

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК**  
Уральское отделение  
**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**  
Удмуртский филиал

**УПРАНОМИКА: философия и методология процессов  
воздействия на преобразование мира**

**Научные доклады –**  
*Серия Управленческий образ мышления*

**В.И. НЕКРАСОВ**

**УПРАНОМИКА - МЕТОДОЛОГИЯ  
УПРАВЛЯЮЩЕГО:**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
ПРОЦЕССЫ  
РУКОВОДЯЩЕГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ**

**2**

Ижевск – Екатеринбург

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК**  
Уральское отделение  
**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**  
Удмуртский филиал

**УПРАНОМИКА:** философия и методология процессов  
воздействия на преобразование мира

**Научные доклады –**  
*Серия Управленческий образ мышления*

***В.И. НЕКРАСОВ***

**УПРАНОМИКА - МЕТОДОЛОГИЯ  
УПРАВЛЯЮЩЕГО**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ  
РУКОВОДЯЩЕГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ**

**Часть 2**

Ижевск – 2014

УДК 338.24  
ББК 65.050  
Н 48

**Некрасов В.И.** Упраномика - методология управляющего:  
**Организационные процессы руководящего воздействия.** Часть 2.  
Научные доклады – *«Управленческий образ мышления»*. – Ижевск -  
Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2014 - 52 с.

Рецензенты:

Пыткин А.Н. – докт. экон. наук, профессор,  
Кузнецов А.Л. – докт. экон. наук, профессор

Данная работа представляет собой ряд научных выступлений В.И. Некрасова перед аспирантами и докторантами в 2008-2013 годах. По своему содержанию – это обзор научных мнений по поводу профессионального осмысления процессов руководящего воздействия для организационного преобразования мира.

Освещаются актуальные вопросы познания методологии исследования как важнейшей стороны научного мировоззрения познания и формирования управленческого образа мышления. Анализируются условия успешного воздействия для эффективного формирования и развития организационных компонентов организационных комплексов и сред. Значительное внимание уделяется методологическим проблемам руководящего воздействия по развитию субъектов мира научного исследования.

При изложении ряда разделов данного научно-методического издания были использованы точки зрения ведущих зарубежных и отечественных ученых. Комментарии по каждому из разделов сделаны на основе обобщений автора и с учетом научных дискуссий по актуальным проблемам формирования научного управляющего мировоззрения в современную эпоху быстромменяющегося мира интеграции и глобализации.

Рекомендуется студентам, аспирантам, докторантам, всем, кто интересуется особенностями профессиональной научной деятельности в сфере мироздания и жизнедеятельности.

ISBN 978-5-282-04551-6

© Некрасов В.И., 2014 г.  
© Институт экономики УрО РАН, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение</b>                                                                                    | <b>4</b>  |
| 1. Мировоззренческая парадигма исследования категории руководства                                  | 7         |
| 2. Организационно - управляющий базис руководящего воздействия:<br>введение в научную проблематику | 9         |
| - Назначение руководства – формирование среды рационального действия                               | 9         |
| - Методология исследования руководящего воздействия                                                | 12        |
| - Аналитика исследования целей и задач руководства                                                 | 13        |
| - Организационный дизайн руководства                                                               | 15        |
| - Методические ориентиры руководства                                                               | 17        |
| 3. Методы руководящего воздействия                                                                 | 19        |
| 4. Посылки формирования руководящего воздействия                                                   | 30        |
| 5. Содержание организационных структур руководящего воздействия                                    | 32        |
| 6. Процессы руководящего воздействия в организациях                                                | 37        |
| 7. Результативность и устойчивое существование руководства                                         | 41        |
| <b>Заключение</b>                                                                                  | <b>49</b> |
| <b>Список литературы</b>                                                                           | <b>51</b> |

## Введение

Любое преобразовательное действие (стихийное, «слепое» или целенаправленное) требует воздействия, т.е. силы изменяющей, преобразующей объекты мира (природы, общества и т.д.).

Книги о целенаправленном воздействии - управлении обычно рассказывают о менеджменте (управлении другими людьми), или о кибернетике (техническом управлении системами), или об социально-общественном управлении (политическом).

Категория «управляющий» в системе форм и методов воздействия субъекта на объект представляет собой явление *целевого преобразования объекта* за счет эффективных форм и методов воздействия.

С философской точки зрения «явление – всеобщее все, что чувственно воспринимаемо, особенно бросающееся в каком-то отношении в глаза (напр., какое-либо явление природы). С точки зрения теории познания явление есть выражение, свидетельство наличия чего-то другого ...сущее в себе<sup>1</sup> ...»

Если с философской позиции «Наука – сфера человеческой деятельности, функцией которой является выработка и теоретическая схематизация объективных знаний о действительности<sup>2</sup>», то *наука управномика* есть *сфера организационно - управляющей деятельности в хозяйственных и политических преобразованиях, функциями которой является выработка и теоретическая схематизация объективных знаний о формах, принципах, методах и критериев оценки видов управляющих воздействий*.

Категория «управляющий» в науке управнология рассматривается:

- как **вид воздействия** по преобразованию объекта (системы, организации, среды, сферы жизни, потоков ресурсов, изменения поведения субъектов, распределения ресурсов по функциям и задачам и т.д.);
- как **лицо**, ведущее дела хозяйства, учреждения, предприятия;
- как **должность** высшего оперативного руководителя организации или предприятия (управляющий фабрикой).

Понятие «*упраномика*» вытекает из сочетания слов управляющего воздействия в рамках законов по преобразованию (изменению) объектов реального мира или наука об управляющих формах воздействия.

**Упраномика** включает следующие *виды воздействия и объекты преобразований*:

- главные формы воздействия: ***правление, руководство, менеджмент, функциональное управление, администрирование,***
- общие формы воздействия: ***регулирование и манипулирование.***

При этом две последние виды воздействия могут существовать как отдельные виды, так и в большинстве случаев входят в число основных методов воздействия каждого из пяти главных видов воздействия.

В социальном мире социальных изменений главенствующую роль выполняют все члены общества – политики, руководители, менеджеры, функциональные управленцы среднего звена хозяйственной деятельности, в

<sup>1</sup> Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 576 с. / 554с

<sup>2</sup> Там же, с. 287

общем лидеры и обычные люди. Все они приверженцы неосязаемых вещей – идей и норм как субстанциям социальных изменений в обществе благодаря своей роли личности, своих профессиональных и деловых качеств.

Образ объектов, претерпевающих изменения, служат субъекты общества (группы, социальные системы, организации, учреждения, социальные институты, комплексы, социальные среды и т.д.). Согласно мнению П. Штомпка, «общество (группа, организация и т.д.) стало рассматриваться не как жесткая, «твердая» система, а, скорее, как «мягкое» поле взаимоотношений. Социальная реальность предстает межличностной реальностью, в которой существует сеть связей, привязанностей, зависимостей, обменов, отношений .... преданностей. Иными словами, она является специфической общественной средой, или тканью, соединяющей людей друг с другом»<sup>3</sup>.

Конечно, все формы формирования социальных объектов в обществе обусловлены целевой деятельностью субъектов активного воздействия – политиков, руководителей, менеджеров и т.д., т.е. созидающей личностью – человеком. Главные и общие формы воздействия можно отразить в форме человека – преобразователя, созидателя социальных изменений (см. рис.1)

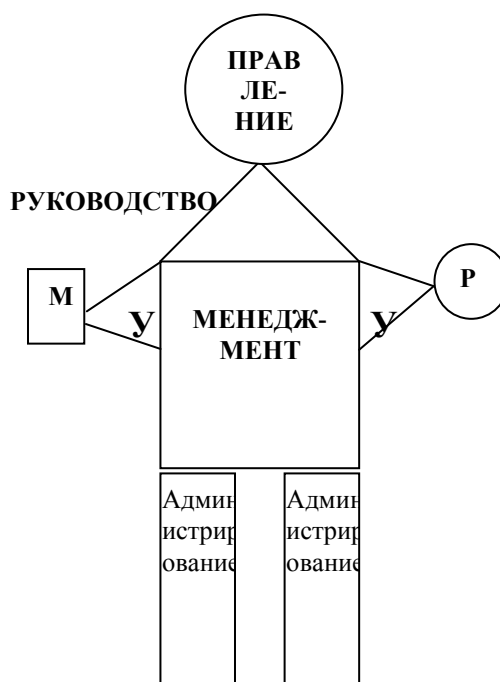


Рис. 1. Модель организационных форм воздействия

На рисунке отражено:

- голова – форма воздействия – **правление** (для созидания «эпохи»);
- шея - форма воздействия - **руководство** (для формирования *среды*);
- туловище - воздействие **менеджмент** (для формирования *организации*);
- руки - форма воздействия **управление** (для создания *системы*);
- ноги - форма воздействия **администрирование** (по *оптимизации* распределения и использования *ресурсов*);

<sup>3</sup> Штомпка П. Социология социальных изменений. – М.: Аспект Пресс, 1996. - С. 27

- инструменты для форм воздействия: - **Регулирование** – рационализация потоков; - **Манипулирование** – смещение приоритетов сознательной деятельности.

Все главные и основные формы социального воздействия имеют свои отличительные признаки, области применения и показатели воздействия

