персоналом;

– результат управленческой деятельности в форме документированной или устной информации, отражающей описание изменения состояний предмета и объекта организационной деятельности во времени и в пространстве;

– «производственно-бытовые» и экономические условия управленческой деятельности: административные здания, санитарно-гигиенические условия труда, пространственное размещение и оборудование рабочих мест, система оплаты труда управленческого персонала и т.п.

Поэтому под системой управления или системой управленческой деятельности рамках рассматриваемой концепции системодетельностной организации будем понимать совокупность материальных, технических, кадровых, информационных, финансовых ресурсов и условий деятельности, реализуемых как система только в процессе управленческой деятельности.

Системы управления не могут рассматриваться абстрактно, формально, безотносительно предмета и объекта управления, то есть производственной деятельности, автономно вне всей системы организационной деятельности. Специфика систем управленческой деятельности предопределяется и обуславливается особенностями объекта и предмета управления, то есть особенностями процессов производственной деятельности или собственно особенностями организации в целом.

В то же время вне зависимости от особенностей объекта и предмета, условий деятельности конкретных организаций в системах управления можно выделить универсальные, принципиальные характеристики управленческой деятельности, которые позволяют системно классифицировать управленческую деятельность применительно к любым классам организаций. Прежде всего, в социальных системах управления можно выделить два типа управленческой деятельности: функциональную, то есть регламентированную, формализованную, алгоритмизированную, нормативно и параметрально заданную во времени и в пространстве по средствам, предмету, способам, технологии выполнения, результатам и т.п. деятельность, и нефункциональную творческую нерегламентируемую, неформализуемую, слабо алгоритмизируемую, ненормируемую деятельность. Естественно, разделение абстрактной (духовной, идеальной) управленческой деятельности на функциональную и нефункциональную является условным, т.к. в «чистом» виде ни той, ни другой не существует и в каждой в определенной степени «присутствуют элементы» функциональности и творчества, только степень, этого «присутствия» различны.

В соответствии с методологией познания, основанной на общих законах соотношения части и целого, искусственного и естественного, единства анализа-синтеза, диалектичности изменений (развития), перехода количества в качество, методов системности и «восхождения от абстрактного к

конкретному», можно выделить пять классов управленческой деятельности, различающихся по объекту и предмету, то есть по целевой направленности, средствам, результатам, условиям и другим существенным характеристикам деятельности:

- 1-й класс – стратегическое управление (управление организационными изменениями, управление организационным развитием, хозяйственно-политическое управление);

- 2-й класс – организационное управление производственной и хозяйственной деятельностью;

- 3-й класс – функционально-проектировочная деятельность;

- 4-й класс – функционально-организационная (экономическая) деятельность;

- 5-й класс – линейное руководство.

Прежде всего, в системе управленческой деятельности необходимо выделить класс творческой деятельности, которая описывает динамику организации как элемента социальной экономической метасистемы или социума во взаимосвязи с процессами изменений этой системы или инфраструктуры социума (окружающей среды). Подобный класс деятельности можно обозначить как управление организационными изменениями, или как стратегическое (хозяйственно-политическое) управление.

В зависимости от характера описания метасистемы можно выделить следующие разновидности управленческой деятельности этого класса: стратегическое управление организацией в целом как хозяйственно-политической, экономической (финансовой), социально-экономической системой. Подобная видовая специализация данного класса деятельности обусловлена универсальными, интегральными характеристиками организации как элемента метасистемы, когда хозяйственная, экономическая (финансовая), социально-экономическая или социально-политическая характеристики организации являются универсальными характеристиками элементов метасистемы и позволяют соизмерять результаты хозяйственной деятельности организации как элемента этой метасистемы наряду с другими. Особенность указанного класса управленческой деятельности заключается в слабой формализации, алгоритмизации и вероятностном характере взаимосвязей метасистемы, отсутствии математического аппарата системного моделирования динамики метасистемы, что неизбежно приводит к творческому характеру коллективной деятельности, реализуемой за счет личностного ресурса высшего управленческого персонала организации. Соответственно объектом этого класса управленческой деятельности является организация, «размещаемая» в экономической, хозяйственной, социально-экономической или социально-политической метасистеме, а предметом деятельности – производственно-хозяйственные, экономические (финансовые), социально-экономические или социально-политические процессы и отношения организации с внешней средой.

Методологической и содержательной основой организационной деятельности стратегического управления является представление жизнедеятельности общества как экономической системы хозяйствования, обозначаемой понятием экономики государства. Обеспечение жизни человека в обществе осуществляется путем удовлетворения его физиологических и духовных потребностей. В свою очередь, удовлетворение потребностей человека осуществляется за счет производства всех необходимых продуктов. Так как на индивидуальном уровне невозможно обеспечить производство всей номенклатуры и количества продуктов, необходимых для нормального существования человека, жизнедеятельность человека неизбежно осуществляется в социально организованных формах. Более того, даже в условиях совместной жизнедеятельности обеспечить производство продукции в объемах, соответствующих уровню развития цивилизации общества, возможно только на основе дифференциации и специализации труда по отдельным операциям или группам операций, обеспечивающих наивысшую производительность труда человека на индивидуальном уровне, и специфической продуктовой кооперации операциональной деятельности в рамках отдельных специализированных организаций. Номенклатура и объемы производства специфических продуктов в значительной степени объективно обусловлены природно-климатическими условиями экосистемы в местах исторически сложившегося расселения людей, уровнем культуры и организацией их жизнедеятельности. Таким образом, объективным условием удовлетворения всего необходимого набора потребностей каждого человека является обмен продуктами их организованной деятельности. В качестве эквивалентных характеристик такого натурального обмена продуктов различного назначения, позволяющих соотносить затраты живого и овеществленного (прошлого) общественного труда, выступают экономические характеристики продуктов в форме их денежной стоимостной оценки. Следовательно, организованная жизнедеятельность общества представляет собой социальную экономическую метасистему, где все организации в обществе как элементы этой метасистемы также являются экономическими социальными объектами, производящими не продукты, а товары. То есть, социальная организованная жизнедеятельность выступает как экономическая метасистема, что предопределяет внутреннюю природу организации как социальной экономической системы. В связи с тем, что управление социальной экономической метасистемой носит государственный политико-экономический характер, то соответственно управление организацией как элементом метасистемы (класс стратегического управления) объективно является социально-экономическим [8].

Необходимо отметить, что сложная структура потребностей человека предопределяет структуру организации экономики метасистемы по соответствующим отраслям производства, обеспечивающим жизнеспособность государства как метасистемы: подсистемы жизнеобеспечения (питания,

одежды, жилища), здравоохранения и медицины, защиты государства (экономической, территориальной, физической), образования, духовного развития и культуры и т.п. Именно в соответствии с отраслевой структурой экономики строится управление социальной метасистемой, и в рамках этих отраслей экономики функционируют отдельные специализированные организации как специализированные социальные системные деятельностные образования.

Исходя из деятельностной природы искусственной организации жизни общества, можно представить структуру производительных сил общества. Все продукты потребления для обеспечения жизнедеятельности общества создаются в результате организованной деятельности трудоспособного населения. В то же время значительная часть населения является только потребляющей: дети, учащиеся, пенсионеры, инвалиды, армия, органы государственной власти, правоохранительные органы. Однако жизнь потребляющей части населения также осуществляется в организованных формах деятельности. Только здесь содержанием деятельности является оказание услуг по организации жизни нетрудоспособного населения. Подобное перераспределение социальных потребительских благ может осуществляться только на метасистемном (государственном, региональном) уровне, и соответственно социально-экономические и социально-политические проблемы также могут решаться только на уровне метасистем, где каждая организация представляет собой элемент социально-экономической и политической системы соответствующего уровня.

Следующий класс управленческой деятельности ограничен управлением организацией как производственной системой. Сюда можно отнести внутриорганизационное управление производством (процессами производства продукции), персоналом, качеством продукции как системообразующими организационными параметральными характеристиками производственных процессов. Соответственно объектом деятельности этого класса являются процессы производства продукции (услуг) в совокупности со всеми другими внутриорганизационными процессами (вспомогательными, подсобными, управленческими), предметом деятельности – системные модельно-процессные представления о совокупности организационного взаимодействия всех элементов производственного процесса и организационных средств для управления ими. Содержанием деятельности класса «организационное управление производством» является: системная взаимоувязка, координация специализированных производственно-хозяйственных отношений и технико-технологических схем производственных процессов в рамках организации на весь период времени производства изделия, формирование технико-технологической, производственной, ресурсной, экономической, кадровой политики организации; определение количества, состава и схем расстановки техники, материальных и трудовых ресурсов в реальном и календарном времени исходя из целост-

ного, системного представления производственных процессов; контроль и оперативное регулирование производственных процессов в реальном времени на основе анализа актуального состояния производственных процессов. Особенностью этого класса деятельности является перевод абстрактных социально-экономических целей организации на основе их декомпозиции в схематизированный процесс «материальной» производственно-хозяйственной деятельности организации как производственной системы.

Полипроцессуальный характер предмета деятельности класса «организационное управление производством» (различные трудовые процессы, процессы подготовки производства, технологические, обеспечивающие, контрольные, отслеживающие процессы, процессы функциональной деятельности, процессы организационного и регулирующего воздействия и т.п.) требует мысленного совмещения всех процессов, имеющих различные временные, параметральные характеристики, свои понятийно-языковые описания и т.д. в рамках единого идеального пространственно-временного процесса. Поэтому результат этого класса деятельности, как правило, выражается в форме комплекса моделей (в виде различного рода совмещенных мысленно графиков, программ, организационно-технических мероприятий, линейных и многомерных схем и т.п.), позволяющих совместить во времени и в пространстве производственные, организационные и управляющие процессы. Реальный результат этого класса деятельности, как правило, не эксплицируется, а остается внутренней «мыслительной конструкцией» субъектов этой деятельности. Достаточно упрощенное выражение этого результата эксплицируется в форме различных управляющих команд, распоряжений, заданий по отдельным фазам (стадиям) производственных и организационных процессов. Руководство, осуществляемое в рамках данного класса деятельности, заключается в организации коллективного взаимопонимания и взаимодействия различного рода функциональных специалистов управляющей системы по выработке совмещенного (интегрального) системного представления о процессах предстоящей организационной деятельности на основе разумного (сознательного) компромисса и консенсуса [7].

В отличие от функционально-организационной деятельности, где процессы фиксируются в дискретной форме и отражают некоторые специфические стороны этих процессов, в рамках класса «организационное управление» процессы всегда отражаются в непрерывном течении времени, причем одновременно с позиций текущего, календарного и технологического времени, и отражают системный характер этих процессов.

На практике этот класс управленческой деятельности по видам реализуется в должностных позициях главного инженера, технического директора, заместителя директора по производству, главных специалистов (главный технолог, механик, логист, энергетик, главный экономист).

Внутриорганизационное управление производством, с одной стороны, на основе трансформации социально-экономических целей организации и стратегических программ вариантов динамики организации, устанавливаемых в классе «стратегического управления организацией», по существу, переводит их в производственно-хозяйственные границы деятельности организации. С другой стороны, для формирования системного, целостного представления совокупности производственных и организационных процессов необходимо иметь аналитическое описание частных процессов по всем стадиям жизненных циклов всех элементов деятельности организации и описание самих производственных процессов. Подобное аналитическое описание совокупных производственных и организационных процессов в соответствии с законом единства анализа-синтеза методологии познания реализуется в классах управленческой деятельности, которые условно можно обозначить как функционально-проектировочную и функционально-организационную управленческую деятельность.

В отличие от предыдущих классов деятельности, где содержательной основой выступают слабоструктурируемые, неформализуемые объекты управленческой деятельности, а сама деятельность носит сугубо творческий характер и соответственно основным средством деятельности является личный ресурс субъектов управления, в классах функциональной управленческой деятельности объект, предмет, средства и даже результат деятельности аналитически формализованно описаны, регламентированы, нормативно заданы. Обусловленность функциональности и формализованности подобной управленческой деятельности объективно predetermined жесткими структурными функциональными технологическими связями элементов процессов материального производства или технико-технологической материализованной основой организационной производственной деятельности.

Объектом функциональной проектировочной деятельности является непосредственно производственный процесс, а предметом деятельности – мысленное представление и описание объекта деятельности (процесса производства) в технико-технологических параметрах функционирующего производственного «механизма» (системы технических средств). Соответственно содержанием этого класса деятельности является описание технологии производственных и трудовых процессов изготовления изделия, то есть последовательности выполнения рабочих операций, состояний и взаимосвязей всех элементов производственного процесса (материалов, техники и рабочей силы) в технико-технологических параметрах (мощности, производительности, размеров, сортамента и т.п. по стадиям производственных процессов) и в проектно-технологических, технически обоснованных нормах времени. Человек описан здесь с точки зрения профессии, квалификации, количества, трудоемкости и т.п. как элемент машинной технико-технологической системы.

В качестве средств деятельности здесь выступают установленные технические и технологические нормативы, стандартные элементные схемы процессов, общепринятая система стандартов, технические условия, параметры элементов производства, алгоритмы и формулы расчета. Поэтому способы, методы, технология процессов функциональной проектировочной деятельности предельно формализованы, схематизированы, операционально нормированы, т.е. содержательно и технологически заданы, структурированы во времени и в пространстве непосредственно самим предметом деятельности – конкретными процессами материального производства.

Результат деятельности представлен в форме общих технологических схем основных и вспомогательных процессов, в форме технологических операционных и маршрутных карт, инструкций, технических указаний, чертежей, приспособлений, инструментов; в форме карт организации трудовых процессов, графиков производства работ, комплектации, технического обслуживания и ремонта оборудования; в форме ведомостей материальных ресурсов, комплектовочных поузловых, поставочных схем и т.п.

Таким образом, формализованный и нормативный (регламентированный) характер этого класса деятельности позволяет определить ее как функциональную деятельность, а использование в качестве основных понятийных средств – технологических норм, параметров и технологического времени – обозначить ее как проектную. Основой видовой специализации этого класса деятельности выступают, с одной стороны, разновидности производственных процессов, а с другой – функциональное разделение этого класса управленческой деятельности на отдельные операции или группы операций (расчет и описание технологических режимов, проектирование оснастки, приспособлений, расчет материальных ресурсов и т.д.) в различной их композиции.

Функциональные позиции этого класса деятельности в системе управления представлены инженерами-технологами, организаторами производства, инженерами по организации труда, диспетчерами, инженерами-механиками и т.п., а видовая функциональная специализация реализуется в форме следующих структурных подразделений системы управления в различной их комбинации: технических, конструкторских, проектных, технологических, производственных, диспетчерских отделов, отделов материально-технического снабжения, главного механика, техники безопасности, технического контроля и управления качеством продукции и т.д.

Но технологическое описание процессов изготовления изделий может быть применено только в реальном организационном пространстве с учетом масштабов (объемов) производства, которые, по существу, и определяют необходимую систему машин (технических средств).

Пространственно (территориально) система технических средств и технико-технологическая схема производственных процессов реализуется в форме специализированной производственной структуры организации, и

производственно-технологические материально-вещественные связи реально приобретают характер (форму) организационных отношений: групповых (бригадных), внутриорганизационных (цехов, участков и других специализированных производственных подразделений организации) и межорганизационных (между различными специализированными организациями). Организационные производственные отношения объективно приводят к переструктуризации и другим изменениям технико-технологических операционных схем будущих производственных процессов как во времени, так и в пространстве. Это обусловлено тем, что в организации, помимо непосредственно производственных процессов, объективно осуществляются и другие виды организационной деятельности в сфере материального «производства»: транспортировка, погрузка, разгрузка, складирование, хранение, реализация продукции, ремонт, техническое обслуживание и т.д. Поэтому «жизненный цикл» каждого элемента производственного процесса (включая, кроме материалов, техники и рабочих, также информацию и финансы) не ограничивается, как правило, только непосредственным использованием его в процессе производства в качестве «технологического» элемента. Например, материальные ресурсы можно покупать, изготавливать, перевозить, складировать, хранить, комплектовать, перерабатывать, использовать и т.п., кадры (персонал) подбирать, нанимать, обучать, расставлять, организовывать, оплачивать, нормировать, оценивать труд и т.д. Естественно, каждый элемент имеет свой «жизненный цикл» и соответственно свою структуру, состав, технологию, законы и время осуществления «жизненного цикла», которые поэтапно должны быть согласованы в системе (структуре) организационной деятельности через организационные отношения, описываемые в форме технико-экономических и хозяйственных параметров в рамках «единого» для всех организаций и их подразделений – календарного времени [5].

Для формирования внутриорганизационных и межорганизационных отношений в управленческой деятельности выделяется особый класс, который можно условно обозначить как функциональную организационную деятельность.

Объектом функциональной организационной деятельности являются организационные средства или элементы социально-организованной системы деятельности, необходимые для реализации производственных процессов. Особенностью элементов организованной системы человеческой деятельности является их социально-экономический характер, и поэтому описание этих элементов и их взаимоотношений осуществляется в форме так называемых технико-экономических параметров (натурально-стоимостных показателей). Соответственно предметом этого класса деятельности является представление и описание организационных взаимоотношений (как внутренних, так и внешних) применительно к производственному процессу данной конкретной организации. Организационные от-

ношения выступают в форме производственно-экономических, производственно-хозяйственных и финансово-хозяйственных связей.