Таблица 1. Главные и основные формы социального воздействия

| <b>Виды</b>                            | <b>Правле-<br/>ние</b>                                               | <b>Руковод-<br/>ство</b>                                              | <b>Менедж-<br/>мент</b>                                           | <b>Управле-<br/>ние</b>                       | <b>Админист-<br/>рирование</b>                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Показатели</b>                      |                                                                      |                                                                       |                                                                   |                                               |                                                                |
| <b>Цель</b>                            | Обеспече-<br>ние соц.<br>преобразо-<br>ваний                         | Формирова-<br>ние среды и<br>обеспечение<br>развития ор-<br>ганизации | Создание<br>организации и<br>обеспечение<br>настроя людей         | Создание<br>Системы                           | Оптимизация<br>распределени<br>я<br>использовани<br>я ресурсов |
| <b>Средства<br/>достиже-<br/>ния</b>   | Поддержка<br>сообщества<br>и наличие<br>финансов                     | Устойчивые<br>связи и<br>партнерство                                  | Коммуника-<br>бельность                                           | Целевые<br>программы,<br>система и<br>ресурсы | Задачи, техно-<br>логия и<br>ресурсы                           |
| <b>Критерии</b>                        | Прогресс                                                             | Результатив-<br>ность                                                 | Развитие ХО                                                       | Эффектив-<br>ность                            | Рациональ-<br>ность<br>действий                                |
| <b>Методичес-<br/>кие<br/>принципы</b> | Нормы<br>правления                                                   | Согласовани<br>е связей<br>внешних и<br>внутренних                    | Создание<br>условий<br>действий                                   | Создание<br>резерва<br>ресурсов               | Регламенти-<br>рование                                         |
| <b>Регулирование</b>                   |                                                                      |                                                                       |                                                                   |                                               |                                                                |
| <b>Цель</b>                            | Снятие про-<br>тиворечий,<br>конфликтов,<br>кризисов                 | Снятие про-<br>тиворечий<br>кризисов                                  | Снятие<br>противоречий<br>и конфликтов                            | Снятие<br>конфликтов                          | Снятие про-<br>тиворечий                                       |
| <b>Средства<br/>достиже-<br/>ния</b>   | Диалог и<br>согласова-<br>ние целей                                  | Пересмотр<br>стратегии<br>приоритетов                                 | Партнерство                                                       | Посредниче-<br>ство                           | Диалог и<br>посредни-<br>чество                                |
| <b>Методичес-<br/>кие<br/>принципы</b> | Междуна-<br>родные и<br>националь-<br>ные нормы<br>права и<br>морали | Националь-<br>ные нормы<br>права, этики<br>и морали                   | Морально-<br>нравственные<br>нормы<br>хозяйств. дея-<br>тельности | Социально-<br>экономиче-<br>ские нормы        | Социальные<br>нормы этики<br>и морали                          |
| <b>Манипулирование</b>                 |                                                                      |                                                                       |                                                                   |                                               |                                                                |
| <b>Цель</b>                            | Формирова-<br>ние имиджа<br>власти                                   | Формирова-<br>ние статуса<br>руководства                              | Формирование<br>статуса<br>организации                            | Формирова-<br>ние статуса<br>коллектива       | Формирова-<br>ние статуса<br>процессов                         |
| <b>Средства<br/>достижени<br/>я</b>    | СМИ,<br>политика                                                     | Активная<br>политика                                                  | Политика<br>взаимодействи<br>я и доверия                          | Стандарты<br>нормы                            | Регламент                                                      |
| <b>Методичес.<br/>принципы</b>         | Нормы<br>права и<br>морали                                           | Нормы<br>этики и<br>права                                             | Нормы хозяй-<br>ствования и<br>этики                              | Страх от-<br>ветствен-<br>ности               | Принятый<br>регламент                                          |

# 1. МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ИССЛЕДОВАНИЯ

## КАТЕГОРИИ РУКОВОДСТВА

В современной организации работник умственного труда является «руководителем», если он в силу своего должностного положения или знаний отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов<sup>4</sup>.

Иными словами, руководитель берет всю ответственность за функционирование и развитие организации за счет принятия решений по определению целей, стандартов деятельности и оценки вклада в работу организации.

**РУКОВОДСТВО** – организационно-властная форма воздействия, основанная на авторитете (должности или личностном) для достижения целей организации путем формирования ее внешней и внутренней среды.

Руководство – это основная функция руководителя, связанная с управляющим воздействием при достижении поставленных целей организации. В «Словаре русского языка» С.И. Ожегова дается следующее определение. *Руководство* – это: 1) направляющая деятельность руководителя; 2) то, чем следует руководствоваться в работе; 3) учебное пособие по какому-нибудь предмету<sup>5</sup>. В этом же словаре приводится содержание термина «руководитель». *Руководитель* – лицо, которое руководит кем-либо или чем-либо (руководитель кружка, руководитель учреждения или организации, классный руководитель, научный руководитель, руководитель государства). Несмотря на то, что руководители выполняют определенные функции и играют определенные роли, это не означает, что многие руководители в крупных организациях заняты выполнением одинаковой работы. Объем руководящей работы настолько велик и разнообразен, что требует разделения (специализации), кооперации, концентрации и т.д.

В специальной литературе руководителей делят на три категории: руководители низового, среднего и высшего звена руководства. Руководители низового звена – самая большая часть руководителей вообще, среднего звена – функциональные руководители, высшего – элита руководства.

| Звено                                        |  |  | Уровень           |
|----------------------------------------------|--|--|-------------------|
| Высшее                                       |  |  | Институциональный |
| Верхний уровень<br>Среднее<br>Низший уровень |  |  | Управленческий    |
| Низовое                                      |  |  | Технический       |

Рис. 2. Деление руководителей по звеньям и их градация по уровням

<sup>4</sup> Друкер Питер, Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - С.18

<sup>5</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка М.: Дело, 1984. – 797 с.



В англоязычной литературе для обозначения данного понятия используют два слова «leadership» и «executive» и подчеркивается различие понятий руководитель или лидер бизнеса (как бы общее, высшее управление) и организационный управляющий – менеджер (конкретное руководство).

В организационном поведении и управлении персоналом «руководство» рассматривается скорее как одна из ролей управления – «катализатор превращения возможностей в реальность», чем право.

*Руководство* рассматривается как

- принятие на себя власти и установление подотчетности за все действия лиц, находящихся под руководством;
- общее поддержание структуры и способов функционирования в ней;
- способность оказать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации;
- право принять решение относительно того, что нужно делать и, способность организовать выполнение этого решения, в том числе путем выражения своей воли в действиях и поведении других;
- направление и координация деятельности исполнителей, которые в обязательном порядке подчиняются руководителю и в рамках определенных полномочий выполняют все его требования (по В. Веснину)

*Руководство* всегда основано на авторитете – вероятности того, что руководитель будет в состоянии провести в жизнь свою волю, несмотря на противодействие и сопротивление (М. Вебер).

*Руководство* можно представить как деятельность в разрыве между официальным правом (формальной организацией), реальным правом (формальное плюс неформальное) и контекстом, создаваемым «идеальным» правом (по Л. Кириллову).

Руководство всегда лимитировано обстоятельствами и временем совершения тех или иных событий, происшествий и действий, а также теми ресурсами, которые можно использовать для их преодоления или изменения.

«Руководитель – это возглавляющий организацию работник, наделенный необходимыми полномочиями для принятия решений и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива (его труд является самым сложным и ответственным в системе управления организацией)»<sup>6</sup>.

Назначение руководства - формировать внешнюю и внутреннюю среду для обеспечения развития организации.

*К методам руководства* можно отнести: *методы реализации властных отношений (балансы власти), методы влияния, методы лидерства, методы реализации стиля руководства, методы формирования организационной культуры.*

---

<sup>6</sup> Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2006. С. 412

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЙ БАЗИС РУКОВОДЯЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ВВЕДЕНИЕ В НАУЧНУЮ ПРОБЛЕМАТИКУ

### Назначение руководства – формирование среды рационального действия

*Явление Руководство рассматривается как область рационального воздействия при формировании среды.* Требования к руководителю нельзя рассматривать в отрыве от среды (эпохи, времени, условий труда). Каждое новое поколение выдвигает иные требования к руководителям, и поэтому ответ не может быть неизменным.

*Талант руководителя состоит в том, что быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу.* Талантливый руководитель, видимо, подобен композитору, художнику или писателю, создающих свою среду восприятия и окружения. С этой должностью может справиться лишь тот, кто имеет целую гамму качеств, свойственных данной профессии.

Требовательность к себе, к своим поступкам, критическое осмысление своих действий позволяют руководителю контролировать себя, оставаться внутренне и внешне организованным. Такой руководитель имеет право вести за собой коллектив не только силой приказа, но и силой нравственного примера. Ф. У. Тейлор отмечал *требования к идеальному руководителю* – «ум, образование, специальные технические знания, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравомыслие, крепкое здоровье». Сегодня одно из качеств хорошего руководителя – это способность не только лечить «болезни» своего предприятия, но и умение их предвидеть и заранее устанавливать диагноз грядущих трудностей.

В процессе практической деятельности **руководитель** должен уметь:

- мыслить *стратегически*, т.е. проблемно и перспективно определять возможные трудности и способы их преодоления, а также системно охватывая все стороны дела и влияющие факторы;

- мыслить *тактически*: т.е. умело с обоснованием отличить действительные факты от субъективных мнений, реальное от желаемого и кажущегося; нешаблонно и неконсервативно сочетать преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства; самокритично проявлять способность трезво оценить свои действия и максимально использовать положительный опыт других;

- мыслить *оперативно*, т.е. быстро реагировать на изменения производственной и хозяйственной обстановки, принимая самостоятельно наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени; последовательно и целеустремленно добиваться поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не зарываясь в текущих мелочах.

Руководитель, обладая активным стратегически преобразующим мышлением и действием, должен ориентироваться на формирование среды рационального действия для своей организации. Это обеспечивается *рациональностью внешней среды и эффективностью внутренней среды организации* (компании, фирмы, корпорации, государства и т.д.).

**Категория среда** как сущностное содержание рассматривается через: 1) вещество и/или пространство, окружающее рассматриваемый объект (физический взгляд); 2) природные тела и явления, с которыми организм находится в прямых или косвенных взаимоотношениях (экологический взгляд); 3) совокупность физических (природных), природно-антропогенных (культурных ландшафтов, населенных мест и т.д.) и социальных факторов жизни человека (социально-экологический взгляд)<sup>7</sup>.

Среда социально-экономическая – отношения между людьми (и их группами) и между ними и создаваемыми (в том числе накопленными) ими материальными и культурными ценностями, воздействующими на человека. Эта среда включает социально-психологические, социологические, демографические, национально-культурные, этнические, производственно-экономические и др. элементы. Кроме того, в состав этой среды включают соотношения явлений престижности и моды, привычки (включая и вредные), уверенность в завтрашнем дне, степень экономической обеспеченности, конституционные и традиционные свободы личности и т.п. Особое место занимает отношение человека к природной среде и природным ресурсам, а также наличия полей влияния (физических, социальных, психологических). Вовлеченность в хозяйственный оборот, они теряют чисто природное содержание и выступают как элемент среды социально-экономической.

В общем случае *социально-экономическая среда служит целевым объектом деятельности руководства. Предметом деятельности руководства выступают многообразные организационно-управленческие отношения между элементами среды (социально-психологические, социологические, демографические, национально-культурные, этнические, производственно-экономические и др.).*

*Целью деятельности руководства служит формирование устойчивой среды рационального действия по обеспечению развития своей компании через организацию рациональности внешней среды и эффективности ее внутренней среды (фирмы, корпорации, государства и т.д.).*

С функционально-морфологической позиции можно выделить в социально-экономической среде, формируемой руководителем, следующие составляющие:

- элементы систем и комплексов (социально-психологические, социологические, демографические, национально-культурные, этнические, производственно-экономические и др.);
- явления взаимоотношений (престижности, моды, привычек, уверенность в завтрашнем дне, степень экономической обеспеченности, конституционные и традиционные свободы личности и т.п.);
- существующие поля влияния и взаимовлияний (физические, социальные, психологические).

Исходя из такой методологической установки, к руководителю творческого склада предъявляют определенные требования. В литературе и

---

<sup>7</sup> Реймерс Н.Ф. Природопользование. Словарь-справочник. –М.: Мысль, 1990. – с. 490

на практике выделяют такие синтетические качества, которыми должен обладать такой руководитель<sup>8</sup>:

1) увлеченность делом в служении; желание браться за решение новых и сложных задач; творческая раскованность; хорошая память;

2) умение сосредоточиться, уйти в себя; умение просто думать о сложных вещах, мыслить легко, без предрассудков; способность четко и логично формулировать свои мысли, выводы, решения, ставить задачи и излагать предложения; высокая интенсивность генерирования идей;

3) способность предлагать разные варианты решения управленческих задач; умение по неполным фрагментарным данным воссоздавать общую картину явлений, процессов; стремление познавать причинно-следственные связи в анализируемом явлении, факте; умение критически оценивать результаты творческих поисков, особенно своих;

4) отсутствие боязни ошибиться, умение быстро исправлять допущенные ошибки; восприимчивость ко всему новому, передовому; обширный кругозор не только в профессиональной области деятельности, но и в смежных областях знаний; высокая культура труда, общения и поведения, и другие качества.

Каждому, кто занимает руководящую должность, необходимо знать, как важно соблюдать хрупкое равновесие между властью, даваемой должностью, и своим авторитетом. Первейшая задача руководителя состоит в налаживании деятельности (работы) в организации за счет формирования ее внешней и внутренней среды. Хорошо известно, что работает не организация, а люди, работающие в ней и делающие «свое дело». Вот они-то и совершают то, что принято обозначать термином «организационная работа» - работа организации.

Если необходимо, чтобы наши организации выполняли свою работу на должном уровне и достигали поставленных целей, то необходимо, чтобы все члены так называемого «коллектива» - от секретарши до руководителей высшего ранга - делали свое дело дружно и в лад. Также как в хоре – «когда все голоса в хоре звучат в унисон, рождается гармония, обогащающая каждого, кто поет в этом хоре, а также воспринимается целостно и вся песня».

Таким образом, должна быть организована продуктивная работа организации (компании) – хорошая гармоничная производственно-хозяйственная внутренняя среда компании в сочетании с гармоничной социально-экономической внешней средой. Это достигается умелой деятельностью руководства и слаженной работой коллектива.

---

<sup>8</sup> Вдовин А.И. Наука управления в афоризмах от Архимеда до наших дней. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. - с. 114

## Методология исследования руководящего воздействия.

*Проблема научного познания и социальной практики* заключается в систематическом *поиске и находке* для общественных структур жизнедеятельности людей *нужные для них и в конкретной ситуации управляющих воздействий*. К ним относят целеполагание, организацию, регулирование с учетом состояния сознания, деятельности и состояния взаимодействия сознания и деятельности и на этой основе состояние управления.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть, используя принципы руководства организации (корпорации). Сравнительная оценка их дана в таблице

Таблица 2. Принципы руководства корпорациями

| №<br>п/п | По Джек У. Дункан <sup>9</sup><br>Крупных компаний | По В.И.Ленину <sup>10</sup><br>руководство социалистическим предприятием | По А. Файолю                                          |
|----------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1        | Координация (вмешательство) и конфликт             | Единство политического и хозяйственного руководства                      | 1. Разделение работы<br>2. Власть<br>3. Дисциплина    |
| 2        | Достоинство и долг                                 | Демократический централизм                                               | 4. Единство команд                                    |
| 3        | Эффективность и перемены                           | Плановое ведение хозяйства                                               | 5. Единство направления действий                      |
| 4        | Назначение и судьба                                | Единоначалие и ответственность                                           | 6. Вознаграждения                                     |
| 5        | Рациональность и человеческое несовершенство       | Коллегиальность руководства                                              | 7. Подчинение индивидуальн. интересов общим интересам |
| 6        | Ответственность и компромисс                       | Научность и компетентность                                               | 8. Централизация или децентрализация                  |
| 7        | Наука и искусство                                  | Экономичность и эффективность                                            | 9. Иерархия – скалярная цепочка                       |
| 8        | Специализация и смысл                              | Подбор, расстановка и воспитание кадров                                  | 10. Порядок<br>11. Справедливость                     |
| 9        | Технология и политика                              | Контроль и проверка исполнения решений                                   | 12. Статус пребывания в должности                     |
| 10       | Универсальное и ситуативное                        | Материальное и моральное стимулирование                                  | 13.Инициатива<br>14 Дух корпорации                    |

<sup>9</sup> Дункан Д.У. Основопологающие идеи менеджмента. – М.: Дело, 1996, с. 198-207, 260-262

<sup>10</sup> Ленин В.И. Полн собр. Соч. 5 изд., т 42, с. 215-216; с. 153-154,

Сегодня выделяют *новые организационные парадигмы -организации хозяйственной деятельности будущего*: 1) *от предприятия - системы к фирме* как социальному институту (фирма как живой организм); 2) от начальника - подчиненного *к руководителю – сотруднику*; 3) от исполнителя - контроля - стимулирования *к сотрудничеству - контроллингу – мотивации*; 4) от производственной цели *к социальной значимости человека* (не человек для организации, а организация для человека); 5) от удовлетворения потребностей *к конкретному потребителю* (в центре внимания - человек); 6) от человека как средство - цель для организации *к организации для человека* и гармонии с окружающей действительности.

Современное руководство (менеджмент) - группа лиц, осуществляющих в рамках организации предпринимательские и управленческие функции.

**Руководство** - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

**Руководить** (в бизнесе) - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

**Руководство** как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется такими факторами: 1) степенью понимания смысла распоряжения; 2) совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников; 3) интеллектуальными и физическими способностями подчиненных; 4) личных взаимоотношений; 5) организаторских талантов руководителя; 6) качества руководства; 7) мотивации.

### **Аналитика исследования целей и задач руководства**

Аналитика исследования целей и задач руководства определяется его функциональной деятельностью. По мнению Джона Адаира в книге «Эффективное руководство» описано, что руководитель выполняет восемь основных функций: 1) определение задания, 2) творческое планирование, 3) инструктаж и инструкции, 4) система контроля, 5) оценка работы, 6) мотивация работников, 7) организованность и самоорганизованность, 8) личный пример.

По мнению В.Р. Веснина можно выделить такие функции руководителя (как основные направления их деятельности): 1) стратегическая (постановка целей, выработка стратегии, составление планов); 2) административная (организация исполнительства, текущая координация, контроль, управление кадрами, стимулирование); 3) экспертно -аналитическая (разработка новых видов изделий, ознакомление с новинками, перестройка организации, консультирование); 4) коммуникационная (прием посетителей, ответ на письма и звонки, ведение переговоров); 5) социальная (создание благоприятного морально -психологического климата, поддержка традиций, помощь подчиненным); 6) лидерская (воодушевление коллектива).

## *Классические управляющие функции руководителя<sup>11</sup>*

*Управляющие функции руководителей среднего звена* – требования к классификации, которые предъявляют к руководителям линейных подразделений среднего административного звена. Техническая квалификация отступает здесь на второй план. При этом сохраняется значимость искусства человеческого общения в связи с возросшими задачами управления, мотивации и информирования персонала. Особое значение приобретает собственная оценка руководителем ситуации, выходящей за рамки его подразделения, актуальным становится концептуальное видение реальности.

*Управляющие функции руководителя высшего звена* – новые задачи руководителей высшего уровня по сравнению с руководителями нижестоящего уровня. Директор предприятия с дипломом инженера, почти не имеет дела с инженерными проблемами, так же и главный бухгалтер редко выполняет функции счетного работника. При этом сохраняет свое значение *искусство человеческого общения*. Особые требования предъявляются к *концептуальному знанию* – *умению координировать работу* отделов производства, сбыта, финансов и персонала, *успешно взаимодействовать* с широкими социально-политическими и экономическими структурами общества.

Различают три типа навыков, необходимых руководителям для их успешной практической деятельности<sup>12</sup>: а) технические навыки – специальные или профессиональные знания; б) навыки человеческого общения, позволяющие координировать усилия в качестве члена группы, которая имеет единую цель; в) концептуальные навыки, т.е. умение видеть ситуацию в отдаленной перспективе.

Существуют пять основных методик, пять привычек, которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно<sup>13</sup>:

- 1) *эффективные руководители знают, на что расходуется их время*. Они систематически работают над управлением той малой долей своего времени, которую они действительно могут контролировать;
- 2) *эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций*. Эффективный руководитель, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план.
- 3) *эффективные руководители развивают сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных*. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны. Они не застревают на слабостях. Они не начинают с задач, которые не в состоянии решить.
- 4) *эффективные руководители сосредотачиваются на нескольких крупнейших сферах, где отличная работа приведет к выдающимся результатам*. Они заставляют себя определять приоритеты и не отступать от своих приоритетных решений. Они знают, что у них нет иного выбора, кроме как разбираться с первостепенными делами, а второстепенными не заниматься никогда. Иначе не будет сделано ничего.

<sup>11</sup> По учеб. пос. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с.35

<sup>12</sup> Дункан У.Д. Основополагающие идеи менеджмента. – М.: Дело, 1994

<sup>13</sup> Друкер, Питер Ф. Эффективный руководитель. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – с. 39

5) эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения – это система правильных шагов в правильной последовательности и, что эффективное решение – суждение, основанное на «несовпадении мнений», а не на «консенсусе по фактам». При этом быстрое принятие решений – часто ошибочные, а поэтому нужна правильная стратегия, а не изобретательные приемы.

### **Организационный дизайн руководства**

Понятие «организационный дизайн» руководства является основным в теории организации, теории управления и наряду с другими терминами используется для описания механизма обеспечения эффективного функционирования организации как целостного организма, отличающегося повышенной сложностью. Целенаправленный процесс создания или модернизации организации с учетом сочетания всех компонентов организационного дизайна часто называют стратегией организационного проектирования.

Классик менеджмента Генри Минцберг глубоко исследовал координационные механизмы руководства в деятельности в организации<sup>14</sup>:

**Таблица 3 Координационные механизмы руководства в организации**

| <i><b>Механизмы координации</b></i>               | <i><b>Характеристики</b></i>                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Взаимное согласование                          | Способствует координации труда за счет процесса неформальных коммуникаций                                                                                             |
| 2. Прямой контроль                                | Способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека |
| 3. Стандартизация рабочих процессов               | - предполагает определение (спецификацию) // программирование содержание труда                                                                                        |
| 4. Стандартизация выпуска                         | - специфицируются результаты труда – параметры изделия или нормы выработки                                                                                            |
| 5. Стандартизация навыков и знаний (квалификация) | - означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников                                                                  |

Формирование организации – производственной фирмы включает операционную деятельность руководства, состоящую из пяти частей<sup>15</sup>:

- 1) *операционное ядро организации*, состоящее из ее членов (операторов), выполняющих связанную с производством товаров и услуг основную деятельность; это сердце любой организации – создание основной продукции;
- 2) *стратегическая вершина* - обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей лиц контролирующих организацию, обладающих властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния);

<sup>14</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2004. с. 20

<sup>15</sup> Там же, с. 29 - 45



3) срединная линия (иерархии) соединения цепи стратегической вершины и операционного ядра, наделенная формальными полномочиями менеджеров средней линии,

4) техноструктура аналитиков, специализирующихся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации,

5) вспомогательный персонал, обеспечивающий поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса.