Содержание функционально-организационной деятельности можно определить как описание (задание, установление, планирование) и реализацию в дискретной форме календарных периодов времени, необходимых организационных состояний, отношений и распределение организационных средств, выступающих в качестве необходимых условий производственного процесса.

В качестве средств этого класса деятельности выступают нормативно-правовые акты, инструктивно-методические материалы, регулирующие хозяйственную, административную деятельность, экономические отношения; организационные нормы; схемы производственно-экономических связей, государственные законы и другие нормативные акты.

Результат деятельности этого класса представлен, как правило, в форме различного рода планов, графиков, договоров, заявок, содержащих плановые и фактические (отчетные) технико-экономические показатели деятельности организаций и их производственных подразделений по установленным календарным периодам времени.

Способы, технология, средства деятельности, формы представления результатов достаточно полно и жестко формализованы, схематизированы, алгоритмизированы, операционно нормированы, содержательно и технологически заданы, структурированы во времени и в пространстве. Поэтому этот класс деятельности можно считать функциональным.

Функциональная профессиональная специализация этого класса деятельности реализуются в системе управления должностными позициями экономистов, финансистов, инженеров и соответственно специализированными по видам деятельности подразделениями кадровых, планово-экономических, финансово-экономических, коммерческих, юридических отделов, отделов организации труда и заработной платы, снабжения, сбыта, маркетинга. Структура указанных служб формируется в зависимости от видовой специализации этого класса деятельности. Основой видовой специализации функциональной организационной деятельности могут выступать производственная структура организации и структура производственных (организационных) взаимосвязей с другими организациями внешней среды; отдельные функции управления (планирование, организация координация, регулирование, контроль, учет, а также структура и номенклатура элементов производственного процесса (рабочие, ИТР, служащие, горючесмазочные материалы, оборудование и т.п.) в различной композиции.

Хотя функциональная организационная деятельность осуществляется по принципам, законам и нормам внешней среды, поэтому необходимо согласование и управление этими классами деятельности в рамках единой организационной системы управления. Кроме того, вследствие сложности и многообразия функциональных классов деятельности они разделены на

виды, на отдельные группы операций, которые технологически во времени увязываются между собой соответствующими руководителями структурных подразделений. Для того чтобы не только согласовать по содержанию, во времени и технологически все эти классы и виды функциональной деятельности между собой, но и согласовать их как с описанием, так и с реальным состоянием производственных процессов материального производства, необходим еще один класс управленческой деятельности, который условно можно назвать организационным (внутриорганизационным) управлением или управлением производства.

В системе управленческой деятельности можно выделить еще один класс деятельности, который условно можно обозначить как «линейное руководство». Объектом управленческой деятельности класса является реальный, элементарный «производственный процесс», предметом деятельности – организация (структуризация, распределение) реальных (наличных) средств (работников, технологического оборудования, машин, механизмов и т.д.), предметов (материалов, энергии, информации и т.п.) деятельности производственного процесса в реальном времени и в реальном пространстве в строгом соответствии с их функциональным назначением.

В качестве руководителя могут выступать в отдельные периоды времени любые начальники структурных подразделений или подсистем управления по отдельным направлениям деятельности организации, управляющие организациями в тех случаях, когда они осуществляют оперативное распределение заданий, задач, работ между своими непосредственными подчиненными в строгом соответствии с их функциональными обязанностями в реальном времени и пространстве.

Контрольные вопросы по первой главе

1. Виды управления в природе и в обществе: биологические, технические и социальные.
2. Дайте определение понятия «управление», «система управления».
3. Назовите основные элементы организационных систем управленческой деятельности.
4. Назовите особенности управления на различных уровнях.
5. Назовите основные классы и виды управленческой деятельности.

2. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Любая организация представляет собой социально-экономическую специализированную систему различных видов деятельности. В свою очередь деятельность как элемент организации представляет собой сложное системное образование, включающее в свой состав субъект, предмет, средства, условия, результат деятельности, процесс деятельности как последова-

тельную смену структурированных состояний всех элементов деятельности. Поэтому для того чтобы организовать и осуществить совместную деятельность, необходимо ее предварительно мысленно представить и описать в абстрактной форме каких-либо знаковых систем, то есть деятельность может быть реализована как разумная и сознательная только в том случае, когда она формально предварительно описана. Формализованное описание производственной деятельности составляет содержательную сущность управления, то есть управленческой деятельности. Однако вследствие объективного изменения мира, в том числе искусственных (материалов, техники, условий деятельности) и естественных (работников) элементов организационных производственных процессов, предварительные описания неадекватно отражают актуальное состояние элементов организации, то есть формализованные описания будущих процессов всегда имеют ориентировочный, вероятностный, приблизительный характер. Поэтому для реализации предварительных описаний производственных процессов необходимо мониторинговое их сопровождение, контроль, учет актуальных состояний этих процессов, сопоставление их с намеченными, анализ отклонений проектных и фактических состояний этих процессов и соответствующая корректировка предварительных проектных решений с целью достижения необходимых намеченных результатов деятельности.

Жесткость формализованного описания процессов производственно-хозяйственной деятельности организации предопределяется структурой взаимосвязей элементов производственно-хозяйственной деятельности организации. В процессах материального производства взаимосвязи всех элементов (включая и человека как субъекта и работника) имеют физическую (материальную) природу, то есть являются механическими, энергетическими и потому всегда имеют характер функциональных зависимостей, описываемых в достаточно строгих формализованных параметрических (количественных, математических) выражениях. Поэтому проектное технологическое описание процессов материального производства должно отражать эти функциональные физические взаимосвязи процессов производственной системы, то есть проектная деятельность в своей основе может быть только функциональной.

Организационные взаимосвязи как материальные, так и хозяйственные всегда имеют экономическую стоимостную природу и потому всегда выражаются в виде формальных количественных зависимостей. Поэтому организационная экономическая управленческая деятельность, содержанием которой является описание организационных отношений, всегда может быть реализована только как функциональная формализованная, жестко нормированная и регламентированная деятельность. Более того, только те организационные взаимоотношения, которые можно количественно, экономически описать, могут быть предметом управленческой деятельности.

Следовательно, основу управления производственно-хозяйственной деятельностью организации составляет функциональная управленческая деятельность (функционально-проектировочная и функционально-организационная), характер которой предопределен и обусловлен предметом и объектом этой управленческой деятельности [6].

Таким образом, под функциональной управленческой деятельностью (функцией управления) будем понимать такой специфический вид деятельности, который формализован, нормативно и алгоритмически задан, регламентирован по предмету, средствам, способам, результату деятельности во времени и в пространстве. Именно вследствие этих свойств функциональная деятельность сама может быть формально описана.

Наиболее корректным, отражающим весь спектр функциональной управленческой деятельности является следующий «классический» набор функций управления: перспективное планирование, текущее планирование, организация, координация, регулирование (оперативное управление), контроль, учет и анализ [4].

В некоторых классификациях в состав функций управления включаются прогнозирование, стимулирование или вообще состав функций сводят до четырех-пяти. Что касается прогнозирования, то здесь необходимо отметить следующие особенности этого вида абстрактной управленческой деятельности, которые не позволяют ее относить в полном объеме к функциональной деятельности. Прогнозирование – это определение возможных состояний организации с периодом упреждения прогнозов на период пять лет и более. Описание этих прогнозных возможных состояний организации, во-первых, является вероятностным, интервальным, во-вторых, – многовариантным, в третьих, – предельно упрощенным вследствие невозможности спрогнозировать и учесть влияние всех факторов и тенденций возможных изменений окружающей среды в течение этого перспективного периода. Кроме этого, в настоящее время отсутствует математический аппарат многофакторного анализа и прогнозирования. Все вместе взятое не позволяет рассматривать прогнозирование как функциональную, формализованную, регламентированную деятельность, и ее относят к творческой, неформальной, субъектной деятельности, осуществляемой в большей степени на интуитивно-логической экспертной основе.

Что касается стимулирования, то здесь можно отметить следующее. Стимулирование и мотивация – это не столько универсальные функции управления, сколько методы неформального воздействия только на один из элементов организационной системы – работников организации. Более того, стимулирование и мотивация не поддаются формализации, количественной и математической интерпретации, не могут эффективно применяться как типовые универсальные методы управления персоналом вследствие индивидуальности их воздействия.

Содержанием общих функций управления является следующее.

Перспективное планирование представляет собой расчетное параметрическое технико-экономическое описание состояний организации и ее основных элементов на конец календарных лет планового прогнозного периода (не более 5 лет). К технико-экономическим показателям, описывающим перспективные параметры организации по годам перспективного периода, как правило, относят: объем производства (результат деятельности), объем товарной и реализованной продукции, объем и номенклатура продукции в натуральном и стоимостном выражении, численность работающих по основным категориям работников, стоимость основного и оборотного капитала, производительность труда (выработка продукции), себестоимость продукции, структура расходов, прибыль, рентабельность, удельные показатели, характеризующие эффективность деятельности [13].

Текущее планирование – это определение расчетных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации и состоянии ее производственных подразделений и элементов на конец текущего (предстоящего) календарного года (за год) с поквартальной разбивкой.

Организация – структуризация производственно-хозяйственных процессов организации, их элементов (предметов, средств и условий труда) и взаимосвязей во времени и пространстве.

Координация – согласование направлений и совмещение усилий (мощностей) всех элементов процессов производственно-хозяйственной деятельности во времени и пространстве.

Регулирование (оперативное управление) – оперативная (текущая) корректировка намеченных оперативных план-графиков процессов производственно-хозяйственной деятельности организации в зависимости от фактических результатов деятельности.

Контроль – систематическое или периодическое отслеживание фактического хода локальных и совмещенных процессов производственно-хозяйственной деятельности в определенные моменты времени в установленных точках контроля.

Учет (отчет) – фиксированный контроль фактического состояния процессов производственно-хозяйственной деятельности организации и отдельных ее подсистем, элементов за определенный календарный или другой планово-учетный период времени.

Анализ как функция управления, в отличие от методологической процедуры познания – это абстрактное (мысленное) упрощенное расчленение изучаемого объекта на части, сопоставление их с нормативными значениями и синтезированный вывод о целом состоянии объекта.

Таким образом, совокупность всех без исключения функций и представляет собой систему функционального управления (систему функциональной управленческой деятельности) [7].

Содержательный смысл общие функции управления приобретают только применительно к объекту и предмету деятельности. В соответствии с этим можно сформировать полное функциональное содержание управленческой деятельности. В качестве объектов функционального управления выступают основные элементы процессов производственно-хозяйственной деятельности, которые условно можно обозначить как кадры, техника, материалы, финансы, информация, организационные условия деятельности (труда). Таким образом, управление производственно-хозяйственной деятельностью можно рассматривать как системно-взаимосвязанное управление кадрами, техникой, материалами, финансами, информацией и организационными условиями деятельности.

При этом под «кадрами» понимаются все категории работников, занятые в организационной деятельности.

Под «техникой» понимаются технологическое оборудование, машины, механизмы, транспортные средства, приспособления, технологическая оснастка, инструменты, средства малой механизации, контрольно-измерительные приборы, средства автоматизации, оргтехника (вычислительные, копировальные, множительные машины, средства связи и передачи информации, средства для хранения и уничтожения информации и т.п.).

Под «материалами» понимаются все категории материально-технических и энергетических ресурсов, используемых в производственных процессах: сырье, материалы, конструкции, изделия, полуфабрикаты, комплектующие изделия, электроэнергия, вода, топливо и горюче-смазочные материалы, спецодежда и т.п.

Под «финансами» понимаются все формы и виды капитала, денежных средств и их заменителей.

Под «информацией» понимается документированная (законсервированная, зафиксированная на каких-либо носителях информации) информация различного вида: нормативно-справочная, регламентирующая, методическая, оперативная, планово-отчетная, техническая, конструкторская, технологическая и т.п.

Под «организационными условиями» деятельности понимаются: здания и помещения производственного, хозяйственного, бытового, административного назначения, помещения для питания, медицинского обслуживания, сооружения, транспортные и инженерные коммуникации, административная мебель, инвентарь и т.п.

Учитывая, что производственно-хозяйственная деятельность представляет собой процесс в форме «жизненного цикла продукции», ее можно представить как систему взаимосвязанных «жизненных циклов» основных элементов организационных процессов производственно-хозяйственной деятельности. Соответственно процесс жизненного цикла продукции можно представить как процесс смены формы существования продукта по стадиям жизненного цикла, а «жизненные циклы» элементов процессов про-

изводственно-хозяйственной деятельности – как этапы изменения формы существования этих элементов в процессе их «жизни». Следовательно, управление процессом производственно-хозяйственной деятельности можно представить как системную совокупность процессов жизненных циклов элементов производственного процесса. Однако функциональное управление представляет собой систему функций управления, то есть систему функций перспективного планирования, текущего планирования, организации, координации, регулирования, контроля, учета и анализа.

Таким образом, организационное функциональное управление производственно-хозяйственной деятельностью рассматривается, с одной стороны, как управление совокупностью процессов жизненных циклов продукции и элементов производственного процесса, а с другой – как систему функций управления.

Особенность осуществления функциональной управленческой деятельности заключается в сугубо нормативном характере ее осуществления. Объективную основу нормативности и функциональности управленческой деятельности составляют параметральные количественные характеристики объектов и предметов этих классов управленческой деятельности.

Для функциональной проектировочной деятельности в качестве такой основы выступают технико-технологические характеристики элементов производственного процесса, отражающие функциональные, структурные, физические, механические и энергетические материальные связи физических закономерностей материального мира. Нормативная и функциональная основа функционально-проектировочной деятельности предопределена системой унифицированных государственных и отраслевых технических стандартов (ГОСТы, СНИП и т.п.), в которых жестко регламентированы как технология, способы, характеристики технических систем, так и форма их отображения.

Функциональная организационная управленческая деятельность, отражающая экономические расчетные взаимосвязи, также в основе имеет количественные абстрактные функциональные экономико-математические модели, которые составляют суть экономики. Здесь так же, как и в функционально-проектировочной деятельности, нормативность и функциональность деятельности инструктивно методически заданы унифицированной стандартной системой нормативно-правовых актов (законов, указов, постановлений и т.п.) и правил оформления организационно-экономической документации. Практически во всей научной, методической и учебной литературе содержание управленческой деятельности сводится только к описанию функциональной управленческой деятельности, а нефункциональная творческая управленческая деятельность обозначается или как необъяснимое «искусство управления», или вообще никак не определяется и заменяется такими терминами, как «предприимчивость», «хозяйственный риск» и т.п. Объясняется этот феномен именно тем, что про-

изводственные и организационно-экономические отношения вследствие своей «объективной» природы могут быть технологически, схематически представлены, отражены и описаны, что по сути и является собственно содержанием функциональной управленческой деятельности. Наоборот, «механизм», «технология» мыслительных процессов до настоящего времени не выяснены, и потому соответственно творческая мыслительная деятельность не может быть формально операционально и технологически описана. Тем не менее в рамках предлагаемого подхода системодетельностной организации можно формально описать не только целевую направленность таких творческих классов деятельности, как «Организационное управление производственно-хозяйственной деятельностью» и «Стратегическое управление», но и определить возможные границы, результаты и формы их представления. Таким образом, в сочетании с описанием функциональной деятельности можно получить полное представление о содержании управленческой деятельности.

Контрольные вопросы по второй главе

1. Раскройте сущность понятий регламентированной и творческой деятельности.
2. Раскройте сущность понятия «Функции управления».
3. Классификация функций управления. Общие и специфические функции управления.
4. Нормативно-функциональный характер управленческой деятельности – объективные условия ее осуществления.
5. Функциональное содержание управленческой деятельности: обеспечение технико-технологической и организационно-экономической производственной деятельности организации.

3. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Схематические, формализованные описания организации как сложной социально-экономической системы различных видов деятельности будут различаться в зависимости от того, какие элементы выделяются в системе организованной деятельности и какие отношения этих элементов рассматриваются. Прежде всего в структуре организации можно выделить две взаимосвязанные подсистемы: производственную и управляющую. Соответственно, если в качестве элементов организации принимается специализированное по операциям технологическое оборудование, то можно представить технико-технологическую структуру производственных процессов организации, если технологические переделы, выделенные в отдельные относительно автономные производственные подразделения, – то производственную структуру организации, если функциональные характе-

ристики используемых финансовых средств – структуру капитала организации, если элементы или статьи затрат – структуру себестоимости продукции или структуру издержек производства организации и т.д. Некорректность такого подхода к структуре организации обусловлена тем, что неправомерно и бессмысленно рассматривать структуру системы управления без объекта управленческой деятельности. К сожалению, часто под организационной структурой понимается только лишь структура системы управления, то есть состав подразделений (отделов, служб) и должностных позиций высшего управленческого персонала системы управления и административные связи между ними. Хотя достаточно четких формальных разграничений между отделами и службами нет, однако терминологически будем обозначать «отделом» такое структурное подразделение системы управления, численность которого составляет более трех человек, из которых один – начальник отдела; «службой» – отдельные должностные позиции или несколько должностных позиций, не имеющих иерархической зависимости друг от друга и объединенных лишь условно территориально в одном рабочем помещении (например, юрист, главный технолог, главный экономист, служба главного механика и энергетика, состоящая из двух специалистов – главного механика и главного энергетика и т.п.).