Основные компоненты организационной структуры, отражающие девять параметров организационного дизайна, приведены в таблице

**Таблица 4 Деятельность руководства по формированию внутренней среды компании: параметры организационного дизайна<sup>16</sup>**

| <b>Группа</b>                                  | <b>Проектные параметры</b>              | <b>Взаимосвязанные концепции</b>                                                                                                                |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Дизайн должностных позиций</b>              | Специализация рабочих задач             | Большое разделение труда                                                                                                                        |
|                                                | Формализация поведения                  | Стандартизация содержания труда<br>Система регулируемых потоков                                                                                 |
| <b>Проектирование сверхструктуры</b>           | Обучение и индоктринация                | Стандартизация квалификации                                                                                                                     |
|                                                | Группирование в организационные единицы | Прямой контроль. Административное разделение труда. Система формальных полномочий, управляемые потоки, неформальные коммуникации. Организграмма |
|                                                | Размер организационной единицы          | Система неформальных коммуникаций. Прямой контроль. Норма управляемости                                                                         |
| <b>Дизайн латеральных связей</b>               | Система планирования и контроля         | Стандартизация выпуска<br>Система управляемых потоков                                                                                           |
|                                                | Инструменты взаимодействия              | Взаимное согласование. Система неформальных коммуникаций, рабочие созвездия и принятие решений                                                  |
| <b>Проектирование системы принятия решений</b> | Вертикальная децентрализация            | Административное разделение труда<br>Система формальных полномочий, управляемые потоки, рабочие созвездия и принятие решений                    |
|                                                | Горизонтальная децентрализация          | Административное разделение труда. Система неформальных коммуникаций, рабочие созвездия и принятие решений                                      |

<sup>16</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2004 С. 54-55

*Можно выделить такие общие задачи решаемые руководителями:*

*А) высший уровень организации (ТОП-менеджеры):* 1) формирование миссии, политики, стандартов, структуры и системы управления; 2) стратегический контроль; 3) управление в чрезвычайных ситуациях;

*Б) средний уровень компании (подразделение):* 1) руководство текущей деятельностью; 2) постановка задач подчиненным руководителем; 3) текущий контроль производства, дисциплины; 4) решение кадровых вопросов; 5) проведение мероприятий по совершенствованию организации и технологии основной деятельности;

*В) низший уровень подразделения:* 1) руководство исполнителями; 2) организация и координация работы исполнителей; 3) обеспечение условий выполнения задач, поставленных исполнителям; 4) контроль соблюдения графика работы, использования оборудования и ресурсов, дисциплины, техники безопасности; 5) содействие рационализаторству и изобретательству; 6) поощрение и наказание подчиненных.

Неофициальные обязанности руководителей:

- информирование подчиненных о положении дел в организации;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- проявление интереса к личностям подчиненных и их проблемам;
- уважительное отношение к подчиненным, терпимость к их взглядам.

*Целевая ориентация руководителей* строится на выделении активной и пассивной позиции в деловой деятельности. Активная позиция целевой ориентации руководителя базируется на: а) стремлении завоевывать новые позиции и усиливать свое влияние (движущий мотив – работа на общественное благо и личные амбиции); б) стремлении к власти и борьба против всех ради власти (открыто или путем интриг); в) стремлении к власти ради преобразований; г) стремлении к борьбе за власть, а не столь сама она.

Пассивная позиция целевой ориентации руководителя чаще всего базируется на: а) стремлении сохранить позиции, гарантировать себе безопасность (движущий мотив – страх за свое положение); б) действие по схеме, стремлении все контролировать (чаще всего из-за некомпетентности); в) создании видимости бурной деятельности для убеждения в своей независимости; г) обеспечении своей позиции за счет высокого профессионализма.

### **Методические ориентиры руководства**

Согласно взглядам Генри Минцберга для работы руководителя характерны – размеренный темп, временные остановки, быстрота, разнообразие и фрагментарность активности предпочтение личным контактам. Фрагментарность деятельности руководителей приводит к предположению, что они должны выполнять разнообразные роли. Минцберг считает, что имеется 10 управляющих ролей, которые можно сгруппировать в

три области: межличностная, информационная и управленческая (роли, связанные с принятием решений). С. 39 Аникин Б.А.

Таблица 5. Десять управляющих ролей руководителя по определению Минцберга

| Роль                                       | Описание                                                                       | Характер деятельности                    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Межличностные роли</i>                  |                                                                                |                                          |
| <b>Главный руководитель</b>                | Символический глава                                                            | Церемониалы, действия, ходатайства       |
| <b>Лидер</b>                               | Ответственный за мотивацию и активизацию, за набор и подготовку персонала      | Фактически все управленческие действия   |
| <b>Связующее звено</b>                     | Обеспечение сети внешних контактов и источников информации                     | Переписка, участие в совещаниях          |
| <i>Информационные роли</i>                 |                                                                                |                                          |
| <b>Приемник информации</b>                 | Ведет поиск и получает разнообразную информацию, выступает как «нервный центр» | Обработка почты, осуществление контактов |
| <b>Распространитель информации</b>         | Передает информацию из внешних источников членам организации                   | Рассылка почты по организациям           |
| <b>Представитель</b>                       | Передает информацию для внешних контактов организации                          | Участие в заседаниях, выступления        |
| <i>Роли, связанные с принятием решений</i> |                                                                                |                                          |
| <b>Предприниматель</b>                     | Изыскивает возможности внутри и вне организации для проектов                   | Обсуждение стратегии                     |
| <b>Устраняющий нарушения</b>               | Отвечает за коррекцию действий                                                 | Обсуждение проблем и кризисов            |
| <b>Распределитель ресурсов</b>             | Отвечает за распределение ресурсов                                             | Составление графиков                     |
| <b>Ведущий переговоры</b>                  | Ответственный за представительство организации на переговорах                  | Ведение переговоров                      |

### 3. Методы руководящего воздействия

**Метод** – это организация приемов и способов, обеспечивающая достижение цели. Метод состоит из приемов и способов. Прием – определенное действие, движение. Способ – порядок применения сил и средств.

**Методы руководства** – это способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более полного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед ним задач.

В каждом методе руководства необходимо различать: а) содержание (требования каких законов он реализует); б) направленность (на какие мотивы людей направлен); в) организационную форму.

Возможности руководства оцениваются через поддержание работоспособности коллектива (внутренние возможности) и создание условий функционирования (внешние условия). В первом случае на коллектив можно воздействовать двумя способами: а) принуждением, когда коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, б) побуждением (мотивацией), когда он практически сам выполняет требуемое, поскольку в этом заинтересован. Во втором случае – формируются условия обеспечения устойчивого функционирования и развития коллективных действий (создание внешней среды коллектива организации).

В научной литературе еще не сложилось единого мнения о методах руководства. В американских источниках выделяют схему 7-С Маккинси как комплексную модель руководства компаниями. Она разработана исследователями Т. Питерсом и Р. Уотерменом на основе развития организационных процессов в крупных компаниях и включала семь взаимозависимых аспектов формирования, начинающихся с буквы С: *структура, стратегия, система* (и процедуры), *стиль* (руководства), *способность* (квалификация – корпоративная сила), *сотрудники* (люди) и *совместные ценности* (культура).

Таблица 6. Комплексный метод руководства компаниями по Р Питерсу

| <b>Способы</b>                                                    | <b>Приемы</b>                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Пристрастие к действиям</i>                                 | Выход на неформальное общение                                                   |
| 2. <i>Ближе к покупателю</i>                                      | Решатели покупательских проблем                                                 |
| 3. <i>Автономия и предпринимательство</i>                         | Выращивание инноваторов в организации, поддержка риска и внутренней конкуренции |
| 4. <i>Продуктивность через людей</i>                              | Основной источник качества и производительности – люди как члены команды        |
| 5. <i>Участвовать в деятельности, будучи движимыми ценностями</i> | Разделение ценностей фирмы всеми участниками                                    |
| 6. <i>Придерживаться объединения</i>                              | Развитие путем внутренней диверсификации                                        |
| 7. <i>Простая форма и небольшой управленческий персонал</i>       | Отпочкование успешных новых направлений поощряется и вознаграждается            |
| 8. <i>Одновременное свойство привязывания - отвязывания</i>       | Превосходные фирмы одновременно централизованные и децентрализованные           |

Таблица 7. Сравнительные приемы методов руководства по У. Оучи<sup>17</sup>

| <i>Японские организации</i>              | <i>Американские организации</i>        |
|------------------------------------------|----------------------------------------|
| Преимущественно пожизненный найм         | Преимущественно краткосрочный найм     |
| Медленная оценка и продвижение по службе | Быстрая оценка и продвижение по службе |
| Неспециализированная карьера             | Специализированная карьера             |
| Неявные механизмы контроля               | Ясные механизмы контроля               |
| Коллективное принятие решений            | Индивидуальное принятие решений        |
| Коллективная ответственность             | Индивидуальная ответственность         |
| Хоризматическое отношение                | Раздельное отношение                   |

В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы руководства (с известной степенью допущения) как регламентирующие и стимулирующие.

Таблица 8 Регламентирующие и стимулирующие методы руководства

| <i>Методы организационного воздействия</i> | <i>Виды методов организационного воздействия</i>                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методы управления                          | 1) Экономические методы управления (ЭМУ);<br>2) Организационно-распорядительные ОРМУ);<br>3) Социально-психологические (СПМУ);<br>4) Идеологические (морально-нравственные) ИМУ<br>5) Правовые методы управления (ПМУ) |
| Методы руководства                         | 1) Власть и властные отношения; 2) Влияние и коммуникативность; 3) Лидерство; 4) Стил; 5) Организационная культура                                                                                                     |
| Методы регулирования: процессами, потоками | 1) Рациональности, 2) Оптимальности, 3) Действенности (своевременности), 4) Детерминированный, 5) Стохастический, 6) Эвристический, 7) Прогнозный                                                                      |
| Методы менеджмента                         | 1) Целеполагание; 2) Организация труда, процессов, действий; 3) Мотивация и коммуникация деятельности; 4) Оценка деятельности; 5) Обеспечение профессионального роста и развития                                       |

В наиболее общей концепции к методам руководства можно отнести:

- власть и властные отношения;
- методы влияния и коммуникации,
- методы лидерства,
- методы стилей руководства,
- методы организационной культуры

Власть и влияние, инструменты лидерства являются единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения ситуаций. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью

<sup>17</sup> Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. - с. 113

зависимости от другого лица. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как продвижение по службе, повышение заработной платы, рабочие задания, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

### **Власть и властные отношения в системе методов руководства**

**Власть** — это возможность влиять на поведение других. Для формальных полномочий руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей своей команды и вне ее. Руководитель зависит от своего начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал.