Под организационной структурой понимается принципиальная схема иерархически упорядоченных функциональных взаимосвязей элементов организации, обеспечивающая целостность организации как социально-экономической специализированной системы различных видов деятельности. Структура организации является ее статической моделью, характеризующей, с одной стороны, потенциальную устойчивость и стабильность существования организации, а с другой – консервативную неадекватность статического состояния организации в условиях изменения объективного мира. Естественно, основой структуры организации, обеспечивающей проектный целевой результат деятельности, является ее технико-технологическая структура производственных процессов, закрепленная в материализованной системе машин. Именно вещественные (материальные, физические) технико-технологические функциональные структурные взаимосвязи элементов производственных процессов создают долговременную основу целесообразной репродуктивной деятельности организации. Техничко-технологическая структура производственных процессов реализуется в рамках организации в форме производственной структуры организации. Под производственной структурой организации понимается состав территориально (пространственно) обособленных, специализированных по технологическим переделам производственных подразделений организации и организационно-технологические связи между этими подразделениями. В отличие от технико-технологической структуры процессов производства продукции в производственной структуре организации временные характеристики технологических взаимосвязей изменяются

вследствие пространственного размещения технико-технологической структуры по специализированным цехам, участкам и другим производственным подразделениям и реализации технологических взаимосвязей через организационные управленческие, административные и экономические отношения [1].

Различают два вида связей в организации: линейные и функциональные, и соответственно этому линейные, функциональные и различные виды комбинированных линейно-функциональных структур организации (линейно-штабные, дивизиональные, матричные, стратифицированные и т.п.). Подобное типологическое разделение организационных структур (даже если рассматривать организационную структуру системы управления как структуру организации) неправомерно, что обусловлено некорректностью применяемого понятийно-категориального аппарата.

Под функциональными связями элементов любой системно организованной деятельности необходимо понимать жестко регламентированные, нормированные, кооперативно-последовательные зависимости одних элементов от других, выражающиеся в форме закономерностей, предопределяемых технологией кооперированной деятельности. Таким образом, содержание любой кооперированной деятельности формально может быть описано через функциональную структуру взаимосвязей элементов организации. Но функциональная структура отражает лишь потенциально необходимые функциональные взаимосвязи элементов организации. Более того, если рассматривать процесс организованной деятельности как последовательную смену состояний организации во времени, то, очевидно, содержание деятельности можно описать как смену статических, операционных, функциональных структур во времени. Однако организация – это не самоуправляемая система, поэтому для того чтобы обеспечить смену функциональных структур во времени и реализовать функциональные взаимосвязи производственного процесса, необходимо осуществить соответствующие управляющие воздействия на элементы организации. Функциональные структуры различных видов деятельности пространственно закреплены в организационных структурах производственной и управляющей подсистем, то есть в производственной структуре и структуре системы управления, где в качестве элементов организационной структуры выступают технологически специализированные производственные и функциональные управленческие подразделения, а в качестве взаимосвязей этих элементов – организационные управляющие взаимосвязи. Таким образом, управление всеми видами деятельности в организации (как производственными, так и управленческими) осуществляется в рамках организационной структуры, и следовательно, во всех схемах организационных структур отражаются только линейные, административные связи управления. Понятием «линейные связи» будем обозначать организационно-управленческие взаимосвязи и административные связи подчинения,

естественно имеющие под собой содержательные функциональные взаимоотношения. Термин «линейные связи» означает лишь то, что все виды отношений между управляющими и исполняющими элементами организации, с одной стороны, реализуются как связи непосредственного подчинения, а с другой стороны, все осуществляются по одной «линии», по одному информационному «каналу».

При таком понимании линейных и функциональных связей в структуре организации все организационные структуры являются только комплексными, интегральными, линейно-функциональными, и все так называемые разновидности организационных структур лежат в плоскости организационного выделения специализированных функциональных подразделений и уровня интеграции функционального содержания деятельности.

Схемы организационных структур строятся с соблюдением следующих принципов.

1. Соблюдение принципа «вертикального зонирования», то есть в «зоне» вертикального подчинения функциональному управляющему или управляющему организацией должны размещаться только те управленческие или производственно-бытовые подразделения, службы или отдельные должностные позиции организации, которые непосредственно административно подчиняются ему.

2. Соблюдение принципа «горизонтального зонирования» по уровням управления, то есть когда каждое подразделение организации размещается строго по иерархическим уровням управления. Можно выделить следующие уровни управления, соответствующие классификации управленческой деятельности:

– 1-й уровень – директор, управляющий организации, Совет директоров, орган или должностная позиция, реализующие класс управленческой деятельности «стратегическое управление» («управление организационными изменениями»);

– 2-й уровень – специализированное функциональное управление организацией или отдельными подсистемами организации (класс «внутриорганизационное управление»). Реализуется должностными позициями заместителя управляющего (директора) организации или директорами функциональных подсистем (технический, коммерческий, финансовый и т.п. директор);

– 3-й уровень – управление отдельными функциональными видами управленческой деятельности, такими, например, как главный технолог, главный сварщик, главный механик, главный экономист и т.п.;

– 4-й уровень – уровень функциональных подразделений (отделов, служб и отдельных функциональных должностных позиций);

– 5-й уровень – уровень технических и канцелярских служб и отделов, обеспечивающих деятельность основных функциональных управленческих

подразделений (службы хозяйственного, бытового обслуживания, множительные центры и т.п.);

– 6-й уровень – основные производственные подразделения (цеха, самостоятельные участки и т.п.), непосредственно участвующие в производстве продукции, технологически включенные в «жизненный цикл» производства продукции;

– 7-й уровень – вспомогательные производственные подразделения, обеспечивающие организационные условия производства (освещение, водоснабжение, канализацию, транспортные услуги, техническое обслуживание и ремонт оборудования, инструментальное обслуживание и т.п.);

– 8-й уровень – обслуживающие хозяйственные производственно-бытовые подразделения (бытовые, санитарно-гигиенические услуги, питание, здравоохранение, противопожарные подразделения и т.п.);

– 9-й уровень – подсобные хозяйства, жилищные и социально-бытовые подразделения.

3. В схеме структуры организации не должно быть подразделений, которые вообще не имеют линейных взаимосвязей, т.к. в системе в принципе не может быть таких элементов.

4. В схеме организационной структуры не должно быть каких-либо подразделений, имеющих двойное административное подчинение, хотя функциональные взаимосвязи могут быть между подразделениями в самых различных композициях.

Определение состава функциональных специализированных производственных подразделений и производственной структуры осуществляется на стадии технического проектирования согласно СНиП, в зависимости от конструктивных, объемно-планировочных, технологических решений и технических условий на проектирование и строительство. В связи с тем, что организационная производственная деятельность базируется на технологической системе машин и механизмов, техническое проектирование состава и структуры производства в рамках организации осуществляется на основе типовых, стандартных, технически обоснованных норм. В отношении управленческой деятельности состав, структура, объем и качество результатов деятельности обусловлены индивидуальными персонифицированными личностными особенностями наличного кадрового ресурса и потому не могут быть технически обоснованными.

Можно выделить основные принципы формирования функциональных и организационных структур системы управления [5].

1. Принцип выделения функциональных подсистем по основным элементам организационной деятельности, то есть по основным элементарным объектам управления: «кадрам», «материалам», «технике», «финансам» и т.д. В этом случае в системе управления могут быть выделены подсистемы управления кадрами, материалами, финансами и т.п., когда весь набор общих функций управления реализуется применительно ко всем стадиям

жизненных циклов элементарных объектов управления, то есть перспективное планирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль, учет и анализ осуществляются применительно к обучению, набору кадров, организации и оплате труда, обеспечению безопасных условий труда, то есть ко всем стадиям «жизненного цикла» кадров, осуществляемым в организации, а также «пограничным» этапам «жизненного цикла» кадров, осуществляемых за рамками организации. Аналогичная картина в отношении других элементов организации. Например, перспективное планирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль, учет и анализ осуществляются применительно к производству, приобретению, комплектации, погрузке-разгрузке, транспортировке, складированию и хранению и другим стадиям «жизненного цикла» материальных ресурсов, осуществляемым в рамках организации.

2. По отдельным общим функциям управления для всех элементов организации и для всех этапов жизненных циклов этих элементов. Например, подразделения по функции «организация» или «учет». В практике деятельности такие общие системные функции выполняют, как правило, производственно-технологические отделы, отделы организации производства и отделы бухгалтерского учета.

3. По отдельным этапам жизненного цикла отдельных элементов организации, когда все функции управления осуществляются только применительно к одному или совокупности нескольких этапов жизненного цикла элементов организации. Например, управление организацией труда в подсистеме управления кадрами, управление комплектацией в подсистеме управления материальными ресурсами, управление размножением, тиражированием в подсистеме управления информацией, управление техническим обслуживанием, ремонтом, модернизацией, реконструкцией и капитальным ремонтом помещений, зданий, сооружений в подсистеме управления организационными условиями деятельности и т.п. Соответственно этому в системе управления выделяются такие функциональные структурные подразделения, как отдел организации труда, отдел комплектации, множительный центр, отдел капитального строительства и ремонта и т.п.

4. По отдельным функциям отдельных стадий отдельных элементов организации, когда одни функции отдельных стадий жизненного цикла отдельных элементов выполняются в одних функциональных подразделениях, а другие функции – в других. Например, функция «планирование» оплаты труда выполняется в одном функциональном подразделении (например, в планово-экономическом отделе), функция «организации» оплаты труда в другом подразделении (например, линейными руководителями – мастерами цехов), а функция контроля оплаты труда – в третьем функциональном подразделении (например, в бухгалтерии). Единственное условие, которое здесь должно соблюдаться – это обязательное выполнение всего комплекса общих функций управления.

5. По отдельным специфическим операциям технического, канцелярского характера в структуре системы управления могут выделяться специализированные подразделения типа: множительный центр, технический архив, вычислительный центр, электронная почта и т.п.

6. Композиционное сочетание всех ранее указанных принципов.

На практике реализация тех или иных принципов формирования функциональной структуры обуславливается следующими факторами:

- интенсивностью и качественными характеристиками динамики окружающей среды: изменения рынков материально-сырьевых, трудовых, финансовых ресурсов, экономической, социальной и политической ситуации в стране;

- объемом, структурой, номенклатурой элементов производственной деятельности, обусловленной уровнем технико-технологической сложности производственных процессов, технологических переделов, стадий жизненного цикла продукции;

- объемом (трудоемкостью) функциональной управленческой деятельности и соответственно численностью управленческого персонала, обусловленных количеством, номенклатурой стадий жизненных циклов элементов организации, осуществляемых в рамках организации;

- объемом операциональной, функциональной управленческой деятельности, выполняемой автоматизированным способом с помощью оргтехники, иначе говоря, уровнем автоматизации управленческих процессов, связанных с обработкой информации;

- уровнем организации информационных систем; пространственным (территориальным) размещением производственной структуры и системы управления;

- уровнем квалификации и профессионального состава управленческого персонала;

- уровнем организации индивидуальных рабочих мест в системе управления.

Вместе с тем эффективность функциональной структуры в значительной степени зависит от размещения ее в организационной структуре всей системы управления, включая управленческий персонал, который осуществляет нефункциональную управленческую деятельность и одной из основных задач которого является обеспечение координации и системных взаимосвязей деятельности функциональных подразделений между собой.

Рациональность формирования организационной структуры всей совокупности управленческой деятельности (системы управления) обеспечивается эффективностью вертикального зонирования организационной структуры, обусловленного соблюдением следующих принципов.

1. Выделение в организационной структуре системы управления подсистем стратегического управления и внутриорганизационного управления производством. Если внутриорганизационное управление производством в

силу специфики объекта управления в основном может решаться функциональными подразделениями в функциональной структуре кооперированной управленческой деятельности, то подсистема стратегического управления именно вследствие нефункционального характера деятельности может решаться как коллективная мыследеятельность на основе так называемых «целевых», «матричных» структур, реализуемых в форме временных структурных образований эпизодически или систематически собираемых Советов директоров, Ученых советов, научно-технических советов, комитетов стратегического управления и т.п.

Аналогично этому в классе внутриорганизационного управления все вопросы системного характера, не укладывающиеся в рамки функциональной деятельности, также решаются путем коллективной творческой мыслительной деятельности в форме производственных или производственно-технических советов.

Суть матричных структур заключается в формировании такого организационного образования, когда при формальном сохранении административных (линейных) связей на первый план выдвигаются функциональные взаимосвязи, ориентированные на целевые программные задачи. Особенность реализации матричных структур при решении системных неформализуемых и неалгоритмизуемых проблем и задач заключается в том, что коллективная творческая деятельность может быть эффективно реализована только при обеспечении равноправных условий деятельности без различия должностных и статусных позиций («без погон»).

2. Структурное разделение подсистемы управления производством на две подсистемы: подсистему подготовки производства и подсистему оперативного регулирования (оперативного управления) производственного процесса. В связи с тем, что количество оперативных текущих вопросов, как правило, постоянно велико и требует «незамедлительного» решения, целесообразно в организациях с непрерывным циклом производства (энергетика, химия, металлургия и т.п.) или в транспортных организациях, в структурах систем управления выделять подсистемы оперативного регулирования с соответствующими диспетчерскими службами. С другой стороны, предварительная проработка и расчет режимов и параметров работы оборудования, трудовых процессов, технологическая операциональная увязка частных процессов в общие во времени и в пространстве и т.д. и т.п. требуют значительного времени на выполнение технологической подготовки производства. Поэтому по всем характеристикам эти виды деятельности принципиально отличаются друг от друга и соответственно должны быть в организационной структуре системы управления разделены.

3. Для обеспечения взаимосвязи организации с окружающей средой в организационной структуре системы управления обязательно выделяется интегральная функциональная подсистема управления организацией как экономической системой, которая реализует класс организационно-

экономической функциональной управленческой деятельности. Соответственно в рамках подсистемы экономического управления объединяются все функциональные подразделения, осуществляющие экономическое планирование, контроль и учет экономических показателей – деятельности организационных производственных подразделений.

4. Группировка функциональных подразделений по зонам управляемости высшего управленческого персонала должна осуществляться в зависимости от специфики объектов управленческой деятельности, т.е. по подсистемам управления основными активными элементами организационной деятельности предметам и средствам деятельности, то есть по кадрам – подсистема управления персоналом, по материалам – подсистема управления материальными ресурсами и по финансам – подсистема управления финансовыми ресурсами.

5. Основой организационной структуризации функциональных подразделений по подсистемам является также единство информационной базы (не только базы данных, т.е. нормативно-справочной и инструктивно-методической, но и первичной информации), взаимосвязанность функциональных операций и технологии обработки информации. Поэтому при формировании организационной структуры управления необходимо учитывать схему документооборота и информационных взаимосвязей.

В целом формирование организационных структур управления осуществляется с учетом здравого смысла индивидуально для каждой организации в зависимости от профессионально-деловых и личностных качеств личного управленческого персонала.

Кроме того, при формировании организационных структур систем управления необходимо учитывать принципы совершенствования структур, которые могут быть сведены к следующим:

- принцип формирования «плоских структур» за счет сокращения и минимизации уровней управления в целях увеличения скорости прохождения информации и повышения уровня ее достоверности;
- принцип формирования «трапециевидных» организационных структур систем управления за счет формирования коллегиальных органов управления;
- принцип формирования «командного» управления на основе подбора в «команду» высшего управленческого персонала такого кадрового состава, который по своим профессионально-деловым и личностным характеристикам может выступать как команда «единомышленников».

Для того чтобы разумная совместная предметно-практическая деятельность материального производства осуществилась, необходимо предварительно разработанные управленческие документированные решения, отраженные в форме планов, графиков, заданий, нарядов на работу, технологических операционных схем трудовых процессов, довести до сведения исполнителей – субъектов деятельности. При этом управленческую ин-

формацию необходимо выразить, «перевести» в такие знаковые формы (вербальные, символические, схематические, чертежные и т.п.), которые будут понятны исполнителю, т.е. выражены на «языке», понятном субъекту деятельности. Способы перевода абстрактной управленческой информации в осмысленные действия исполнителей, по существу, и являются методами осуществления управляющего воздействия субъектов управления на объекты управления.

В связи с тем, что в основе такого перевода лежит понимание, в качестве субъекта и объекта управления выступают люди, человек. В этом проявляется основное отличие управляющего воздействия от властного, когда в последнем случае требуется простое беспрекословное выполнение приказа независимо от того, понят он или нет. Поэтому жесты и другие способы физического (силового) воздействия могут рассматриваться в качестве управляющих воздействий только в том случае, когда они «понятны по смыслу» без слов (на самом деле они именно потому и понятны без слов, что их смысл до этого был описан в вербальной форме и знаком каждому из участников этого взаимодействия). Безусловно, при подобном осуществлении управляющих воздействий присутствует властная (волевая) компонента, однако она выражена здесь в косвенной, неявной форме и ориентирована на сознательное ее восприятие, тогда как при реализации властных воздействий властная компонента является основой воздействия, подкрепляемого одновременно обязательными угрозами применения различного рода «силовых» санкций, также построенных не на понимании, а на «силе» (в армии – трибунал, в гражданской жизни – штраф, арест и т.п.).

Таким образом, под методами управления понимаются способы (приемы), с помощью которых субъект управления (руководитель) воздействует на объект управления (исполнителя, группу) с целью побуждения его к деятельности по достижению поставленных перед ним целей.

Следует различать методы управления как способы активизации деятельности и методы как способы собственно организации деятельности, то есть непосредственного выполнения отдельных операций, функций. Методы управления как способы активизации деятельности направлены на изменение отношения к деятельности субъекта деятельности, а методы управления как способы организации деятельности – на структуризацию предметов и средств деятельности через субъекта деятельности во времени и в пространстве. Методы управления могут быть охарактеризованы следующим образом:

а) по способу воздействия они подразделяются на методы прямого воздействия, или активные методы, которые направлены непосредственно на исполнителей, и на методы косвенного (пассивного) воздействия, когда лишь создаются условия, побуждающие к деятельности или вынуждающие действовать определенным образом. В качестве таких косвенных условий воздействия на объекты управления выступают прежде всего общие зако-

ны, нормативно-правовые акты, организационные нормы, относящиеся ко всем работникам организации, регулирующие гражданские и регламентирующие организационно-трудовые отношения;

б) по характеру или форме воздействия методы управления подразделяются на методы убеждения, принуждения или стимуляции, мотивации (поощрения или наказания);

в) по характеру субъекта управления методы управления могут быть индивидуальные, общественные или групповые;

г) по характеру объекта управления (субъекта деятельности): индивидуальные, групповые, коллективные.

Необходимо иметь в виду, что подобная характеристика свидетельствует не о различных методах управления, а лишь о некоторых специфических особенностях их реализации, которые могут в различной композиции относиться к одним и тем же методам управления.

Основой классификационного разделения методов управления является характер отношений (способ организации взаимодействия), которые складываются между субъектом и объектом управления в процессе осуществления совместной деятельности в организации.

Таким образом, по способу организации деятельности или характеру отношений, складывающихся в процессе управления, методы управления подразделяются на следующие классы:

– административные (организационные, функциональные, технологические);

– экономические;

– социальные;

– психологические [2].

Административные методы составляют основу управляющих воздействий на объект управления и определяют, кто, где, когда, что и как должен делать исполнитель – субъект деятельности. В структуре административных методов управления можно выделить:

– организационно-распорядительные методы, реализуемые в форме приказов, распоряжений, указаний, заданий, нарядов на работу и т.п., устанавливающие персональные (индивидуальные или групповые, бригадные) целевые задания и определяющие (структурирующие) время начала, окончания, продолжительность и место (рабочее пространство) деятельности (кто, где и что должен делать в конкретное календарное время);

– организационно-регламентирующие (технологические, организационно-нормативные) методы, представляющие собой нормативно-регламентированную технологию выполнения работ, реализуемую в форме инструктивно-методических указаний, правил, технологических операционных карт, маршрутных карт, карт трудовых процессов, схем операционного контроля качества продукции, ведомостей расхода материалов, комплектовочных ведомостей, технических условий, положений, инструкций,

норм времени и т.п. по организации функциональной деятельности. Организационно-регламентирующие методы управления определяют способы, приемы, методы выполнения работы, последовательность выполнения операций во времени, технологические взаимосвязи исполнителей и т.п. Организационно-регламентирующие методы управления вследствие их обезличенной направленности всегда носят рекомендательный характер.

Потребность в административных методах управления обусловлена нормативной регламентированной технологией и организацией производственных процессов. Так как фактическая, действительная реальность всегда отличается от формализованного, нормативного предварительного ее описания, необходимо текущее оперативное их совмещение с помощью административных (организационных) методов управления, направленных на коррекцию или устранение этих отклонений.

В основе административных (организационных) методов управления лежит обезличенная универсальная нормативно-правовая система формализованного регулирования, то есть иерархическая система формализованных нормативно-правовых отношений, зафиксированных в нормативных документах различного уровня социальных организаций: государства (законы: Конституция, Кодекс законов о труде (КЗоТ), Гражданский кодекс (ГК), Административное право, Уголовный кодекс (УК) и т.п.), отраслевой профессиональной деятельности (система государственных технических стандартов (ГОСТов, ОСТов): Единая система конструкторской документации (ЕСКД), Единая система технологической подготовки производства (ЕСТПП), Единый тарифно- квалификационный справочник (ЕТКС), Единые районные единичные расценки (ЕРЕР), Единые нормы и расценки (ЕНиР), технологические нормы, Правила технической эксплуатации (ПТЭ), положения, инструкции по ТБ и т.д.) и организации (местные организационные нормативы: распорядок труда и отдыха, режим работы, местные нормы времени, технологические карты, материальные ведомости, наряды на работу, суточные графики, сменные задания и т.п.). Задача административных методов управления – задать (установить, ознакомить, напомнить) нормативные рамки деятельности по технологии деятельности (предмету, средствам, способам, последовательности, результату) во времени и пространстве. Административные методы управления носят обезличенный характер и объективно формализованы, т.к. в их основе лежат формализованные технико-технологические описания производственных процессов деятельности.

Экономические методы управления базируются на экономической природе организационной деятельности и экономических отношениях в производственном процессе. Основу экономических методов управления составляет экономическая оценка затрат труда, умственных, психических и физиологических усилий и достигнутого результата субъекта деятельности. Кроме того, в качестве дополнительной экономической оценки выступ-

пают вредные для здоровья условия деятельности (подземные работы, температурный режим, время и продолжительность рабочего дня и т.п.).

К экономическим методам относятся:

– плановое ведение хозяйства – это главный закон функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения;

– хозяйственный расчет представляет собой метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат организации на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности организации (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;

– оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации;

– рабочая сила – это главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт, т.е. это всегда главная ценность любой организации;

– рыночное ценообразование представляет собой регулятор товарно-денежных отношений и важный экономический инструмент в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции;

– ценные бумаги являются основным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть развитого фондового рынка;

– налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с организаций и граждан. Она задается государством, существует вне организации, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения;

– формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри организации. Так, при государственной, региональной и муниципальной собственности единым хозяином имущества организации выступает государство или орган государственной власти (администрация), а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу;

– частная собственность всегда имеет владельца в лице конкретного хозяина, акционеров или учредителей организации. Она более ориентирована на рациональное использование имущества, результатов труда и при-

были и во всех развитых государствах доминирует над другими формами собственности;

– фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров. В схеме простого воспроизводства произведенный товар в сфере материального производства обменивается на деньги, на которые закупаются сырье и материалы, орудия и средства труда, рабочая сила для производства нового товара;

– факторы производства являются важным элементом экономических методов. Они включают финансовый капитал (денежный, банковский), живой труд, землю как всеобщий источник богатства и главный природный ресурс, предпринимательскую деятельность; соединяющую все факторы производства в единый процесс, и информацию.

В структуре экономических методов управления можно выделить стимулирующие и мотивационные методы. Стимулирующие методы управления выполняют принудительную функцию, заставляющую работника осуществлять деятельность в необходимом ритме и объеме, а мотивационные методы управления играют роль своеобразного побудительного косвенного фактора, направленного на интенсификацию деятельности, но который может быть выбран и принят работником самостоятельно из предлагаемого набора. В действительности и те, и другие выполняют роль экономического стимулятора, только одни имеют формализованную количественно выраженную форму, а другие не имеют параметрального и количественного выражения.

В основе экономических методов управления лежат принципы поощрения и наказания. Форма реализации экономических методов может быть различной: заработная плата, премии, интенсивность труда, рабочее и свободное время, стаж работы на одном предприятии, здоровье (условия труда), различного рода льготы (как материальные, так и «нематериальные»), включая социальные (охрана, служебный транспорт, бесплатный проезд, спецодежда и т.п.), наличие социально-бытовых объектов в организации (жилые дома, санатории, сауны, спортивные, лечебные учреждения и т.п.). Эффективность применения экономических методов в значительной степени определяется наличием «свободных» средств и ресурсов у субъекта управления и возможностью их использования.

Часто даже то, что не имеет прямого материального выражения, в действительности имеет экономическую основу: профессиональный престиж, социальный статус, различного рода звания, награды и т.п.

Попытки создать прямые простые модели хозяйственного расчета привели к различного рода тарифным и разрядным системам, формам повременной, повременно-премиальной, сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной систем оплаты труда и т.п.

Парадокс экономических методов заключается в том, что до сих пор наука (теория) не нашла научно обоснованных ответов на целый ряд принципиальных вопросов, связанных с экономикой труда.

1. До настоящего времени нет критериев измерения количества труда, затраченной энергии человека. Нет меры труда в условиях кооперированного, а тем более коллективного (умственного) труда. Разделение труда на отдельные операции и узкая специализация деятельности, реализуемые на основе всеобщего универсального принципа эффективной организации человеческой деятельности, и кооперация этих видов деятельности в рамках отдельных организаций приводят к совокупному результату деятельности. При этом определить результаты труда каждого отдельного работника в общем результате не представляется возможным, т.к. отсутствуют критерии сопоставления затраченного времени и усилий каждого работника. Отсюда непонятно, в чем измерять результат труда, т.к. время, усилия, результат (материальный или идеальный) отдельных работников несопоставимы между собой, а каких-либо трансляторов перевода нет. Более того, любой результат – это результат всеобщего, совместного труда. Как же разделить этот результат труда между ними всеми?

2. Отсутствует научно обоснованная экономическая оценка затрат труда. Политэкономия не дает ответа на этот вопрос, т.к. «общественно-необходимые затраты труда», «прибавочный продукт» и т.п. категории остаются чистыми абстракциями и неприменимы к эконометрическим наукам и практике. Какова стоимость труда каждого работника?

3. Нет социальной меры труда, т.к. люди объективно и субъективно все разные, но социально-справедливая гуманистическая оценка – это пока неизвестно, что такое, даже теоретически.

4. Нет социально-экономических критериев и даже базы сопоставления различных видов деятельности (шахтер, учитель, врач, балерина, депутат) по социальным классам, профессиям. Дети, пенсионеры, инвалиды, больные содержатся за счет трудоспособного населения. Сколько же им «давать» на жизнь? Только на биологическое существование или на жизнь достойную человека? Инвалид, с детства убогий, физически слабый, но если мы считаем его Человеком, то он должен получать не меньше, чем физически здоровый, а может быть и больше с учетом затрат на лечение? До сих пор нет понятия «Человек».

На практике в качестве выхода из подобной ситуации применяются условно установленные, ничем не обоснованные системы оплаты труда по нормам времени (трудоемкости), квалификации (уровню профессионального образования), условиям деятельности. Причем, когда есть возможность, в качестве расчетных нормативов времени используются технически обоснованные нормы, то есть расчетные нормы параметрических возможностей используемой техники. В системе абстрактной духовной деятельности количество труда вообще не поддается измерению, поэтому

применяется система окладов, установленная в зависимости от иерархического места в системе управления, с учетом надбавок за уровень квалификации (ученую степень, звание и т.п.). В Японии, например, вообще платят не за количество труда, а за стаж работы на одном предприятии в системе «пожизненного найма». Рыночное отношение к человеку приводит к тому, что на практике учитываются не результаты труда, а отношение к труду. Но в системной организации деятельности все работники важны одинаково, иначе это не система.

Кроме того, существуют пределы физиологических и психологических личностных возможностей, которые ограничивают возможности применения экономических методов управления. Например, существует психологический «предел чувствительности» в системе оплаты труда, когда разница в заработной плате $\pm 6\%$ не имеет никакого стимулирующего влияния на производительность труда. Большое значение в экономических методах управления оказывает временной интервал в затратах и оплате этих усилий. Так, например, Роберт Таун еще в 1895 г. указывал, что дополнительная оплата по итогам работы организации за год не оказывает стимулирующего влияния в течение (на протяжении) всего года, поэтому применение «13-ой заработной платы», выплаты по дивидендам и т.п. не являются эффективными экономическими методами управления. Работники предпочитают меньший размер оплаты труда сразу же после окончания работы, чем больший размер, но значительно позже. Очень часто важен не столько размер оплаты, сколько форма поощрения (так же, как и в административных методах управления). Кроме того, помимо формальных норм, существует масса неформальных профессиональных и социальных норм (неписаных законов: законы чести, этика профессионального поведения, этика профессиональных взаимоотношений и т.п.), которые существенно искажают экономические формы взаимоотношений [1].

Указанное свидетельствует о несовершенстве экономических методов управления, поэтому ориентация только на экономические методы управления как наиболее эффективные способы организации совместной деятельности не имеет под собой оснований. Наиболее эффективной системой экономических методов управления является централизованная, общественная система распределения социальных благ, особенно когда это касается распределения общих совокупных результатов деятельности между различными слоями трудоспособного и нетрудоспособного населения.

Социально-психологические методы управления основываются на социально-психологических (групповых) и межличностных отношениях в процессах организованной жизнедеятельности. В основе этих методов лежит использование так называемых «неформальных» отношений, построенных на личностных (социально-психологических) особенностях работников организаций.

В настоящее время в рамках социально-психологической науки проведено большое количество исследований, относящихся к поведению человека в неформальных группах, динамике межгрупповых отношений, разработано огромное количество практических рекомендаций по социально-психологическому воздействию на человека. Существует целая отрасль обучающих методик и коррекции поведения человека в тренинговых группах (Т-группах), разработана целая гамма диагностических тестовых методик, практическая психология «управления» и т.п. Безусловно, не учитывать социально-психологические особенности человеческого поведения нельзя, такова объективная реальность социальных форм существования и жизнедеятельности человека. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что совместная жизнедеятельность людей осуществляется только в искусственно организованных формах, эффективной и разумной основой существования которых является репродуцируемая система формальных норм, и потому отношения между членами организации в основе своей являются формализованными, функциональными. В связи с этим и социально-психологические методы управления объективно представляют собой формализованные приемы психотехники, псевдогуманистические по своей природе, т.к. в условиях кооперированной организованной деятельности нет человеческих отношений, есть только технологические, функциональные. Не случайно подавляющее большинство социально-психологических методов, а точнее приемов, представляют собой так называемые «рецептурные знания», обеспечивающие получение практических результатов без достаточно серьезных теоретических обоснований. Безусловно, профессионально грамотное применение психотехнических приемов действительно позволяет существенно повысить управляемость, а точнее регулируемость поведения работников в нужном для организации направлении. При этом необходимо иметь в виду, что назначение социально-психологических методов управления носит сугубо функционально направленный характер, уменьшая психологическую напряженность, снимая или уменьшая стрессовые ситуации с целью увеличения производительности труда отдельных работников и групп работников в условиях совместной организованной деятельности. Поэтому правильнее говорить не о социально-психологических методах управления как самостоятельных управляющих воздействиях на субъекты деятельности, а о социально-психологической форме реализации административных и экономических методов управления, которые, собственно, и составляют суть, содержание методов управления персоналом.

К сожалению, в последнее время в теории управления уделяется непропорционально большое внимание социально-психологическим методам взаимоотношений в ущерб экономическим и административным, предлагается заменять последние так называемыми гуманистическими отношениями в процессах производственной деятельности. В реальной действительности

такого быть не может. Административные и экономические методы управления являются объективно необходимыми в условиях постоянного изменения объективного мира и экономического характера социальной жизнедеятельности. Более того, говорить об эффективности применения тех или иных методов управления персоналом организации без учета реально складывающейся ситуации и конкретных условий организованной функциональной деятельности неправомерно. Во-первых, в чистом виде ни один класс методов управления не применим. Все они могут применяться только в комплексе, а точнее в системе, т.к. любые организационные решения обязательно имеют экономическую оценку, а социально-психологическая форма их реализации лишь изменяет величину экономического ущерба или эффекта. Во-вторых, каждый класс рассмотренных методов управления имеет свои ограничения на применение. Например, экономические методы «не работают» при решении творческих задач (невозможно «заставить» человека изобрести вечный двигатель или разработать какую-либо теорию, даже за «большие деньги»). Кроме того, экономические методы имеют ограничения, связанные с психофизиологическими возможностями человека, нравственным и мировоззренческим уровнем развития человека, имеют «психологический» барьер, когда «деньги» не считаются деньгами, то есть когда предлагаемая оплата труда не соответствует ожиданиям работника по затрачиваемым усилиям или затратам труда и т.п. В критических ситуациях (стихийные бедствия, техногенные катастрофы и т.д.) бессмысленно использовать экономические или социально-психологические методы, самые эффективные методы – жесткие, административные. В сложных технологических многофункциональных производствах массового характера с жестким технологическим циклом производственного процесса во времени (например поточное, конвейерное производство) также наиболее эффективны формализованные административно-технологические методы управления, т.к. труд объективно носит сугубо обезличенный, функциональный, формализованный, жестко регламентированный и нормативный характер.