В реальной практике *власть руководства* всегда характеризует:

- способность индивида воздействовать на других людей и события, она отражает метод распространения влияния<sup>18</sup>; - это способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению;

- институционально созданное, закрепленное и поддерживаемое верховенство воли одних над другими; - отношения неравных и связанных лиц; право и возможность некоторого элемента системы устанавливать общественные отношения или идеологии и регулировать их посредством преодоления сопротивления или определения правил, обязательных для исполнения («А»);

- межличностные отношения на основе законных соглашений о праве одного требовать от другого исполнения решения (указания) даже в том случае, если другой с ним не согласен или оно не в его интересах (А);

- создаваемая некоторыми источниками признаваемая возможность одного определять действия других без дополнительных соглашений, согласований; - факт устанавливающейся взаимозависимости, возникающей из необходимости и возможности снизить за счет подчинения и регламентирования неопределенность (по Дж. Томпсону);

- потенциальная способность изменять ход событий за счет влияния на поведение столь сильного, что человек начинает делать даже то, что он не стал бы делать при других обстоятельствах; узаконенный авторитет, в котором не сомневаются вследствие обычая, лояльности или восприятия как такового (по Дж. Пфефферу);

- умение принимать решения и факт действительного признания решений, указаний одного лица для другого, а не тот факт, что правовая система вменяет ему в обязанность вести себя подобным образом (Г. Саймон);

*Власть может принимать разнообразные формы.* Существует классификация по которой существует пять основных форм власти:

---

<sup>18</sup> Кириллов Л.Г. Конструируем управление. с. 172

1. **Власть, основанная на принуждении**, внушает исполнителю, что имеется возможность как-то его наказывать, а это помешает удовлетворению какой-то его насущной потребности или сделает ему какие-то неприятности.

2. **Власть, основанная на вознаграждении**, влияет на исполнителя, формируя у него веру, что имеется возможность удовлетворить его насущную потребность или доставить ему удовольствие.

3. **Экспертная власть**. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить его потребности.

4. **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. **Законная власть**. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им. Законную власть часто называют традиционной властью.

*Власть посредством принуждения* — влияние через страх. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу. Некоторые руководители часто прибегают к страху: даже намек на увольнение, лишение каких-то полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Страх может быть использован и используется в современных организациях, но нечасто, т.к. он со временем может стать дорогостоящим способом влияния.

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. При влиянии на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Однако эта власть действенна при условии, что руководитель правильно определяет то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и предложить ему это вознаграждение. Обещание вознаграждения - самый эффективный способ влияния на других людей. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

### **Методы руководство - влияния и коммуникации**

**Влияние** — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

*Влияние в деятельности руководства* может рассматриваться либо как способность вносить изменения в поведение людей в ходе хозяйственной деятельности за счет разных форм воздействия; либо как приемы обеспечения изменения объекта за счет приемов воздействия. К ним относятся политические приемы влияния, информационные приемы влияния, социальные приемы влияния, психологические приемы влияния и экологические, организационные, экономические, технические, международные приемы влияния. Концепция влияния строится на основе создания: а) полей влияния (напряженности, мощности, силового потока и пр.), б) среды влияния, в) организационно-целевой системы влияния.

*Влияние* через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Убеждение влияет и доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его собственную потребность, какой бы она не была. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя.

Влияние возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживаются подчиненными и являются желаемым поведением. Традиция есть привлекательный инструмент и для организации, и для руководителя, обладающая главным преимуществом — безличностью. Исполнитель, реагируя на должность, повышает стабильность организации. Предоставление самых больших вознаграждений чаще идет тем, кто лучше подчиняется системе, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов.

Еще одним свойством служит быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции. Но традиция может действовать и во вред организации, если эти организации выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в итоге оказаться перед проблемой вымирания. Традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то же время как благосостояние и более продолжительный досуг увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом.

**Харизма** — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении.



Цели руководителя не должны противоречить системе ценностей его слушателей. Влияние через участие идет дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель просто направляет усилия исполнителя и способствует свободному обмену информацией. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высшего уровня, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

### **Метод руководства - коммуникации**

**Коммуникации** отражают любой процесс, посредством которого предпосылки для принятия решений передаются от одного элемента организации к другому. Они характеризуют связующий процесс передачи и обмена информацией, создающий методы и условия побуждения к действиям (сигнальная подсистема) и составляющий отдельные роли людей в организованную систему для целей координации и контроля (социальная подсистема).

В общем понимании коммуникации есть процессы обмена информацией и осмысление информации между двумя и более людьми. Это процессы личностного и поведенческого обмена, посредством которого может быть оказано влияние, это связи, заключающиеся в передаче и приеме сообщений.

*Коммуникации* в системе руководством организации обеспечивают передачу смысла информации между отдельными частями внутри и вне организации при помощи символов, что позволяет обмениваться, в том числе, неявным, скрытыми, виртуальными или поведенческими моделями в целом. *Коммуникации* являются инструментом удовлетворения информационных потребностей – данных, которые необходимо получать из внешних и внутренних источников и которые сами служат для определения и оценки состояний, факторов и целей.

Руководящее воздействие через коммуникации дает возможность осуществлять «виртуальное» хозяйствование путем создания «продуктов по требованию» в организациях, компонуемых под социально-информационные требования. «**Виртуальные**» организации обладают стратегической компетенцией и необходимыми факторами успеха по определению, но эффективность их деятельности зависит от времени их создания и задействованных процедур распределения дохода<sup>19</sup>.

### **Метод руководства – лидерство**

**Лидерство**, в системе методов руководства характеризует форму организационного поведения, базирующуюся на эффекте доминирования в межличностных отношениях и направленная на объединение людей вокруг лидера. **Лидерство** отражает способность быть катализатором объединения людей, формально ничем не связанных друг с другом, а также способность направлять коллективные действия без создания планов.

---

<sup>19</sup> Кириллов Л.Г. Конструируем управление с. 213

**Лидерство** характеризуется *стилем* поведения руководителя, определяющим, каким образом осуществляется его влияние на людей и группы, *ролями*, определяющими процесс лидерства, и *навыками*, от которых зависит эффективность лидерства, степень его доминирования<sup>20</sup>.

**Лидерство** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

По Дж. Коттеру потребность в лидерстве (как особом способе объединения людей и организации к мотивации их действий) зависит от глубины необходимых изменений и сложностью поставленных задач. *Власть руководства обеспечивает стабильность, лидерство порождает перемены. Власть создает подчиненных, лидерство – последователей.* Поэтому, значение лидерства заключается в создаваемой им возможности в стабилизации ситуации в случаях, когда происходящие изменения вызывают неблагоприятные эффекты и значительное сопротивление. Чем выше неопределенность и меньше структурированность (рутинность) задач, тем большую роль будет играть в руководстве лидерство и свойства личности руководителя.

Если руководство имеет дело со сложными задачами и неопределенностью, то попытка снизить их за счет регламентации и усиления власти может и не обеспечить необходимого результата – лидерство необходимо и лидерству как технологии руководства необходимо обучать и учиться.

### Методы стилей руководства

*Стиль – это образ действий.* Слово стиль происходит от латинского слова «stilus» (дословно – стерженек для письма). В хозяйственной практике *стиль есть совокупность приемов и методов работы руководителя в его повседневной деятельности; манера (виды) поведения по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.* Стиль руководства связан с качествами и характерными чертами руководителя, является его профессиональной характеристикой.

Понятие о стилях руководства предложил американский психолог Курт Левин (1939). Им выделены важнейшие стороны руководства: *содержание решений*, предложенных лидером группе, и *техника (приемы, способы) их осуществления.* Он явился ярким представителем *поведенческого подхода* к руководству (наряду с личностной и ситуативной теории). Согласно ему эффективность руководства определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. *Ряд авторов предлагают классификации* описания стилей руководства:

- комплекс систематически используемых методов принятия решения (И. П. Волков, А. Л. Журавлев, А. А. Русалинова и др.);
- совокупность типичных и относительно устойчивых методов и приемов воздействия руководителей на подчиненных, т.е. стиль общения;
- личностные качества руководителя, обуславливающие выбор тех или иных приемов и методов деятельности (Д. П. Кайдалов и Е. И. Сулименко, 1979; Д. Каунд [D. M. Cound, 1987]);

<sup>20</sup> Там же, с. 174

- совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным (Дж. Перселл [J. Purcell, 1987]);
- ориентация на производственные задачи либо на человеческие отношения в коллективе (Ф. Фидлер [F. Fiedler, 1967]);
- представления о человеческой природе как таковой (Д. Мак-Грегор [D. Mac-Gregor, 1960]).

Существует несколько классификаций стилей руководства, но наиболее распространенная из них основывается на представлениях Курта Левина. Согласно ей выделяются **автократический** (авторитарный), **демократический** и **либеральный** стили, различающиеся по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства и участия его и руководимого им коллектива в принятии решений.

Американские исследователи Р. Хаус и Т. Митчелл (R. House, T. Mitchell, 1974) выделили **четыре типа руководства**: 1) *поддерживающее руководство*: дружеское отношение руководителя к подчиненным, интерес к их потребностям и статусу; 2) *директивное руководство*: четкая регламентация действий подчиненных, контроль за выполнением задания; 3) *разделяемое руководство*: стремление консультироваться с подчиненными и учитывать их предложения; 4) *руководство, ориентированное на достижение*: акцент на высококачественное выполнение задания.

Р. Блейк и Дж. Мутон (R. Blake, J. Mouton, 1969) выделяют **пять стилей руководства**: 1) *любезный*, создает благоприятную почву для создания в коллективе комфортной и дружелюбной атмосферы; 2) *безразличный*; 3) *диктаторский*; 4) *статус-кво* балансирование между необходимостью в достижении результатов и поддержанием морального настроя рабочих; 5) *групповой* - успехи определяются командной работой.