И наоборот, в коллективной творческой деятельности, где задействован личностный ресурс, административно-экономические методы бессмысленны. Здесь необходимы только косвенные социально-психологические методы, обеспечивающие такие условия, когда работник чувствует себя Человеком. Здесь более важна социальная мотивация: доступ к информации, к знаниям, статусность позиции, принадлежности к социальным группам, личностная свобода, возможность распоряжаться своим временем, характер занятий, ритм, темп работы.

Социальные (социологические) методы основаны на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Выделяют следующие элементы социологических методов:

– социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов;

– социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения;

– личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности;

– мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм;

– партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей;

– соревнование представляет собой специфическую форму 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;

– переговоры являются специфической формой 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.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, поскольку направлены на конкретную личность рабочего или служащего 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 организации [2].

Рассмотрим элементы психологических методов подробнее:

– психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации определенной части трудового коллектива;

– отрасли психологии, знание методов их исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат в коллективе;

– тип личности характеризует внутренний потенциал человека и его общую направленность на выполнение определенных видов работ и его предрасположенность к тем или иным сферам деятельности;

– темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический;

– черты характера определяют направленность человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт очень общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Интроверт замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чужаковатыми;

– направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений;

– интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и карьерного роста. Особое внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий);

– методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция;

– психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства, художественных образов, графических, визуальных и знаковых систем;

– способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности;

– поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде синусоиды колебаний или броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к которой принадлежит человек;

– чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщенном объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций;

– эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций;

– стрессы – это, по мнению одних специалистов, то давление окружающего мира на человека, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Вторые полагают, что эмоциональный дискомфорт представляет собой стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами. Третьи рассматривают стресс в физиологических терминах, как реакции организма: изменение давления крови, сердцебиения или гормонального уровня. Мы будем определять стресс как реакцию человека на раздражающие стимулы (стрессоры) в окружающей обстановке [10].

Существует тесная взаимосвязь между мотивацией трудовой деятельности, стимулами к труду и методами управления. Известно, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются такие административные методы принуждения, как замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. Моральное поощрение. Это стимулы, направленные на удов-

летворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения.

Таким образом, рассматривая различные методы управления, необходимо иметь в виду, что эффективность применения тех или иных методов определяется прежде всего реально складывающейся ситуацией, уровнем личностного развития человека и характером той деятельности, которую он выполняет.

Контрольные вопросы по третьей главе

1. Понятие организационной структуры. Технологические, функциональные, производственные, информационные, документальные, ресурсные и другие организационные структуры.

2. Понятия элементов и связей в системе управленческой деятельности. Назовите уровни управления.

3. Назовите типы структур систем управления, их специфические особенности. Назовите принципы формирования организационных структур систем управления. Основные направления совершенствования структур систем управления.

4. Система методов управления. Классификация методов управления. Характеристика административных методов управления. Экономические методы управления и их характеристика. Социально-психологические методы управления.

5. Условия эффективного применения различных методов управления.

4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Кроме удовлетворения собственных потребностей не существует иной движущей силы, которая заставляла бы действовать так, а не иначе. Потребности побуждают людей выбирать способ их удовлетворения в соответствии с критерием эффективности (максимальное удовлетворение при минимальных затратах). С этих позиций работник подходит к выбору сферы своей трудовой деятельности того предприятия, на котором ему предстоит трудиться. Он соизмеряет свои первоочередные потребности по степени насущности и сопоставляет их с позицией предприятия по удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей своих работников. Происходит сопряжение целей предприятия и целей работника для полного удовлетворения потребностей обоих, то есть мотивация труда.

Эффективное управление социально-техническими системами невозможно без понимания мотивов и потребностей человека, а также правильного использования стимулов к труду.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Потребности – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные и духовные потребности.

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте и другие, необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Духовные (социальные) потребности – это потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для обществ в целом.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

- принуждение;
- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение.

Теория мотивации стала активно разрабатываться в прошлом веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные, содержательные, процессуальные [2].

1. Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика «кнута и пряника».

2. Содержательные теории мотивации, наиболее известными из которых являются: теория потребностей Маслоу теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа; теория двух факторов Герцберга. Рассмотрим основные позиции теории Маслоу, которая включает следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды» требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей, которые представлены в виде пирамиды (физиологические потребности, потребность безопасности, потребность принадлежности к социальной группе, потребность признания и уважения, потребность самовыражения).

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

Видно, что содержательные теории мотивации базируются на соотношении различных групп потребностей и основное внимание уделяют анализу факторов мотивации, а не исследованию процесса мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера – Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением.

Ожидания результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Еще один фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них существенной ценности.

Руководителям, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди имеют различные потребности, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Материальные потребности представляют собой совокупность материальных благ, имеющую вещественную форму и выступающую в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Основными показателями являются:

- потребитель – человек, потребляющий продукты питания, товары производства и услуги для воспроизводства рабочей силы;

- потребительская корзина – сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека;

- денежные доходы населения – основная форма личных доходов граждан и семей, домашних хозяйств, получаемых в виде денежных средств. Денежные доходы образуются за счет получения заработной платы, пенсий, стипендий, пособий, от продажи товаров, произведенных в собственном хозяйстве, в виде платы за оказание услуги, от продажи или сдачи в аренду личного имущества;

– денежные расходы населения – затраты граждан, семей, домашних хозяйств в денежной форме на приобретение товаров, оплату услуг, уплаты налогов, внесение сборов, осуществление платежей, взносов, приобретение ценных бумаг;

– среднемесячная заработная плата работающих в отраслях экономики определяется делением начисленного фонда оплаты труда, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих. Пособия, получаемые работающими из средств социального страхования, в фонд оплаты труда и среднюю заработную плату не включаются;

– прожиточный минимум населения рассчитывается с учетом его половозрастного состава исходя из расходов на продукты питания в объеме минимальных размеров их потребления, расходов на коммунальные услуги, а также налогов и обязательных платежей исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей;

– потребление продуктов питания в домашних хозяйствах складывается за счет покупки товаров во всех сферах торговли, собственного производства и переработки, запасов и прочих поступлений (помощь родственников, подарки, поступления в форме вознаграждений за труд).

Духовные потребности – совокупность духовных благ, необходимых для становления и развития личности человека. В качестве духовных потребностей выступают получение профессионального образования, служебная карьера, научное и художественное творчество, культура и искусство, услуги массовой культуры (книги), кино, видео и театр.

Духовные потребности могут быть отражены с помощью ряда статистических показателей, показывающих динамику удовлетворения социальных потребностей населения России. К ним можно отнести численность учащихся и студентов в расчете на 10 000 чел. населения, число посещений театров и музеев на 1000 чел., число массовых библиотек и клубных учреждений в расчете на 1000 чел., годовой тираж газет, книг и брошюр на душу населения, удельный вес расходов на социально-культурные мероприятия в общем объеме бюджета государства. В то же время на уровень духовного благосостояния влияют такие показатели, как число преступлений на 10 000 человек, процент участия населения в выборах органов власти и др.

Духовные потребности создаются в результате интеллектуальной деятельности в таких отраслях народного хозяйства, как наука, образование, культура, социальное обеспечение, политическое управление. Они представляют собой продукт преобразования отношений между людьми, складывающихся в ходе совместной, коллективной деятельности, переходящих из формы бытия в форму сознания. Роль духовных потребностей в развитии личности человека и персонала организации

весьма велика, однако пока она недостаточно исследована теорией управления.

В настоящее время многие предприятия стремятся к такой модели мотивации, которая предполагала бы согласование интересов предприятия и потребностей персонала, то есть включала бы систему стимулов труда организации и систему мотивов труда персонала [12]. Такая система должна укрепить конкурентные позиции предприятия в рыночной среде, оптимизировать затраты материального и социально-психологического характера на воспроизводство и развитие персонала организации.

Контрольные вопросы по четвертой главе

1. Природа возникновения и сущность системы мотивации труда.
2. Природа возникновения и сущность системы стимулирования труда.
3. Раскройте сущность основных теорий мотивации труда.
4. Назовите основные мотивы и стимулы труда.
5. Эффективность систем мотивации и стимулирования труда.

5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Существует несколько концепций понятия информации. Применительно к человеческому обществу информация – это категория, связанная с познанием (объяснением, разъяснением, изложением знаний) и отражение объективного мира. В основе такого понятия информации лежат сведения, знания о каких-либо событиях, явлениях, мысль, выраженная в абстрактной, идеальной (вербальной или какой-либо другой знаковой системе) форме. До середины XX в. понятие информации не менялось – так называли объяснения, сведения, сообщения применительно к коммуникативным связям между отдельными людьми и группами людей.

С развитием техники связи появилась теория информации, предназначенная для сугубо практических целей – повышения надежности и эффективности технических средств массовой коммуникации. Под информацией стали понимать только сообщения, то есть передачу каких-либо сведений. При таком подходе, с «общенаучной точки зрения», информация – это понятие, включающее обмен сведениями, сигналами между людьми, между человеком и машиной, автоматом и автоматом, обмен сигналами в животном и растительном мире, передача признаков от клетки к клетке, от организма к организму (генетическая информация). При таком «расширительном» понимании в понятие «информация» включаются любые сигналы и связи между машинами-автоматами, животными и т.п.

Однако в системах «человек-машина», «машина-машина» функции сигнала, сообщения, регулирующего воздействия, выполняет не смысл, а

механическое, физическое, материальное, энергетическое (волновое) воздействие, несущее сугубо функциональное назначение. У животных передача и восприятие сигналов осуществляется не на основе их осмысления и сознательного использования, а в результате неосмысленных, бессознательных реакций живого организма как биосистемы в форме условных и безусловных рефлексов.

Любая информация характеризуется прежде всего с количественной и качественной (содержательной) стороны. Наиболее распространенным понятием информации с качественной стороны является определение информации на основе категории разнообразия, развитое английским кибернетиком и биологом У.Р. Эшби, и категории отражения как свойства материи.

В то же время в связи с ориентацией понятия информации на передачу основное внимание исследователей было обращено на количественную сторону. Основоположителем теории «количественной информации» является К. Шеннон. Теория была построена на вероятностно-статистической основе, не содержала понятия информации как таковой, давая лишь понятие меры информации. Поскольку понятие вероятности применяется к ситуациям, содержащим элемент неопределенности, информацией следует считать то, что снимает или уменьшает неопределенность – энтропию, существовавшую до поступления сообщения. Теория информации К. Шеннона, опирающаяся на статистическую концепцию Р. Хартли, давала лишь представление о количестве информации в системах связи, позволяла оценить «возможности передачи, хранения и преобразования информации, построить математическую дисциплину, отвечающую процессам передачи сообщений по реальным физическим каналам связи». Подобное понимание информации, построенное на естественно-научных (физических, термодинамических) принципах и свойствах, привело к развитию кибернетики, то есть к математическим способам преобразования информации, однако при этом существенно пострадала содержательная, познавательная, неформализуемая сторона информации.

Выделяют следующие типы.

1. Структурная (элементарная) информация объектов неживой природы – это то, что лежит в основе материальной, вещественной структуры каждого объекта и определяет его целостность, устойчивость и свойства. Элементарная информация отражает материальную, вещественную структуру или ограниченное разнообразие неорганических объектов. В неживой природе структура объекта возникает в результате физического или химического взаимодействия структурных свойств (разнообразия) элементов со структурными свойствами (элементами разнообразия) окружающего мира – внешней системы или среды. Характер структурных свойств объектов определяется здесь химическими и физическими свойствами элементов, теми или иными общими законами природы, в частности законами сим-

метрии и наличия свободной энергии. Целостность систем (объектов), их определенность и устойчивость зависят от определенных параметров (элементов разнообразия) внешней системы – среды. Поэтому одни и те же наборы элементов могут выступать в качестве различных объектов, отражая различные свойства среды. На этом уровне имеют место явления, в какой-то степени сопоставимые с адаптационными процессами в живой природе (квазиадаптация), обеспечивающие самосохранение на основе авторегуляции.

2. Структурная информация биосистем, лежащая в основе строения организмов и передающаяся по наследству от предка к потомку. Биологическая (адаптационная, бессознательная) информация, связанная с появлением жизни – нового уровня разнообразия в структуре организмов и в способе отражения разнообразия окружающей среды. Увеличение структурной сложности объектов привело к изменению (усложнению) отражения ими разнообразия окружающего мира, перерастанию квазиадаптационных процессов в адаптационные. В биологических системах законы симметрии проявляются в основном на молекулярном уровне, в меньшей степени эти законы распространяются на сами организмы, подчиняясь принципу дисимметрии Кюри, причем наиболее сложные виды симметрии уступают свое место элементарным по мере усложнения организации для большинства многоклеточных животных (активно передвигающихся) наиболее характерна двусторонняя симметрия. Характерно, что степень дисимметрии в целом на этом уровне выражена более явно по сравнению с уровнем неживой природы.

3. Регуляторная информация живых организмов, управляющая их жизнедеятельностью, включая поддержание и возобновление структуры и воспроизводство себе подобных. По мере развития нервной организации биологических систем наряду с соматическими рефлекторными приспособлениями возникает новый тип адаптаций – «поведенческие», позволяющие более оперативно приспосабливаться к резким изменениям внешней среды. В этих приспособлениях отсутствует элемент сознания, они в большей степени физиологические и передаются генетически от предка к потомку, расширяя приспособительные возможности биосистем.

4. Поведенческая информация, лежащая в основе способности организмов сознательно реагировать на воздействие внутренних и внешних факторов. Если в животном мире поведенческая информация носит характер приобретенных условных рефлексов, выработанных в процессе жизни в результате взаимодействия с окружающей средой в форме информационных стереотипов, то в человеческом обществе поведенческая информация также представляет собой информационные социальные стереотипы морали и права в виде социальных норм поведения, социальных и идеологических мифов и т.п., но усваиваемых в форме абстрактных категорий в процессах воспитания и личностного развития человека в общественной жизни.

недеятельности в различных организованных формах и сознательно реализуемых им в процессах совместной организованной жизнедеятельности.

5. Интеллектуальная абстрактная информация, связанная с развитием цивилизации человеческого общества и с появлением способов познания информации и активной ее переработки и использования. Развитие прагматических и семантических свойств информации приводит к становлению нового типа отражения разнообразия, связанного с возникновением сознания, речи и письменности, с совершенствованием психики и прежде всего памяти: хранения, извлечения и активного использования результатов отражения организмом разнообразия среды, в конечном итоге и для их преобразования, приспособления собственного разнообразия к разнообразию окружающей среды и прежде всего общества [6, 8].

Таким образом, под социальной (человеческой) информацией понимается взаимосвязанная, системная, абстрактная совокупность сведений, определяющих уровень наших знаний о процессах, явлениях, событиях, фактах и их взаимосвязях. Разрозненную, несистемную информацию, которая не имеет смысла, не позволяет осмыслить происходящие процессы, явления, факты и их взаимосвязи, не разъясняет смысл происходящего или происшедшего, то есть не несет знаний, будем называть «информационным шумом». Иногда под информацией понимают только новые знания, то есть такие, которые дают новые представления об объекте. Информация, которая не дает новых знаний, часто называется информационным шумом, лишней, ненужной информацией.

В действительности это далеко не так. Любая информация, которая используется для того, чтобы осуществлять взаимопонимание и взаимодействие в условиях жизнедеятельности человека, является необходимой информацией, а не шумом, хотя и не несет новых знаний. Более того, новые знания, информация реально формируются только на основе уже известной информации (даже и не всегда достоверной).

Управленческая информация – это взаимосвязанная системная совокупность сведений, характеризующих состояние, поведение, изменение, развитие, функционирование, динамику и т.п. объекта управления (процессов производства) и окружающей среды. Таким образом, управленческую деятельность можно в какой-то степени отождествлять с процессом переработки (преобразования и передачи) информации, включающим в себя поиск, получение, хранение, передачу, обработку, фиксацию, отображение, выдачу информации.

Отличие от материального производства, где деятельность является предметно-практической (материальной), результат этой деятельности соответственно представлен в предметно-вещной форме в результате преобразования материальной основы (предмета деятельности), управленческая деятельность является деятельностью идеальной (духовной), то есть преобразование мыслительных конструкций (в том числе идеальное отраже-

ние материального мира) и результат этой деятельности представлен в форме отражения мыслительных конструкций, идей, замыслов в виде информации, то есть сведений, понимаемых другими людьми.

В связи с тем, что управление представляет собой абстрактную, духовную, идеальную деятельность, информация в этой деятельности является одновременно предметом, средством и результатом деятельности. Более того, организация производства, а точнее реализация трудовых процессов, осуществляется тоже только через информацию. Естественно, субъектом этой деятельности может выступать только человек.

Так как управленческая информация – это предмет, средства и результат управленческой деятельности, то соответственно содержание управленческой деятельности можно рассматривать как совокупность процессов преобразования и движения информации, включающих в свой состав поиск, получение, приобретение, сбор, отбор, анализ, хранение, поиск, переработку, отображение, размножение, передачу и выдачу информации с целью разработки (выработки), принятия (согласования), утверждения и реализации управленческих решений. Таким образом, рассматривая или проектируя организацию процессов обработки информации, мы тем самым описываем, анализируем или проектируем технологию выполнения управленческой деятельности, то есть методов, способов, приемов, операций и последовательности разработки, организации реализации, координации, контроля, учета и анализа выполнения управленческих решений.