В стиле руководства надо выделять общую его объективную основу и присущие руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная компонента стиля определяется социально-экономическими требованиями к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами его личности. Выделяют факторы, формирующие стиль руководства: а) требования к компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств - нравственности, характера, темперамента и пр.; б) специфику системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя; в) окружающую внутреннюю и внешнюю среду; г) особенности коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

**Стиль руководства в теории X и Y Дуглас Мак-Грегори.** В *теории X* учитываются мнения автократического руководителя о работниках и согласно ей: а) среднему человеку присуща неприязнь к работе и желание, по возможности, избежать ее; б) из-за неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты; в) средний человек предпочитает, чтобы его контролировали, склонен избегать ответственности, имеет относительно малое честолюбие, стремиться к обеспечению своей безопасности. В *теории Y* Мак-Грегори учитываются мнения демократического руководителя о работниках и согласно ей: а) затраты физических и умственных усилий в работе так же естественны, как игра или отдых; б) внешний контроль – не единственное средство мобилизации усилий работников; в) наиболее значительная награда для инициативного работника – его самореализация; г) средний человек при соответствующих условиях учится нести ответственность; д) в настоящее время потенциал среднего человека не используется в полном объеме.

*Стиль работы* определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы. Следует всегда четко понимать, что стиль руководства всегда формирует социальные, моральные, нравственные и этические нормы поведения своих сотрудников в организации, что в конечном итоге определяет моральный климат в организации, а значит эффективность и успешной деятельности организации, ее конкурентоспособности.

### **Методы организационной культуры в системе руководства**

На практике всегда остается вопрос об оценке уровня культуры управления в организации. Рассматривается уровень культуры управления организацией через оценку организационной культуры, технологической культуры, качество продукции, услуг, труда, психологическую культуру общения, взаимодействия, этическую культуру поведения и эстетическую культуру внешнего облика персонала, помещения, организации. Основным критерием для высшего руководства при подборе менеджеров является их способность вызывать вдохновение у людей, используя нравственно-целевые установки и формируя организационную культуру деятельности фирм.

Атмосфера как социальный климат в организации определяет культуру организации, т.е. образцы поведения, отражающие социальные ценности соответствующего общества.

Под культурой понимается характеристика человеческого сообщества, определяющая уровень его исторического развития. Кроме того, *под культурой в области менеджмента понимается мера исполнения норм.*

Культура включает в свой состав совокупность материальных, духовных ценностей и способов деятельности человека по их сознанию и использованию. В понятие культуры входят также и мера развития самого человека, в качестве субъекта деятельности, и мера овладения им условиями и способами человеческой деятельности. Общепринято деление культуры на материальную (технологическую, труда) и духовную (этики поведения, психологии организации общения, эстетики).

Развитие организационной культуры позволяет изменить фундаментальные слои человеческого сознания и, прежде всего, менталитет людей, но это требует более длительного периода обновления.

Компания определяется, прежде всего, культурой. В процессе формирования культуры главная роль принадлежит управлению. Руководитель не только создает рациональные и осязаемые проекты организации, такие как структура и технология, но он также творец символов, идеологии, языка, верования, ритуалов, мифов. В тех самых испытаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший

уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших ценностей и наполняет их смыслом. В рамках этих качественных ценностей людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения.

Этапом реорганизации систем управления, становятся исследования по проектированию изменений и развитие *организационной культуры*. Основываясь на изучении массива научной литературы, а также на практическом опыте было предложено *типология организационных культур*, которая успешно показала себя в процессе построения уровня корпоративной культуры промышленных предприятий (таблица 9). Она может быть использована сегодня в большинстве крупных промышленных компаний.

Таблица 9. Типология организационных культур<sup>21</sup>

| <i>Коллективная ступень</i>                                                                                                                                                                                       | <i>Индивидуальная ступень</i>                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Культура синтеза</b>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |
| Многообразие идей! Нет одной истины – истин много.<br>Объединяться, если это повышает результат. Уметь действовать в одиночку, если это полезнее. Сочетаются индивидуальное авторство и признание заслуг команды. |                                                                                                                                                                         |
| <b>Культура согласия</b><br>Главное – обо всем договориться.<br>Ценятся разные точки зрения, диалог, дискуссии, обсуждение.<br>Автор результата – команда; никто не может добиться самостоятельно что то          | <b>Культура успеха</b><br>Главное – результат, видимый, яркий<br>Ценится личный успех, рекорд.<br>Ответственность на одном человеке<br>Ценится индивидуальность, талант |
| <b>Культура порядка</b><br>Главное – регламенты.<br>Ценится работа по правилам.<br>Правило не может быть нарушено, т.к. это создает плохой процент                                                                | <b>Культура силы</b><br>Главное – быть лучше других.<br>Выигрывать в соперничестве.<br>Конкурентность.<br>Принадлежать к миру сильных.<br>Ценятся привилегии            |
| <b>Культура принадлежности</b><br>Главное – быть вместе.<br>Компания хороших людей.<br>Совместное дело.<br>Совместный отдых.<br>Отказ от себя ради команды.<br>Помогать друг другу.                               |                                                                                                                                                                         |

Управленческая культура - это часть общей культуры и основа успеха деятельности менеджера. Культура управления должна естественным образом вырастать из общепринятых правил, норм, ценностей, общепризнанных представлений об активности и ответственности. Критерием развития культуры управления и ее уровня может служить

<sup>21</sup> Кравченко К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. – М.: Академ. проект; Альма Матер, 2006. С. 289

качество работы как самого руководителя, так и всего трудового коллектива, организации в целом. Кроме этого, управленческая культура подтверждается высокой личностной культурой участника производства, творческим началом в труде, интеллектуальными затратами и всем тем, что отражает трудовую деятельность людей.

Для изменения типа управленческой культуры был разработан специальный план изменений, который включает три основных этапа (табл. ). Далее основными инструментами изменения стали реформирование идеологии (долгосрочные цели, этические ценности сотрудников), формализация изменений (распределение полномочий и ответственности, регламентация изменений), коммуникация (каскадный принцип с участием первых лиц предприятия) и изменение системы мотивации (смещение от наказаний к поощрениям, уточнению единых групповых ценностей, развитие новых нематериальных инструментов мотивации).

Таблица 10. План по изменению типа управленческой культуры<sup>22</sup>

| <i><b>Целевые установки</b></i> | <i><b>Процедуры изменений управленческой культуры</b></i>                                                                   |                                                                                                             |                                                                                                                          |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Шаг 1                                                                                                                       | Шаг 2                                                                                                       | Шаг 3                                                                                                                    |
| Что есть                        | Много культуры<br><b>силы</b><br>Недостаточно культуры<br><b>порядка</b>                                                    | Много культуры<br><b>силы</b><br>Много культуры<br><b>успеха</b>                                            | Противопоставление функций « <b>мы</b> » против « <b>они</b> ».                                                          |
| Какие чувства у людей           | Уверенность.<br>Неуверенность<br>«Владею ситуацией»<br>«Не понимаю правил игры»<br>Напряжение                               | Желание что-то сделать.<br>Пассивность<br>Ответственность<br>Самостоятельность.<br>«Голая исполнительность» | Самоуважение, ревность к другим профессиям<br>Гордость за свою профессию<br>Взаимное уважение.<br>Чувство второсортности |
| Чего хотим                      | Больше порядка, информированности, уверенности в происходящем                                                               | Инициативность<br>Чувство успеха<br>Самостоятельность<br>Ответственность за результат                       | Единая команда                                                                                                           |
| Как можно сделать               | Понятные регламенты<br>Поощрение за их выполнение, за <b>порядок</b><br>Эффективная коммуникация (прояснение происходящего) | Сложные, но реалистичные задачи<br>Поощрение успехов, похвалы, взгляд с позиции успеха<br>Конкурсы          | Точное понимание роли каждой функции<br>Принцип взаимного уважения функций<br>Обсуждение результатов<br>Проектная работа |

<sup>22</sup> Там же с. 291

#### 4. Посылки формирования руководящего воздействия

Основные законы воздействия, которые должен знать руководитель и опираться на них в практической деятельности.

**Закон единства и целостности форм руководства** – гласит, что *формы организации должны обладать организационным и функциональным единством*. Они должны содержать все необходимые элементы, объективно требуемые целям и задачам руководства. Функциональная целостность означает, что система руководства должна реализовывать все функции, необходимые для достижения целей организации.

Единство форм организации означает, что она образует собой единую систему, а не сумму частей, фрагментов, блоков, т.е. вся система организации должна быть построена, на основе единых принципов, подходов, единых интересов, что отнюдь не означает унификацию, единообразие звеньев, уровней и подходов в руководящем воздействии.

Без обеспечения единства и целостности системы руководства, без четких принципов ее построения невозможна эффективная деятельность ни одной большой системы - ни федерации и ее структурных подразделений, ни ее субъектов, ни экономики регионов, ни фирм.

**Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов форм руководства.** *Любая форма руководства независимо от сложности и места представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность*. Соотносительность систем означает, что они должны соответствовать друг другу по функциональным и структурным возможностям, уровням, направлениям, целям и задачам развития

**Закон самовозрастания некомпетентности управленческого персонала** был открыт американским ученым Л. Д. Питером (1919—1989) из Калифорнийского университета (его книга «Принцип Питера»).

Питеру пришлось выполнить огромный объем научных исследований, прежде чем удалось сформулировать содержание данного закона. **«В иерархии, — пишет он, — каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности».** В развитии каждой управляющей подсистемы общая тенденция такова, что со временем каждая должность может быть замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Для выявления путей нейтрализации негативного действия этого закона необходима постоянная и целенаправленная работа кадровых служб всех уровней и всех органов по формированию карьерной стратегии и служебной тактики для всех служащих. В результате (проведения различных научных исследований, конкурсов, сдачи экзаменов и организации аттестаций) кадровики и сами работники должны с упреждением как минимум за 2—3 года предсказывать наступление «синдрома конечной остановки (СКО)» (по Питеру наступление некомпетентности), т.е. надо предпринимать конкретные меры.

**Закон самовозрастания бюрократизма.** По М. Веберу понятие «бюрократия» имеет два смысла: это *форма эффективной государственной организации*, а в общепринятом смысле — *форма негативного понимания и осуществления государственной власти*. Вот в этом смысле данное понятие и будет использовано при анализе закона. Сущность закона самовозрастания бюрократизма управленческих организаций можно сформулировать так: ***бюрократизм государственных и иных структур возрастает прямо пропорционально росту закрытости и времени существования этих структур***. Иными словами, чем дольше существует такая организация, тем больше в ней накапливается бюрократических элементов и она не способна решать проблемы окружающей среды.

Для ограничения негативных последствий закона самовозрастания бюрократизма государственных и других организаций может служить *сокращение функций государства*, ограничение круга его задач, сужение осуществляемых полномочий, а также повсеместно введение различных форм *социального самоуправления* (самоуправляющиеся социальные организмы предприятия, села, поселки, города, регионы и т.д.). Не менее важную роль в борьбе с бюрократизмом должна играть и хорошо отлаженная система контроля управляемых за деятельностью управляющих. Действенный *контроль «низов»* необходимо будет ставить заслон на пути различных злоупотреблений со стороны «верхов».