Как указывалось ранее, под управлением понимается специализированная система различных видов процессов индивидуальной, кооперативной или коллективной мыслительной (сознательной, разумной) деятельности человека, предваряющая, сопровождающая, контролирующая и регулирующая во времени и в пространстве реальные процессы изменения организованной жизнедеятельности общества и окружающей среды. Таким образом, управление представляет собой абстрактное описание во времени и в пространстве будущих возможных предполагаемых проектных состояний объективного мира и организации жизнедеятельности на различных уровнях ее организованности, эксплицированных и выраженных в определенной знаковой и вербальной (смысловой, понятийной) системе, сознательные разумные акты воздействия субъектов управления (человека или группы людей) на объекты управления (человека или группу людей) для побуждения их к активным действиям с целью «перевода» этих абстрактных предварительных представлений в реальный процесс материального или духовного производства, систематический контроль и анализ соответствия реальных состояний и абстрактных представлений изменения процессов организации жизнедеятельности и окружающей среды, искусственное регулирование процессов организации жизнедеятельности общества.

Содержанием управленческой информации соответственно является информация обо всех составляющих объекта управления, т.е. о производ-

ственных процессах деятельности организации и процессах взаимодействия организации с окружающей средой – экономической, социальной и политической метасистемами, а также управляющие воздействия на объект управления.

Соответственно неотъемлемыми составными «элементами» процессов внутриорганизационной производственной деятельности, то есть объектом и предметом управленческой деятельности, являются:

- объект деятельности, в качестве которого выступают производственные (процессы производства продукции, услуг), организационные и межорганизационные процессы изменения состояний организации во взаимосвязи с динамикой экосистемы;

- предмет производственной деятельности, выступающий в форме сырьевых и материальных ресурсов, конструкций, комплектующих изделий, деталей, полуфабрикатов, технологических топливно-энергетических ресурсов (ГСМ, электроэнергии, пара, воды, газов и т.п.), вспомогательных материалов (масла, смазки, эмульсии и т.п.), различающихся по номенклатуре, качеству, техническим параметрам и т.д., находящихся в различных стадиях «жизненных циклов»: изготовлении, приобретении, хранении, транспортировке, использовании и т.д.;

- средства деятельности, включающие в свой состав трудовые ресурсы (рабочие основных и вспомогательных процессов, обслуживающих и подсобных хозяйств различных профессий и квалификации), технические средства (технологическое оборудование, инструмент, приспособления, оснастка, транспортные, грузоподъемные машины, механизмы, средства малой механизации и т.д.);

- результат производственной деятельности в форме изделий, предметов, вещей, услуг и т.п.;

- «производственно-бытовые» и организационно-экономические условия деятельности: административные здания, помещения, мебель, санитарно-гигиенические условия труда, пространственное размещение и оборудование «рабочих мест», система оплаты труда и т.п.

Естественно, сам процесс производственной деятельности и все элементы этой деятельности по стадиям их жизненных циклов могут быть информационно описаны с различных сторон: с точки зрения состава, содержания, структуры, функционального назначения, качества продукции, технических параметров, технологии, методов их использования и взаимодействия и т.п. Кроме того, производственная деятельность может быть описана также как сложная, организационная система, состоящая из производственных подсистем в виде цехов, участков и других подразделений по технологическим переделам производственного процесса.

Структурность взаимосвязей и характеристик элементов в процессах производственной деятельности, обусловленная материальной, вещественной природой этих отношений, предопределяет функциональный, регла-

ментированный, формализованный, алгоритмизированный, нормативный и параметральный характер описания этих процессов.

Информационное абстрактное описание производственных процессов и их элементов по стадиям жизненных циклов, отражающее функциональные зависимости и взаимосвязи элементов социальной организованной системы жизнедеятельности в форме закономерностей, в силу ее формализуемости может быть выражено и эксплицировано в различных знаковых системах, в то время как творческая деятельность, вследствие невозможности формального отображения когнитивных процессов, описательно может быть выражена слабо. Чаще всего ее в научной литературе обозначают как «искусство управления». Тем не менее с позиций системодетельностного представления организации границы, состав и направленность творческой управленческой деятельности по результатам и содержанию могут быть описаны, но без технологии и способов ее осуществления.

Разделение абстрактной (духовной, идеальной) управленческой деятельности на функциональную и нефункциональную является условным, т.к. в «чистом» виде ни той, ни другой не существует и в каждой в определенной степени «присутствуют элементы» функциональности и творчества, только степень, «удельный вес» этого «присутствия» различные.

В основе управляющего воздействия на объект управления, то есть субъект деятельности, как и вообще любой другой деятельности человека, лежит разумное общение, обеспечивающее перевод абстрактных управленческих решений в реальный производственный процесс. Общение – это реализация всей системы отношений человека к окружающему его предметному миру, к людям, к обществу. Общение, в широком смысле этого слова, представляет собой воздействие индивидов друг на друга в процессе совместной групповой деятельности путем реализации трех взаимосвязанных характеристик общения:

- коммуникативной стороной общения – обмен информацией;
- интерактивной – организация взаимодействия, то есть обмен не только идеями, знаниями, но и действиями;
- перцептивной – процесс восприятия друг друга и установление взаимопонимания с учетом нейролингвистики [9].

Передача информации возможна лишь посредством знаков, точнее – знаковых систем. Существует множество знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе.

При грубой классификации коммуникационной стороны общения различают вербальную коммуникацию (в качестве знаковой системы используется речь) и невербальную коммуникацию (различные неречевые знаковые системы), которая может быть разделена на 4 формы: кинесика, паралингвистика, проксемика и визуальное общение. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникации

осуществляется за счет невербальных средств выражения, и только 20-40% информации передается с помощью вербальных.

Таким образом, устная вербальная информация неразрывно связана со следующими факторами:

- кинесикой, т.е. оптико-кинетической системой знаков, включающей в себя жесты (движение различных частей тела, прежде всего рук), мимику (движение лица), ипантомимику (позы);

- паралингвистикой, то есть системой вокализации (качеством голоса, его диапазоном, тональностью), и экстралингвистикой, то есть системой звуковых знаков (паузы, покашливания, смех, плач и сам темп речи);

- проксемикой, т.е. областью, занимающейся нормами пространственной (пространственное размещение, расстояние между коммуникаторами, наличие различного рода психологических защит, размещение по высоте и т.п.) и временной организации (точность, опоздание, время и продолжительность контактов и т.п.);

- визуальной системой знаков (контакт глазами).

Здесь важна семантика – кодирование знаков. Вербальная коммуникация используется в качестве знаковой системы человеческую речь. Эффективность, т.е. восприятие вербальной информации, зависит от кодирования и декодирования информации, при помощи которых осуществляется речь. При этом коммуникатор в процессе говорения кодирует, реципиент в процессе слушания декодирует информацию. Диалогическая речь представляет собой последовательную смену коммуникативных ролей.

Эффективность вербальной коммуникации зависит от личностно-речевой ориентации (направленности на личностное воздействие реципиента, партнера), от социально-речевой ориентации (ориентация на содержание, тематику коммуникации) и способов и методов психологического воздействия так называемой «убеждающей коммуникации» и т.д. Модель коммуникативного вербального процесса, по Г. Лассуэллу, включает 5 элементов:

- кто (передает сообщение) – коммуникатор;

- что (передается) – сообщение (текст);

- как (осуществляется передача) – канал;

- кому (направлено сообщение) – аудитория;

- с каким эффектом – эффективность.

По поводу каждого из этих элементов могут быть различные варианты реализации и, соответственно, различная эффективность восприятия.

С учетом всего изложенного важно иметь в виду следующее: при непосредственном коммуникативном общении при осуществлении управляющего воздействия необходимо обеспечить понимание смысла сообщения независимо от его формы передачи (вербального высказывания или невербального сообщения) объекту управления. Иначе говоря, необходимо «говорить» на языке исполнителя, для чего требуется «переводить» формаль-

ные абстрактные управленческие решения на язык реципиента в соответствии с уровнем его развития и прежде всего – профессионального, то есть разговаривать с токарем 3-го разряда необходимо на «языке токаря 1-3-го разряда», с кассиром – на «языке кассира». Эту функцию перевода организационно-технологического функционального формализованного языка в реальные действия исполнителя (рабочего) в системе управления производственными процессами материального производства осуществляет мастер либо бригадир, а в системе функционального управления – руководитель функционального подразделения по отношению к исполнителям.

Основу управленческой информации представляет собой вербальная и невербальная формализованная документированная информация, зафиксированная (законсервированная) на различных видах носителей информации. Наиболее распространены текстовые и графические бумажные документы. Попытки создать бездокументированную систему управления обречены на неудачу вследствие того, что предварительные проработки будущих производственных процессов всегда должны быть сделаны заранее и зафиксированы для последующего использования в связи с тем, что все организации объективно являются социальными системами, и потому для организации совместной деятельности необходимо каждое рабочее место обеспечить соответствующей информацией, которая позволяет организовать кооперированную деятельность, скоординированную и согласованную во времени и в пространстве [9].

В документах фиксируются решения, ход их выполнения, отражаются основные характеристики процессов организации производственных процессов. Документооборот крупных предприятий составляет более 100 тыс. документов в год, а количество используемых разновидностей документов составляет около 1000 (в целом в стране примерно 100 млрд. документов). Работа с документами у специалистов управления занимает от 30 до 60% рабочего времени, причем до 40% информации переносится из документа в документ без всякой обработки, то есть переписывается. Поэтому эффективная организация документального обеспечения организованной деятельности имеет чрезвычайно важное значение.

Документированная информация может быть классифицирована следующим образом:

- по типу носителя информации: на бумажных, магнитных носителях и фотопленке;
- по способу изготовления: рукописные, машинописные, типографские, фотографические;
- по назначению: рекомендательные, распорядительные, информационно-справочные, нормативные, организационные (претензионные, регламентирующие, договоренности), исполнительные (отчетно-учетные);
- по степени срочности: простые, срочные, весьма срочные;

– по предмету управленческой деятельности: материально-технические, технические, технологические, финансовые, экономические, кадровые;

– по функциям управления: плановая, прогнозная, диспетчерская, контрольная, учетная, аналитическая, директивная (регулирующая);

– зависимости от сферы обращения: внешняя (входящая, исходящая) и внутренняя (используемая внутри предприятия);

– по видам управленческой деятельности: техническая, технологическая, экономическая, социальная, политическая;

– по уровню сложности: простые, сложные.

Кроме того, документы могут быть первичными, промежуточными, выходными, подлинниками (оригиналами и дубликатами), копиями и т.д. Однако многие из этих характеристик документов могут принадлежать одному и тому же документу, описываемому с разных сторон.

Наиболее существенными свойствами документов являются их информационные свойства, такие, как форма, размер, физический и информационный объем, информационная емкость, информативность.

По форме различают площадные (чертежи, плакаты), линейные (ленты, картотеки, книги), объемные (макеты) документы.

Физический объем – это размер документа, выраженный в ед. длины, площади и объема.

Информационный объем – количество печатных знаков, строк, учетно-издательских листов, дорожек на магнитных лентах, растровых точек на экране дисплея (рисунке).

Отношение физического и информационного объема называется плотностью (компактностью) информации. Уплотнение – микрофильмирование, кодирование, схематизация информации.

Информационная емкость – количество информации, вложенное в информационный объем (графики, диаграммы, схемы).

Информативность – количество полезной информации в документе.

В качестве основных видов организационно-распорядительных (служебных) документов различают:

– приказ – решение руководителя (долговременное);

– распоряжение – оперативное решение;

– указание – решение, обращенное к конкретному исполнителю;

– инструкция – правила;

– протокол – запись хода обсуждения какого-либо вопроса, совещания;

– акт – документ, фиксирующий факт;

– докладная записка (рапорт) – сообщение по какому-либо вопросу руководству;

– справка – документ, описывающий и подтверждающий те или иные события и факты.

Каждый документ имеет свою форму, свои правила построения и оформления содержания, свои размеры и т.п., которые устанавливаются соответствующими системами стандартов: Единая система государственной документации (ЕСГД), Единая система конструкторской документации (ЕСКД), Единая система технологической подготовки производства (ЕСТПП) и т.п.

Наиболее существенными недостатками документированной информации являются:

- дублирование документов и содержащихся в них данных;
- большое количество излишних неиспользуемых показателей, в то же время отсутствие необходимых данных;
- плохая сопоставимость данных, содержащихся в различных документах;
- несоответствие форм и содержания документов технике обработки документов и передачи информации;
- низкая эффективность изготовления документов.

Соответственно основными направлениями повышения эффективности документированной информации являются:

- 1) сокращение избыточности информации в документах за счет применения телеграфного стиля, использование письма-подлинника для ответа, кодификации и шифрации информации, применение типовых текстов, трафаретизация и типизация текстов;
- 2) формализация и унификация документов;
- 3) стандартизация (система ГОСТ, ЕСГД);
- 4) унификация показателей и реквизитов;
- 5) ориентация на использование банка данных;
- 6) использование унифицированной нормативно-технологической документации (УНТД);
- 7) применение бесчертежной документации;
- 8) совмещение плановых и отчетных документов и т.д.

Разработка управленческой документации

Эффективность документированной системы информации в организации в значительной степени определяется схемой документооборота и схемой информационных связей. Под документооборотом понимается схема последовательности прохождения документов по структурным подразделениям организации. Иногда под документооборотом понимается делопроизводство. Однако делопроизводство – это только малая часть документальных операций, т.к. объединяет только технические канцелярские операции, связанные с приемом, регистрацией, направлением на исполнение документов, техническим контролем исполнения, отправкой и хранением документов. Подавляющее большинство документальных операций содержательного характера осуществляется не в канцелярии, а в основных

функциональных подразделениях системы управления и отражается в оперограммах и схемах информационных связей.

Схема информационных связей отражает систему функциональных операций по обработке информации и выработке управленческих решений. По существу, последовательность прохождения документов по структурным подразделениям определяется составом операций, осуществляемых при решении функциональных задач, и отражается в оперограммах по каждому виду документа.

На основании оперограмм основных видов документов составляется схема информационных связей (потоков) в системе управления, то есть на схеме организационной структуры показываются все информационные функциональные связи структурных подразделений между собой с указанием направлений, последовательности взаимосвязей и их функциональное операциональное содержание. Использование в схеме информационных связей кодов документов и шифров операций позволяет получить достаточно полное и компактное отражение структуры и содержания функциональной управленческой деятельности.

На основе подобной схемы можно установить целесообразность маршрутов документов, основные информационные и документальные потоки, их направленность и плотность, оптимизировать информационную систему управления за счет исключения встречных потоков, дублирования, цикличности и т.п. На основе схемы информационных связей можно построить так называемую «линейную карту распределения полномочий (обязанностей)» (ЛКРО) и определить рациональный уровень централизации принятия решений.

Информация, используемая в качестве предмета и средств управленческой деятельности, может рассматриваться как информационное обеспечение системы управления. Таким образом, к информационному обеспечению относится только та информация, которая используется для осуществления управленческой деятельности, то есть необходимая для перевода организации как деятельностной системы из одного состояния в другое на основе аналитической и прогностической информации о динамике окружающей среды. Особенность обеспечивающей информации состоит в том, что она включает в себя прошлую (эмпирическую и нормативную) и актуальную текущую (на данный период времени) информацию о фактическом состоянии организации и окружающей среды. Ее аналитическая интерпретация и вероятностная прогностическая информация о возможных предполагаемых проектных (по фазам, стадиям и этапам технологии производственных процессов) и плановых (задаваемых на конец определенных плановых календарных периодов) состояниях организации и окружающей среды относится к собственно управленческой результирующей информации, представляющей собственно управленческие решения.

В структуре информационного обеспечения системы управления можно выделить следующие классы и виды информации [1, 8].

1. Нормативно-справочная информация, составляющая информационную нормативную основу системы управленческой деятельности. К нормативно-справочной информации относится:

а) технико-технологическая информация (система государственных, отраслевых стандартов (ГОСТы, ОСТы), ведомственных и местных, внутриорганизационных нормативов, технических условий и указаний, технических норм и правил, относящихся к описанию предметов, средств и условий труда, по всем стадиям их «жизненных циклов», начиная с «рождения» до «смерти»: конструирование, проектирование производства, изготовление, эксплуатация, техническое обслуживание, ремонт, модернизация и ликвидация. Как правило, это структурная информация о конструктивных, фактических или проектных нормативных технических, физико-химических, механических и других параметрах состояний всех овеществленных элементов и их формализованных, схематизированных, расчетных физических взаимосвязях в процессах материального производства;

б) организационно-трудовая информация, представляющая собой формализованные описания стереотипных (стандартных, типовых, универсальных) нормативных функциональных взаимосвязей трудовых процессов в системах «человек-машина», где человек должен выполнять в основном роль оператора, манипулятора, регулятора машины, руководствуясь ее конструктивными и технико-технологическими параметрами. Содержательная сущность организационно-трудовой информации выражается в форме квалификационных характеристик, описывающих стандартные унифицированные элементарные приемы, действия и операции профессиональной узкоспециализированной функциональной деятельности (например, согласно Единым тарифно-квалификационным справочникам (ЕТКС), типовым должностным инструкциям и т.п.), а также абстрактных унифицированных нормативов времени на выполнение этих элементарных операций, приемов и действий (например, Единые отраслевые нормы и расценки (ЕНиР), внутриорганизационные «местные» нормы, (МН), Единая тарифная система оплаты труда, Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы и т.п.). Особенность этой информации состоит в том, что содержательная и временная формализованная основа этих описаний задается (предопределяется) структурной, жестко регламентированной, стандартизированной и унифицированной информацией технико-технологической основы материального производства (отсюда: трудовые технически обоснованные нормы времени, инструкции по технической эксплуатации машин, технологические регламенты и т.п.). Биологическая, психологическая, личностная, идеологическая и т.п. социальная информация, связанная с Человеком, здесь присутствует только в превращенной форме обезличенных унифицированных технико-технологических

расчетных нормативов, обуславливающих безопасные для жизни работника как биосистемы условия труда.