**Организационно-административные законы** включают в частности: 1) закон самовозрастания численности управленческого персонала, 2) закон самовозрастания сложности управленческих организаций, 3) закон самосохранения, 4) закон развития, 5) закон композиции, 6) закон разделения и специализации труда, 7) закон наименьших, 8) закон эффективности организационной структуры, 9) закон коррелятивности.

Из этих законов следует выделить два закона С.Н. Паркинсоном. Они открыты английским ученым в работе «Закон Паркинсона», 1958)

**Закон Паркинсона - численность персонала любой управляющей подсистемы ежегодно растет независимо от состояния управляемой подсистемы.** Согласно этого закона: «Количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Число служащих возрастет... и прирост не изменится от того, уменьшилось ли, увеличилось ли или вообще исчезло количество дел». Данное положение обусловлено склонностью управленческого персонала к самовозрастанию независимо от объема работы: 1) «Чиновники стремятся умножать подчиненных, а не соперников»; 2) «Чиновники создают работу друг для друга». Эти положения многое объясняют в стратегии и тактике руководителей, и в частности они показывают наличие внутренней противоречивой логики развития управленческих организаций. Так, *прирост администрации происходит примерно в два раза быстрее, чем прирост технического персонала*. Если ничего не предпринимать для ограничения этого прироста, процесс может стать неуправляемым.



*По Паркинсону в этом лежит главная причина, что «любое учреждение, где наберется больше тысячи сотрудников, становится административно - самодостаточным... Оно поддерживает свое существование исключительно за счет документов, которые само себе адресует, а его сотрудники проводят все свое время за чтением докладных записок, написанных соседями по коридору... Пока статус администратора будет измеряться количеством его подчиненных, это руководящее учреждение будет расти и пускать побеги, увеличивая тем самым накладные расходы»<sup>13</sup>.*

*Пути нейтрализации негативного действия этого закона Паркинсона:* 1) периодическая инвентаризация функций государственных органов и структурное сокращение их количества и численности; 2) повышение профессионализма управленческого персонала, 3) переход на «гибкие команды»; 4) компьютеризация всей системы управления.

**Закон самовозрастания сложности управленческих организаций (Паркинсона)** - самовозрастание сложности управленческих организаций неминуемо ведет их к гибели. Его формулировка: **«Рост приводит к усложненности, а усложненность — это конец пути»<sup>14</sup>**. Именно рост численности управленческого персонала необходимо ведет к росту сложности управленческих организаций, а это приводит их к дезорганизации и разрушению. «При загнивании больших империй, мелочно-диктаторская суеда в центре зачастую сопровождается пренебрежением к основным проблемам и отдаленным провинциям. Распад центральной власти чувствуется, прежде всего, на окраинах, куда с трудом дотягивается рука центра»<sup>15</sup>.

*Средством нейтрализации этого закона Паркинсона является постоянно проводимая децентрализация управляющей подсистемы, т.е. последовательное внедрение в ее деятельность демократических начал. Социальное управление всегда осуществляется при органичном единстве централизации и децентрализации как особых видов этого управления.*

## **5. Содержание организационных структур руководящего воздействия**

Основная задача корпоративной структуры в деятельности руководства — создавать организационные возможности для разработки и реализации стратегии. При этом, корпоративная структура должна: 1) поддерживать «родительские способности» корпорации в области извлечения стоимости и в области добавления стоимости входящим бизнесам; 2) по возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений; 3) создавать возможности централизации финансовых, кадровых и иных ресурсов для реализации общекорпоративных программ и проектов, в том числе проектов диверсификации и вертикальной интеграции; 4) сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение либо отделение отдельных бизнесов и подразделений).

Кроме этих *необходимых условий*, корпоративная структура должна включать принципы: а) учета различий в положении отдельных бизнесов корпорации, а также осуществлять с различной интенсивностью управлен-

ческий контроль со стороны корпорации; б) возможности реализовывать желаемые общекорпоративные синергии; в) быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации.

Таблица 11. Уровни, формы и показатели организационного построения

| Уровни воздействия     | Показатели оценки                                | Формы построения                     |
|------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| РУКОВОДСТВА            | 7. Качество жизни (макроуровень)                 | Клеточно-организационная             |
|                        | 6. Качество трудовой деятельности (микроуровень) |                                      |
| МЕНЕДЖМЕНТА            | 5. Качественно - стоимостные                     | Матричная организационно-структурная |
|                        | 4. Стоимостные                                   |                                      |
|                        | 3. Условная натурально-трудовые (меновые)        |                                      |
| СПЕЦИАЛИСТЫ-управленцы | 2. Трудовые (энергетический, временной подход)   | Линейно-функциональная структура     |
|                        | 1. Продуктовые (натуральные)                     |                                      |

Сложность реализации данных положений состоит в том, что инструментарий организационного формирования достаточно ограничен. В общем, он включает использование оптимального сочетания шести параметров: *тип организационной структуры корпорации* (функциональная, дивизиональная, смешанная); *уровни формализации управленческих работ и специализации работ и управленческих должностей*; *способы координации управленческих работ* («стыковка результатов», совместное выполнение работ, ротация исполнителей между разными видами работ) и *способы информационного обмена* внутри корпорации (обмен, основанный на личных контактах работников), а также *варианты ориентации системы вознаграждения управленческих работников* (ориентация на процесс или на результат).

### Процессы формирования организационной структуры корпорации

Предложен алгоритм проектирования организационной структуры корпорации, учитывающий «внешние» переменные бизнеса компании<sup>23</sup>.

Формирование организационной структуры корпорации включает алгоритм ее создания, состоящий из следующих пяти этапов: 1) определение общего типа организационной структуры; 2) определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов; 3) установление видов желаемой синергии и способов ее реализации; 4) «привязка» орга-

<sup>23</sup> Гурков И.Б. Д.Э.Н., ординарный профессор Нац. иссл. университета -- Высшей школы экономики, зав. кафедрой стратегического менеджмента АНХ при Правительстве РФ.

низационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента; 5) определение систем вознаграждения в аппарате корпорации<sup>24</sup>.

**Этап 1. Определение общего типа организационной структуры** корпорации зависит от типа взаимодействий ее производственных подразделений. При этом используют правило: Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации *более 80% своих материалов и сырья*, и на такие подразделения приходится *более 80% общего объема текущих затрат* корпорации, то следует выбирать **функциональную структуру**.

Если в корпорации имеются производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации *более 80% своих материалов и сырья*, и на такие подразделения приходится *более 50% общего объема текущих затрат* корпорации, то выбирают **смешанную структуру**. Этот основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные подразделения — по дивизиональному принципу. В остальных случаях следует применять **дивизиональную структуру** управления.

Конечно, при **функциональной структуре** управления корпорация берет на себя функции производственной координации и сбыта продукции, а также дополнительные функции обеспечения (снабжение, кадры, финансы). При этом все подразделения имеют статус центров издержек или центров расходов, и лишь сбытовые подразделения получают статус центров доходов. Центром инвестиций оказывается корпорация в целом.

В **дивизиональной структуре** управления большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно и являются центрами прибыли либо центрами инвестиций, основные управленческие функции *децентрализуются*. В **смешанной структуре** выделяются отдельные подразделения в статусе центров прибыли или инвестиций для вспомогательных видов деятельности (снабжение, ремонт) или «некорневых» бизнесов. Основной бизнес фирмы находится в функциональной системе управления.

Важно подчеркнуть, что *тип организационной структуры корпорации не имеет никакого отношения к юридической форме* существования компании в целом, и в отдельных бизнесов. Хотя часто встречаются ситуации, когда функциональная структура существует в форме формально независимых юридических единиц. Но в России и за рубежом дивизиональные структуры управления успешно реализуются и при едином юридическом лице.

**Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов** при оценке оптимального уровня воздействия корпорации на этот бизнес. Подразделения корпорации имеют низкий уровень производственной кооперации, функционируя на отдельных рынках.

Корпорация имеет разнообразные способы воздействия на входящие в нее бизнесы. *Основными инструментами воздействия* являются:

1) *Стратегический контроль* для помощи в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии

<sup>24</sup> Copyright 2010 © Элитариум (www.elitarium.ru).

конкурентных преимуществ, привлечение стратегических партнеров; 2) *Финансовый контроль* (одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и за расходованием средств на реализацию проектов в системе финансового и управленческого учета); 3) *Инвестиционный контроль* за разработкой проектов и целевого финансирования особо перспективных проектов); 4) *Операционный контроль* значительных сделок, включая рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации, содействие в организации сбытовой деятельности; 5) *Кадровая политика* в подборе руководителей высшего звена, помощи в обучении руководителей и специалистов; 6) *Политическая помощь* по взаимодействию с органами власти и другими элементами внешней среды; 7) *Информационная поддержка* по обеспечению доступа к информационным ресурсам корпорации.

**Основными факторами**, определяющими вариант типа управленческого воздействия, являются: *темпы изменения ситуации в бизнесе* (технологической, рыночной и политической ситуации с учетом форм и методов госрегулирования); *уровень менеджмента* (степень слаженности работы управленческой команды ведения бизнеса и эффективность организации его управления); *финансовая самостоятельность направления бизнеса по текущим операциям*; *доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития*; *степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и совету директоров*. Чем выше уровень данных пяти факторов, тем ниже степень вмешательства высшего руководства в текущую деятельность.

**Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации** при оценке желаемых уровнях взаимосвязей между существующими бизнесами и способах поддержки данных взаимосвязей, если определены способы воздействия корпорации на ряд видов бизнеса. При этом возможны виды взаимосвязей и области потенциальной общекорпоративной синергии: а) *Производственная синергия* (установление ранее не существовавших либо прерванных взаимных поставок между бизнесами корпорации); б) *Инновационная синергия* (распространение ценных идей внутри корпорации, совместная реализация новых проектов); в) *Кадровая синергия* (переход менеджеров из одного подразделения в другое (также временно) для решения проблем другого бизнеса).

**Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента** для обеспечения комфортной работы высшего менеджмента. Это означает, что необходима «привязка» организационной структуры к персональному стилю высшего руководителя корпорации. Каждый тип руководства налагает определенные ограничения на построение организационной структуры корпорации. Так, главное для руководителей-«экспертов» это работа с документами, а организационная структура должна обеспечить руководителя **необходимым числом документов** (служебных записок, аналитических отчетов, предложений, писем партнеров и т.д.). Это предполагает *формализацию управления*,

превалирование письменных каналов коммуникации, а также значительного аналитического аппарата в составе штаб-квартиры корпорации.