К этому же виду информации можно отнести организационно-функциональную информацию, регламентирующую распределение функциональных управленческих задач, полномочий (прав) и ответственности по функциональным подразделениям организационной структуры системы управления. Подобная информация реализуется в форме различного рода приказов о распределении полномочий высшего управленческого персонала, положений о специализированных функциональных отделах и службах, должностных инструкций по отдельным позициям в системе управленческой деятельности и т.п.;

в) организационно-экономическая информация, представляющая собой формализованное нормативное описание организационных взаимосвязей в календарном разрезе времени, выступающих в форме экономических (стоимостной интерпретации натурального, материально-вещественного, продуктового товарообмена) и хозяйственных (денежных наказаний и поощрений в форме штрафов, пени, неустоек, льгот и т.п. за соблюдение или нарушение условий товарообмена) отношений. В связи с тем, что основой организационно-экономической информации является абстрактная, неструктурная информация, она обладает целым рядом особенностей.

Так как абсолютно все ресурсное (материально-сырьевое, энергетическое, трудовое, техническое, информационное) обеспечение организационной деятельности любых организаций как социальных деятельностных систем осуществляется извне, из окружающей среды – организованной экономической метасистемы общества, поэтому организационно-экономическая информация в ее нормативно-регламентационной основе является только общегосударственной, то есть универсальной, применимой для всех организаций с небольшой спецификой по отдельным типам и классам организаций. Именно поэтому она выступает в форме универсальных общественных (государственных, региональных) стандартов – нормативно-правовых актов: сводов (кодексов) законов, отдельных законов, указов, постановлений и т.п. органов государственной власти различных уровней (отраслевых, региональных, муниципальных и т.п.).

В связи с тем, что организационно-экономическая информация является основой организованности (упорядоченности) жизнедеятельности всего общества в целом или отдельных крупных сообществ в виде отдельных государств, она неизбежно несет в себе отпечаток политического устройства общества, морально-этических, национальных обычаев, традиций, социальных мифов и т.д., т.е. является отражением цивилизованности общества в целом.

2. Текущая, оперативная информация, включающая в свой состав:

а) сведения об актуальном состоянии управляемого объекта, то есть о состоянии производственных и организационных процессов и их состав-

ляющих элементов. К этому виду информации относятся различные технико-экономические показатели оперативного контроля и учета;

б) текущие сведения, характеризующие динамику ситуаций окружающей среды, оказывающие возмущающие воздействия на организационные процессы деятельности и требующие соответствующих решений по адаптации организационной деятельности. К такого рода информации относятся оперативные сведения о природно-климатических явлениях, об основных параметрах (номенклатуре, объемах, ценах, замещаемых продуктах, конкурентах, поставщиках и т.п.) состояния на данный момент времени рынков трудовых, материально-сырьевых, финансовых ресурсов, рынка инвестиций, ценных бумаг, капитального строительства, интеллектуально-го продукта, включая рынок техники и технологий, и т.п.

3. Отчетная («архивная»), ретроспективная по календарным периодам, фактическая, статистическая информация, включающая в себя накапливаемые учетные, отчетные сведения о прошлых состояниях организации, ее элементов и окружающей среды в разрезе технико-экономических показателей и параметров, указанных в п. 2, и необходимых для анализа и прогноза как внешней ситуации, так и организационных изменений.

4. Инструктивно-методическая информация, включающая:

- методические указания, определяющие операциональную технологию, алгоритмы, математические модели решения отдельных функциональных задач, формулы и последовательность выполнения расчетов, разработки технологии процессов и т.п.;

- методические указания по разработке и технико-экономическому обоснованию различных управленческих решений, проектов и т.д.;

- инструктивно-методические материалы, устанавливающие последовательность, способы и методы осуществления отдельных операций;

- инструктивно-методические указания, регламентирующие формы рабочей управленческой документации, правила их заполнения, оформления;

- инструкции по эксплуатации и использованию организационной техники (ЭВМ, средств связи, обработки, накопления, хранения, защиты и передачи данных, размножения и уничтожения информации и т.п.) в системе управления, по разработке и использованию программного обеспечения («программных продуктов»).

5. Рабочая документация организационных проектов системы управления, включающая в свой состав, помимо указанных в п. 4:

- проекты (схемы) организации индивидуальных и групповых рабочих мест в системе управления;

- технические проекты проводной, радио, электронной, космической связи, автоматизации процессов управления;

- проекты информационных и автоматизированных систем;

- схемы организационных структур и штатные расписания системы управления и отдельных функциональных подразделений;

– схемы документооборота, схемы информационных связей, оперограммы отдельных документов, проекты систем делопроизводства, контроля исполнения управленческих решений и архивации информации;

– макеты и рабочие формы типовых, стандартных и унифицированных документов и т.п.

Таким образом, при рассмотрении вопросов информационного обеспечения системы управленческой деятельности определяется вся информация, необходимая и достаточная для решения управленческих задач.

Как показывает практика, наибольший эффект достигается не в результате оптимизации решения задач, а от рациональной организации информационного обеспечения и системы обработки данных за счет структуризации и упорядочения информации по уровням управления при соблюдении следующих принципов:

1) достоверности информации и отсутствии искажений при ее обработке, трансформации при передаче по уровням управления;

2) своевременности информации. Информация должна быть обеспечена в нужное время, иначе она вообще перестает быть информацией как таковой;

3) однократности ввода исходной информации и многократности ее использования;

4) достаточности информации на каждом уровне управления и в каждом структурном подразделении. Как правило, достаточность информации обеспечивается за счет определенного уровня ее избыточности;

5) мобильности (гибкости) изменения содержания информации и информационных потоков;

6) системности и соответствующей трансформируемости информации как «по вертикали», т.е. по уровням организационной структуры управления, так и «по горизонтали», то есть по специализированным функциям управления, при помощи технико-экономических, организационно-экономических, социально-экономических и т.п. «трансляторов перевода».

В соответствии с указанными принципами структура информационного обеспечения формируется в соответствующие информационные массивы, которые классифицируются в зависимости от признаков: по семантике (смыслу), содержанию, технологии использования, носителям информации, техническим характеристикам.

Обычно выделяют следующие типы информационных массивов: постоянные, вспомогательные, промежуточные, текущие и служебные.

Постоянные массивы (массивы постоянных данных, «база данных») формируют до начала функционирования системы обработки данных. Они содержат директивные правовые, нормативно-справочные и другие редко изменяющиеся сведения.

Вспомогательные массивы являются производными постоянных массивов. Они представляют собой структурированные по уровням и функциям

управления массивы постоянных данных. Их получают из последних не расчетами, а логическими преобразованиями типа: сортировки, выделения, выборки, объединения, группировки и т.п. Во вспомогательных массивах нет никакой другой информации, кроме той, которая содержится в одном или нескольких постоянных массивах, но только в ином структурированном виде.

Промежуточные массивы содержат информацию, которая возникает на стыке различных задач или этапов решения одной задачи, как результат предыдущего расчета и как исходный материал для последующего.

Текущие массивы содержат переменную рабочую информацию о состоянии управляемого объекта или процесса во времени. В отличие от вспомогательных и промежуточных массивов, которые формируются на основании данных постоянных массивов, текущие массивы часто формируются на основе первичных документов (или данных первичного учета).

Служебные массивы содержат информацию, необходимую для переработки всех вышеуказанных массивов. В служебных массивах содержатся программы ЭВМ, каталоги системы информационных массивов, трансляторы, машинные справочники, алгоритмы решения управленческих задач.

Структура и уровень информационного обеспечения (то есть состав и содержание информационных массивов), по существу, определяют уровень информационной системы управления в целом и качество комплексных или локальных подсистем, то есть возможность решения всего комплекса или только отдельных функциональных управленческих задач.

Особенно ярко это проявилось при создании так называемых автоматизированных систем управления (АСУ). С появлением электронно-вычислительной техники с большим объемом памяти и достаточно большим быстродействием предпринимались неоднократные попытки создания АСУ, включающих в свой состав весь комплекс управленческих задач организации в целом и базирующихся на единой общей базе данных (АСУ «всей организации»). Как правило, все попытки оказались неудачными по целому ряду причин: невозможность формализованно и алгоритмизированно описать целый ряд вероятностных стратегических задач, отсутствие необходимого математического аппарата для описания многофакторных комплексных динамических моделей организационной деятельности в целом, недостаточность трансляционных языков для перевода и взаимосвязи параметров различных функциональных задач и т.д.

Однако в качестве основной причины подобных неудач является невозможность и экономическая нецелесообразность создания информационного обеспечения системы управления на основе единой, общей базы данных. Это обстоятельство обусловлено целым рядом факторов:

– большой объем единой базы данных требует значительных трудовых затрат и соответственно продолжительности ее формирования;

– длительность формирования единой базы данных приводит к невозможности ее использования вследствие высокого уровня динамичности нормативной основы прежде всего экономических показателей и параметров, устаревания нормативных данных этой базы к моменту ее окончательного создания. То есть время создания единой базы данных не позволяет своевременно отражать объективную (независимую от организации) динамику информации о внешней среде;

– взаимосвязи и взаимозависимости различных показателей и параметров единой базы данных требуют осуществления постоянного мониторинга и оперативной ее корректировки («ведения» базы данных), что в результате значительных трудозатрат по ее обновлению затрудняет или вообще не позволяет оперативно ею пользоваться, или снижает достоверность и точность расчетов;

– невозможность полностью структурировать всю базу данных вследствие большого разнообразия «элементарных единиц нормативной информации», включаемых в единую базу данных, и отсутствия в настоящее время достаточного количества трансляционных «языков» для «перевода» параметров различных функциональных задач из-за несовпадения объектов и предметов классов и видов функциональной управленческой деятельности не позволяет обеспечить системное формирование единой базы данных. При невозможности системного формирования единой базы данных теряется целесообразность и смысл ее создания.

Именно поэтому в практике управления в настоящее время сложился подход построения локальных АСУ решения отдельных функциональных задач, решения комплекса задач на отдельных специализированных рабочих местах в системе управления, с соответствующей базой данных и программным обеспечением: технологические производственные процессы (АСУ ТП), автоматизированные рабочие места (АРМ конструктора, АРМ бухгалтера), автоматизированные системы проектирования (САПР, АВС (автоматизированное выполнение смет), система управления перевозками (СУПЕР) и т.д.). Чаще всего локальные системы ориентированы на специализированные локальные задачи в основном учетного, отчетного и расчетного характера с использованием персональных компьютеров.

Технология формирования документов и вообще обработки информации в значительной степени определяется техническими возможностями системы управления, то есть используемой системой организационной техники: ЭВМ, множительной, копировальной аппаратурой, техникой кодирования, накопления, преобразования, хранения, передачи и уничтожения информации, аппаратурой связи, регистрации, контроля, защиты и т.п.

При этом в зависимости от характера и параметров используемой оргтехники изменяются не только форма, состав, структура, содержание и технология информационной обработки документов, но и в значительной степени соответственно изменяется содержание функциональной деятель-

ности: подавляющее большинство функциональных операций при этом осуществляется оргтехникой, оставляя за управленческим персоналом решение творческих задач и операторские функции. Подобная интеграция техники и содержания управленческой функциональной деятельности приводит к созданию так называемых информационных систем и специфических информационных технологий в управленческой деятельности.

Переход к информационным системам – это качественно другой уровень информационного обеспечения системы управления. Информационные системы представляют собой форму системной организации информационного обеспечения управленческой деятельности, включающую в свой состав все виды информации, носители информации, комплекс технических средств получения, переработки, хранения, защиты и передачи информации, включая документированную информацию. Иначе говоря, информационные системы представляют собой синтез информации и технических средств для ее обработки.

Основная целевая задача информационных систем – обеспечение необходимой информацией всех уровней системы управления (т.е. исходной, нормативно-справочной, промежуточной, директивной). Любая система управления не может работать без информации о состоянии управляемого объекта и внешней среды, без передачи информации о принятых управляющих воздействиях. Определение оптимальных объемов информации, поступающей в различные подразделения системы управления, рациональное распределение потоков информации во времени (своевременность) и в пространстве (в нужном месте) является необходимым условием эффективного функционирования систем управления.

Контрольные вопросы по пятому разделу

1. Охарактеризуйте основные типы информации.
2. Раскройте содержание управленческой информации.
3. Классификация документированной информации.
4. Назовите этапы разработки управленческой информации.
5. Назовите принципы рациональной организации информационного обеспечения.

6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение, исходя из понятия «управление», рассмотренного ранее, – это непосредственный результат («продукция») мыслительной разумной управленческой деятельности, имеющий смысловое значение (отказ от решения – тоже решение). Управленческое решение может выражаться как в абстрактной форме мыслительных конструкций с помощью различных знаковых систем (вербальной, символической, схема-

тической, «языком тела, мимики, жестов, пантомимики» и т.п.), так и в форме различного рода физических воздействий на субъект деятельности (человека), но при этом обязательным условием является понимание смысла этой мыслительной конструкции или воздействия субъектом управления. Если такого понимания со стороны объекта управления нет, то это решение не может рассматриваться как управленческое, а является сугубо властным или каким-либо другим бессознательным. Таким образом, управленческим решением является любой документ или слово, действие, которые имеют смысл и направлены в дальнейшем на реализацию (осуществление) этого решения.

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, сроки, условия, техника и технология производства работ, права и ответственность, распределение ресурсов, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т.п. Соответственно управленческое решение отражается в форме различного рода документов (чертежи, схемы, планы, проекты, графики, ведомости, отчеты, справки) и недокументированных приказов, заданий, установок, направлений действий, выражаемых в устных вербальных или других знаковых системах.

Управленческое решение строится на следующих принципах:

а) принцип субъектности (разумности, сознательности). То есть управленческое решение всегда субъектно, то есть имеет субъекта («лицо» или орган), принимающего решение, объекта – субъекта исполнения этого решения, то есть работника или группу людей – исполнителей решения;

б) принцип предметности или содержательности. Управленческое решение всегда имеет предмет, то есть смысловое содержание решения;

в) принцип системности, обусловленной особенностями человека, отражающими психосоматическое единство человека как биосистемы и его разумность. Управленческое решение всегда есть комплексный процесс, включающий правовой (воля, права, ответственность), психический (результат мыслительной, духовной деятельности, эмоционально-чувственных переживаний), социальный (затрагивает интересы других людей, общества), политический (отражает мировоззренческую, идеологическую сторону социальной жизнедеятельности), социально-психологический (в процессе общения и передачи) и другие аспекты;

г) принцип абстрактности (идеальности) формы. С одной стороны, решение – это результат обработки (переработки) информации, в ходе которой осуществляется выбор (выработка, разработка, формулирование) среди возможных вариантов такого, который наиболее близок к рациональному, то есть является наилучшим на основе принятого критерия эффективности. С другой стороны, управленческое решение абстрактно (идеально) вследствие того, что направлено на осуществление (реализацию) будущих действий, поступков и поведения исполнителей.

Управленческое решение в зависимости от выбранных оснований может быть классифицировано следующим образом:

- по субъекту (кто принимает) – единоличное, групповое (коллективное), коллективное;
- по объекту (для кого предназначено, исполнитель) – работник, группа (бригада, коллектив цеха, завода), профессиональные или территориальные сообщества (отраслевые, региональные), население государства или многих стран;
- по предмету (содержанию) – техническое, технологическое, организационное, экономическое, социальное, политическое и т.д.;
- по времени исполнения – прогнозные (многолетние), календарные (год, квартал, месяц), текущие;
- по степени важности (значимости) – стратегические, тактические;
- по степени обязательности – директивные (обязательные), регламентирующие (инструктивные), рекомендательные (советующие);
- по степени формализуемости – формализованные, стандартные, нестандартные, неформализованные;
- по форме представления – документированные и не документированные (устные) и т.д.

Состав, структура, содержание и форма управленческих решений определяются указанными принципами и классификационными признаками.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческим решениям и обеспечивающими разумную эффективность их реализации, являются: выполнимость (реальность), своевременность, системность (взаимосвязанность с другими решениями), рациональность (эффективность, оптимальность), законность (обоснованность), полномочность (соответствие уровню прав), непротиворечивость, преемственность (связь с предыдущими), а также простота, ясность, краткость изложения, обеспечивающие понимание исполнителями.

Если управленческое решение рассматривать как результат управленческой деятельности, то процесс его получения представляет собственно саму управленческую деятельность. Естественно, как и в любой деятельности, основу составляет технология ее выполнения, то есть последовательность отдельных приемов, операций, этапов, стадий, средства деятельности и методы их осуществления. Как уже указывалось, основными средствами управленческой деятельности, определяющими технологию ее осуществления, являются информационные системы, включающие информационное обеспечение, организационная техника управления, условия управленческой деятельности (организация рабочего места) и, естественно, профессионально-деловые, социально-психологические и другие личностные качества самого субъекта деятельности [4].

Технология выполнения управленческой деятельности как последовательность отдельных этапов выработки, принятия и реализации управленческих решений может быть представлена следующим образом.

В связи с тем, что технология и методы обработки информации достаточно полно и глубоко освещены в специальной литературе, а технология и методы анализа и прогноза внешней ситуации, вопросы целеопределения, проблематизации рассматриваются автором в разделах, посвященных стратегическому менеджменту, здесь ограничимся лишь кратким рассмотрением методов разработки управленческих решений и способов организации контроля за их реализацией.

Прежде чем рассматривать методы разработки решений, необходимо отметить недостатки управленческих решений, объективно обусловленные субъективными особенностями лиц, принимающих решения, и недостатками систем управления, независимо от того, какие методы используются. К такого рода недостаткам можно отнести:

- предвзятость, обусловленная эгоизмом или эгоцентризмом управленческого персонала;
- подмена действительного желаемым в результате профессиональной «амбиции» (гордости, чести);
- излишняя перестраховка, проявляющаяся в обеспечении определенных запасов, резервов в целях гарантированного исполнения проектов предлагаемых решений в условиях недостаточно детерминированной динамики внешней среды;
- несистемность и определенная противоречивость решений, обусловленные организационной структурой функционального разделения управленческой деятельности.

В качестве основных методов разработки управленческих решений можно выделить следующие:

- а) методы разработки решений на основе использования системного подхода;
- б) формально-логические методы принятия решений;
- в) экспертные методы;
- г) методы разработки и принятия коллективных решений.

Системный подход – это наиболее распространенный и наиболее эффективный метод разработки управленческих решений по задачам и проблемам любой сложности, когда последние рассматриваются с системных позиций. Однако возможность и эффективность применения системной методологии обусловлены качеством выполнения основных процедур и принципов системного подхода [3].

Основными процедурами разработки и принятия решений на основе системного подхода являются идентификация и формализация.

Идентификация, или формулировка задачи и определение предмета решения как системы, означает выделение, установление «границ» реше-

ния, условий и ограничений, которые принимаются при решении задачи как исходные. Идентификация предмета решения как системы начинается с установления целей (целеопределения) и проблем, которые необходимо решить в процессе достижения цели (окончательного решения). Как правило, проблемы, которые решаются в управленческой деятельности (в отличие от теоретических проблем фундаментальных научных исследований), формулируются и формализуются в рамках принятых на данный момент времени в обществе парадигм и соответственно установленных основных закономерностей в решении проблем, поэтому эти проблемы относительно просто в соответствии с установленным правовым порядком переводятся в системы задач. Уровень сложности управленческих проблем и задач меняется по классам управленческой деятельности. Наиболее высокий уровень сложности относится к классу стратегического и внутриорганизационного управления производством, более низкий – к классам функциональной деятельности и линейного руководства. Как уже отмечалось ранее, в данном разделе рассматривается класс проблем и задач, относящихся к функциональной управленческой деятельности. Тем не менее даже при формулировке «типовых» функциональных задач вопросы рационального определения условий и ограничений внешней среды необходимо учитывать вследствие объективной неповторяемости как внутриорганизационных, так и внешних ситуаций.

Процедура формализации разработки управленческих решений заключается в выборе наиболее подходящего алгоритма, формулы решения задачи или, точнее, в выборе подходящей экономико-математической модели решения задачи, отражающей функциональные взаимосвязи в организационных процессах деятельности в форме закономерностей.

Несмотря на то, что при формализации управленческих решений используется весь возможный набор моделирования будущих ситуаций (физическое, предметное моделирование в форме макетирования, аналоговых, имитационных моделей, тем не менее в окончательном итоге все сводится к получению количественных математических и экономико-математических моделей, позволяющих на критериальной основе осуществлять выбор наиболее рационального решения из числа возможных или рассматриваемых. Как правило, математические зависимости используются при решении технико-технологических задач, а экономико-математические модели при решении организационно-экономических и критериальных технико-экономических задач выбора.

Эффективность математического и экономико-математического моделирования управленческих решений в значительной степени предопределяется соблюдением основных принципов системной методологии:

– целостность решения, т.е. получения решения только как системного;

– функциональная зависимость всех параметров, отражающих свойства и отношения каждого элемента и включаемых в формализованную модель решения;

– структурность, т.е. формализованное аналитическое описание всех параметров модели решения через установление сети связей и отношения элементов (частных решений);

– зависимость параметров решения от факторов внешней среды, которые выступают в виде ограничивающих условий;

д) иерархичность, т.е. возможность представления модели решения в виде комплекса (системы) уравнений.

Формально-логические методы в силу своей специфики используются только при процедурах обсуждения, согласования и принятия решений. Для разработки управленческих решений, вследствие функциональности процессов организационной деятельности как объекта управления, формально-логические методы непригодны. Формальная логика – это наука о формах и структурах мысли. В основе формальной логики лежат законы так называемого «выводного знания», т.е. на основе предшествующих знаний, без непосредственного обращения к опыту. Принятие, то есть доказательство целесообразности решения с помощью формально-логических методов, осуществляется с помощью логической процедуры установления «истинности» утверждения при помощи других утверждений, обозначаемых как аргументы или доводы. Различают в основном два способа формально-логических методов: индуктивный, когда общее правило выводится из единичных явлений, вещей, используемых в качестве доводов, и дедуктивный, когда осуществляется переход от общего к частному. По существу, в основу формально-логических методов положен закон единства анализа-синтеза, который, однако, в силу различных причин не может быть реализован в форме функциональных закономерностей. Поэтому формально-логические методы используются в основном при групповом обсуждении противоречивых, слабоструктурируемых и слабоалгоритмизуемых решений.

В тех случаях, когда решение не может быть формализовано в виде функциональных закономерностей, не может быть структурировано, то есть когда невозможно применение системного подхода, используются экспертные методы принятия решений. В основе экспертных методов лежит интуитивно-логический субъективный анализ-синтез оценки и выбора варианта решения сложных проблемных задач. Экспертный метод принятия решений построен на использовании профессиональных знаний и опыта специалистов, отбираемых в качестве групповых экспертов для процедуры выбора наиболее рационального, с их точки зрения, варианта разработанных ранее решений на основе субъективной оценки. Как правило, экспертные методы принятия решений на практике применяются для оценки сложных стратегических, технических, организационных, социаль-

ных, политических проектов и программ, определяющих политику на ближайшую перспективу, или при решении нестандартных проблем и в критических ситуациях (например, консилиум врачей). При использовании экспертных методов оценки и выбора решений возникают две проблемы, которые определяют эффективность и целесообразность применения данного метода. Первая проблема заключается в отборе квалифицированных экспертов, учете их компетенции при оценке и выборе ими решения и исключении, по возможности, негативного влияния субъективных факторов, снижающих объективность принимаемых решений (таких, как профессиональные амбиции, идеологические и мировоззренческие установки, ориентации на авторитеты и т.п.). Вторая проблема заключается в согласовании экспертных оценок и определении итоговой.

Первая проблема в части отбора и рейтингового ранжирования экспертов может решаться различными способами и в различной их композиции. В качестве возможных методов отбора экспертов используются апробированные практикой методы анкетного опроса, конкурса документов, определения профессионального рейтинга по числу монографий, публикаций в международных научных журналах и других печатных работ, по выступлениям на международных конференциях и т.п., на основе специально организованных интервью, тестовых методик, с использованием провокативных методов диагностики в форме специально организованных дискуссий, организационно-деятельностных игр, на основе графологических и физиогномических экспертиз, астрологических гороскопов и т.д. Необходимо отметить, что сам по себе ни один из перечисленных методов диагностики экспертов не дает абсолютно достоверных результатов, каждый из них лишь дополняет друг друга. Наиболее эффективными, с точки зрения экономических затрат и информационных характеристик, являются активные методы проявления профессиональных знаний и личностных качеств в форме дискуссий, организационно-деятельностных игр и профессионально-организованных интервью. Устранение или нивелирование субъектной проявленности экспертов осуществляется на основе метода Дельфи – метода поэтапного последовательного согласования экспертных оценок. Для того чтобы исключить влияние авторитета, экспертный опрос проводится анонимно. Суть метода Дельфи сводится к тому, что оценочный опрос экспертов проводится последовательно в несколько этапов. На 1-м этапе эксперты сообщают свои оценки без всякой аргументации и объяснений. Перед 2-м этапом экспертам сообщают среднегрупповую оценку и крайнюю минимальную и максимальную оценки. На 2-м этапе эксперты вновь сообщают свои оценки, зная отклонения своих мнений от средних и крайних значений и объясняя причины, по которым они изменили или не изменили свои первоначальные оценки. На 3-м этапе экспертам сообщаются все анонимные результаты предыдущего этапа с аргументацией изменения оценок на предыдущем этапе, и их опять просят вновь произвести экс-

пертную оценку решения. На 4-м этапе повторяется процедура третьего этапа, но уже выставляемая оценка должна быть аргументированно обоснована. Как правило, обычно достаточно проведения трех этапов, которые позволяют получить достаточно согласованные мнения экспертов. В основе метода Дельфи лежат психологические способы организации творческой деятельности при отсутствии формальных способов функционального разделения и организации коллективной мыследеятельности, т.к. каждый эксперт при обосновании своих выводов позволяет другим экспертам несколько по-иному, под другим углом зрения, «посмотреть» на одну и ту же проблему и лучше понять другого [2].

Рейтинговое ранжирование профессиональной компетенции экспертов осуществляется путем введения поправочных коэффициентов к оценкам, отражающим их уровень компетенции. При этом групповое мнение экспертов устанавливается по откорректированным экспертным оценкам.

Согласование экспертных оценок производится следующими методами измерений: ранжирование оценок, парное сравнение, непосредственная оценка, последовательное сравнение.

В тех случаях, когда проблема или проблемная задача не может быть формально системно описана, когда технология решения неизвестна, функционально и структурно не может быть описана и регламентирована и процесс решения носит сугубо творческий характер, разработка и принятие решений осуществляются методом коллективной разработки и принятия решения. Результатом коллективной разработки и принятия решения является разумный компромисс, основанный на взаимных сознательных уступках, построенных на взаимопонимании всех без исключения. Основным принципом достижения разумного компромисса является формула: «шаг навстречу за счет двух шагов назад». Особенность коллективных форм организации творческой деятельности заключается в том, что здесь творческие процессы поиска решений осуществляются всеми одновременно без технологического разделения проблемы и самого процесса деятельности на части, как, например, в функциональной кооперативной групповой деятельности. Единственное «технологическое» требование, которое должно соблюдаться и тщательно организовываться, – это создание таких организационных условий для творческой деятельности каждого участника, при которых он чувствовал бы себя Человеком наравне с другими. Подобные методы составляют основу стратегического управления, где подавляющее большинство проблем и задач не могут быть формально описаны и алгоритмизированы в рамках единой системы. Зачастую под коллективным решением понимается групповое решение, принимаемое простым или квалифицированным большинством. Между тем такая подмена недостаточно корректна, т.к. коллективное решение обязательно предполагает компромисс на основе взаимопонимания всех без исключения чле-

нов коллективной мыследеятельности, а не «силового давления большинства» коллектива, то есть группы, части коллектива.

Как уже указывалось ранее, коллективные методы принятия решений используют в основном формально-логические процедуры.

Вследствие того, что управленческие решения всегда носят предварительный, идеальный, упрощенный характер и разрабатываются задолго до момента их реализации, фактическое исполнение (реализация) решений, как правило, всегда отличается от проектных. Объективной основой таких отклонений является диалектическая изменчивость объективного мира, и прежде всего непосредственной инфраструктуры организационной деятельности. Для того чтобы эти отклонения были возможно меньшими и целевые задачи, устанавливаемые управленческими решениями, выполнялись как можно точнее, необходима соответствующая система мониторингового отслеживания процесса (хода) фактической реализации (контроля исполнения) проектных решений и своевременной корректировки этих решений. Эффективность реализации управленческих решений в значительной степени зависит от применяемой системы контроля исполнения решений и системы оперативного регулирования процессов реализации управленческих решений.

Система оперативного регулирования (оперативного управления) собственно производственных и других организационных процессов рассматривается в соответствующих разделах дисциплины «Менеджмент» и потому здесь не приводится. Применительно к рассматриваемым вопросам необходимо отметить, что при оперативном регулировании производственных и организационных процессов изменяется не фактическое исполнение, т.к. оно уже свершилось, а будущие состояния производственных и организационных процессов путем корректировки разработанных ранее предварительных проектов, планов, графиков и др. управленческой документации. Методы, применяемые при корректировке управленческих решений, по существу, точно такие же, как при разработке и принятии управленческих решений, и поэтому отдельно не рассматриваются.

Функция контроля исполнения управленческих решений реализуется в двух формах: как текущий или оперативный технологический контроль и как итоговый контроль.

Текущий технологический контроль выступает как документированная фиксация фактического состояния организационных производственных процессов во времени. Данные контроля предназначены для сопоставления с предварительными проектными или плановыми показателями, установленными для данного периода времени, выявления отклонений, анализа причин и принятия новых (откорректированных) решений. Таким образом, для осуществления и организации контроля исполнения управленческих решений в документах должны быть предварительно заданы соответствующие точки контроля процессов.

Как правило, текущий оперативный контроль хода основных производственных процессов осуществляется во всех непрерывных технологических производствах химического, металлургического, энергетического и других типов производств, во всех типах транспортных грузо- и пассажиропотоков (железнодорожного, воздушного, автомобильного, морского, речного, трубопроводного транспорта) на основе соответствующих графиков производственных процессов с разными временными интервалами в зависимости от специфики этих процессов (в энергетике – каждый час, на автомобильном, железнодорожном и авиатранспорте – часы и минуты, в строительстве – недельно-суточные графики и т.п.).

В производствах с большим количеством операций и межоперационным перемещением изготавливаемых изделий по различным рабочим местам осуществляется система обязательного оперативного технического 3-ступенчатого контроля качества на основе технологических схем операционного контроля качества с обязательной фиксацией результатов контроля (либо в нарядах на работу, либо в специальных актах технического контроля, картах отступлений, браковочных извещениях и т.п.).

Системе обязательного технического контроля качества отдельных операций и видов работ подвергаются также технологические переделы, относящиеся к так называемым «скрытым работам» (например, работы нулевого цикла в строительстве по устройству фундаментов, инженерных сооружений, сетей и т.д., сварочные работы ответственных трубопроводов и конструкций и т.п.).

Итоговый контроль исполнения управленческих решений, как правило, реализуется в форме отчетной документации как управленческая функция учета и обычно соответствует календарным планово-отчетным периодам и соответствующим плановым документам, т.е. отчеты составляются только по тем параметрам результатов производственно-хозяйственной деятельности и состояний внешней среды, которые планируются.

Особая форма контроля исполнения отдельных поручений используется применительно к организационным процессам (например, решений совещаний, подготовки различных запросов, ответов и т.п.). При такой форме контроля на те документы, исполнение которых ставится на контроль (обозначается на документах буквой «К»), обычно заводится специальная карточка контроля, или краткое содержание документа заносится в специальный банк контроля исполнения документов при автоматизированной системе контроля. Контроль исполнения осуществляется специально выделенным для этого сотрудником.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин. – М.: ГАУ, 2004. – 307 с.
2. Альметова, З.В. Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Альметова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 59 с.
3. Бирюков, Б.В. Кибернетика и методология науки Б.В. Бирюков. – М.: Наука, 1974. – 414 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 289 с.
5. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: учебник / Б.М. Генкин – М.: НОРМА, 2006. – 258 с.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 183 с.
7. Кузнецов, Е.С. Управление техническими системами: учеб. пособие / Е.С. Кузнецов. – М.: МАДИ, 2003. – 247 с.
8. Пискарев, А.В. Управление техническими системами: курс лекций / А.В. Пискарев. – Новосибирск: НГАУ, 2010. – 144 с.
9. Пиз, А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам / А. Пиз. – Нижний Новгород: Изд-во «Ай Кью», 1992. – 262 с.
10. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2005. – 212 с.
11. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ОАО «Бизнес-школа», 2006. – 368 с.
12. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна. – М.: МГУ, 2007. – 263 с.
13. Яковлев, В.А. Экономика предприятия: учебник / В.А. Яковлев. – М.: Дело, 2005. – 375 с.

Техн. редактор *А.В. Миних*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 30.06.2015. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,42. Тираж 70 экз. Заказ 480/375.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.