Для *руководителей-«совещателей»* организационная структура должна обеспечить **необходимое число людей**, с которыми надо совещаться. А это ведет к увеличению номенклатуры департаментов штаб-квартиры, а также удержанию бизнес-единиц «на коротком поводке». Также централизация принятия управленческих решений оказывается высокой, а формализация действий весьма низкой (все решается «со слуха», с импровизацией).

*Руководителям-«переговорщикам»* нужен «крепкий тыл» в лице менеджеров, способных брать на себя ответственность за принятие решений в условиях «постоянного временного отсутствия» первого лица корпорации. При этом в корпорации де-факто создается должность исполнительного директора для решения операционных вопросов. Часто это место занимает не второе или третье лицо в формальной иерархии, а руководитель крупнейшей бизнес-единицы или особо авторитетный менеджер подразделения.

Для *руководителей-«посетителей»* и *руководителей-«тренеров»* главный интерес представляют **операционные процессы** бизнеса, а они лучше чувствуют себя в *функциональных структурах*. Если им приходится руководить дивизиональными структурами, то высшее руководство корпорации будет усиливать операционный контроль и над самостоятельными бизнесами. Именно стиль руководства высшего руководителя корпорации задает эталон для системы внутрикорпоративных коммуникаций, который транслируется на нижестоящие уровни управления.

#### **Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации**

Постановка стандартов желательного поведения сотрудников штаб-квартиры корпорации неотделима от определения систем вознаграждения. Здесь **общее правило** - чем выше уровень «критических несоответствий», тем больше система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть *нацелена на результат*. И наоборот, чем ниже уровень «критических несоответствий» и чем больше бизнесов корпорации находится в положении анализаторов, тем в большей степени система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть *нацелена на соблюдение стандартов* процессов управления. Чаще в корпорациях происходит **постоянная «настройка» элементов** организационной структуры под меняющиеся обстоятельства. Эта *процедура настройки* включает: анализ способности корпорации по извлечению стоимости, проверка системы целеполагания корпорации и возможности улавливания сигналов недовольства от «акционеров» и средств СМИ; анализ управленческого воздействия на бизнесы-анализаторы для выяснения возможного чрезмерного управленческого давления на бизнес.

## 6. Процессы руководящего воздействия в организациях

*Руководитель – это тот, в ком  
постоянно нуждаются другие*

Антуан де Сент-Экзюпери

Руководить это значит оказывать влияние на одного человека или многих людей таким образом, чтобы они изменяли свое месторасположение, свою точку зрения, направление своих мыслей и действий. В таком широком понимании все мы в той или иной мере руководим в нашей повседневной жизни, когда пытаемся оказывать влияние на других, будь то в воспитании детей или политике, в предпринимательстве или армии, в торговле, рекламе, публицистике, церковных общинах, объединениях, инициативных группах<sup>25</sup>.

«Главная задача руководителя – это эффективно работать. Чем бы не занимался руководитель – бизнесом или работал в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или в армейском подразделении, – от него прежде всего требуется правильное выполнение задач, т.е. ожидают проявления эффективности. Проще говоря, от него ожидают эффективной работы<sup>26</sup>».

По мнению Питера Друкера «ум, воображение и знание – важнейшие ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результаты. Сами по себе они всего лишь устанавливают планку возможных достижений<sup>27</sup>». Именно эффективность действий руководства, как особой технологии организационно результативных изменений (достижения их) потребительной стоимости (создания социально значимой ценности) при минимизации издержек.

Конечно, современное общество – это общество эффективно организованных учреждений (организаций, корпораций), где социальная результативность оценивается степенью эффективности их руководства. Руководители организации оцениваются через меру вклада в обеспечения эффективного функционирования этой организации и степень достижения социальных результатов на основе определения ответственности по принятию и реализации решений.

П. Друкер называет «руководителями» тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результаты работы всей организации. Но ни в коем случае не следует считать, что большинство из них – работники умственного труда. Как во всех областях, в интеллектуальной деятельности могут иметь место и рутина, и неквалифицированный труд». Однако, при этом «авторитет знаний так же законен, как и авторитет должностного положения».

Хотя, как он отмечает «умственный труд не поддается количественному измерению. Эту деятельность нельзя измерять и по произведенным затратам.

<sup>25</sup> Амельбург Г. Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства. – М., 1997.- с. 44

<sup>26</sup> Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008 – с.13

<sup>27</sup> Там же с. 14, с.20-22

Ее эффективность определяется ее результатами. А на них не влияют ни количество занятых, ни объем управленческой работы».

Особенность работы руководителя по достижению положительных результатов и обеспечению должного уровня эффективности определяется по взглядам П. Друкера четырьмя основными реалиями, которые они не могут контролировать:

- руководитель есть «пленник своей организации» с функциональной точки зрения (все могут пользоваться его временем, и все так и поступают);

- руководители вынуждены продолжать «функционировать» таким образом до тех пор, пока не изменят реальность, в которой они живут и работают (если он не найдет в себе силы сознательно изменить ситуацию, ему придется привыкать к тому, что он будет плыть по течению, поддаваясь влиянию событий – зависимость от хода событий);

- руководитель действует в рамках организации, а она есть средство объединения и усиления способностей отдельных индивидуумов; *организация* использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и видение для других работников умственного труда.

«Работники умственного труда редко действуют слаженно, причем это объясняется именно тем, что они трудятся на интеллектуальном фронте. Обычно эффективность руководителя зависит не от людей, которых он напрямую контролирует, а от тех, кто работает в других областях, либо от его непосредственного начальства. Деятельность управляющего будет неэффективной, если он не будет взаимодействовать с этими людьми и вносить свой вклад в их работу».

- «любой руководитель действует в рамках организации»; «...он рассматривает организацию изнутри как ближайшую свою реальность» (среду). «На все, что находится вне его организации, он смотрит как бы сквозь толстые, искажающие действительность линзы; о внешних событиях, как правило, он узнает не из первых рук». «даже самая крупная организация нереалистична по сравнению со средой, в которой она существует»<sup>28</sup>.

В реальности, «в частности, нет результатов, которые имели бы смысл внутри организации. Все результаты дают о себе знать извне». «Внутри любой организации мы имеем дело только с затратами и усилиями». Они есть как центры затраченных усилий.

Можно высказать такую мысль, исходя из данной концепции П. Друкера, - руководитель организации формирует внешнюю среду и внутреннюю среду для обеспечения эффективного функционирования организации и результативного развития ее, соответственно во внутренней среде и внешней.

*Организации руководящего воздействия определяются эволюционными преобразованиями.* Большую роль при этом играют **циклы преобразований**, включающие противоречия, конфликты и кризисы в организации процессов

---

<sup>28</sup> Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008 – с.33

руководящего воздействия, а также исследование организационной формы развития - катастрофы при оценке организации руководящего воздействия. Большую роль при этих исследованиях и оценке преобразований играют такие важные факторы, как время и ритмы в организационных объектах изменений

Эволюция в организации руководящего воздействия обусловлена глобальными изменениями в человеческом обществе, обуславливает осознание этих изменений и оценки возможностей человечества в реализации общественных преобразований. При этом надо всегда помнить, что общественным преобразованиям, которые неизбежно и обязательно будут развиваться, должны предшествовать изменения индивидуальные. В этом случае должен происходить переход мышления к целостному восприятию нашей жизни в мире должен начаться в сознании каждого индивидуума. С.29

Следует помнить, отмечает П. Дракер, что *важны не сами тенденции, а изменения тенденций*. Именно это в конечном итоге определяет успех или неудачу руководство организации в ее деятельности. Эти изменения необходимо воспринимать и чувствовать; их нельзя сосчитать, определить или классифицировать. Проблема в том, что важнейшие внешние события часто определяются качественными, а не количественными характеристиками. Их нельзя назвать «факторами». Ведь к фактам можно отнести события, которые уже кто-то определил, классифицировал прежде всего наделил релевантностью (уместностью в деле). Для того чтобы сделать количественное определение, необходимо первым делом выработать концепцию. Для начала следует вычленивать из бесконечного числа явлений какой-либо конкретный аспект, которому впоследствии можно дать то или иное наименование и выразить количественно.

Плохое руководство тратит время всех, но прежде всего оно бесцельно тратит время самого руководителя. Ресурс времени всегда ограничен. Как бы ни рос на него спрос, предложение остается на прежнем уровне. У времени нет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время – это самый «скоропортящийся» продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Следовательно, время всегда в дефиците. Все в жизни требует времени. Это единственное универсальное условие. Любая работа занимает время и поглощает время. Однако многие люди воспринимают этот уникальный, незаменимый и крайне необходимый ресурс как данность. Ничто другое так не отличает эффективно работающих руководителей, как бережное отношение ко времени<sup>29</sup>.

Повторяющиеся кризисы – всего лишь симптом нерадивости и лени.

---

<sup>29</sup> Дракер Питер Ф. Эффективный руководитель. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- с. 30, 42,, 60



Таблица 12. **Формирование и развитие критериев руководства**<sup>30</sup>

|                                                   |                                                   |                                                                                          |                                                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | Прямое руководство – стиль авторитарный- пионеров | Иерархия руководства – директивный стиль                                                 | Партнерство – интегрированный коллегиальный стиль                           |
| <i>Статусное предназначение</i>                   |                                                   |                                                                                          |                                                                             |
| Начальник                                         | Надсмотрщик                                       | Надзиратель                                                                              | Советчик– интегрированная личность                                          |
| Ответственность                                   | Изолированная                                     | Дифференцированная                                                                       | Координированная                                                            |
| Метод работы                                      | Изолированно                                      | Параллельно                                                                              | Совместно                                                                   |
| Техника работы                                    | Индивидуальная работа (на дому)                   | Производственная организации: функции, их исполнение                                     | Организмы взаимодействия                                                    |
| <i>Организационно-функциональная деятельность</i> |                                                   |                                                                                          |                                                                             |
| Задача                                            | Выполнение работы                                 | Достижение заданий и планов                                                              | Достижение результатов                                                      |
| Функция руководства                               | Распоряжение, распределение работы, контроль      | Распределение функций, постановка плановых заданий, контроль за исполнением обязанностей | Производственная политика, ожидание результатов, мониторинг за результатами |
| Организационный принцип                           | Централизация                                     | Дифференциация                                                                           | Совместное управление, интеграция, общность                                 |
| Организационная форма                             | Централизованная организация                      | Иерархическая организация                                                                | Организация регулирующих контуров                                           |
| <i>Информационно - мотивирующая деятельность</i>  |                                                   |                                                                                          |                                                                             |
| Информационные связи                              | Избирательные по мере надобности                  | Сверху вниз – избирательно, в виде доклада -снизу вверх                                  | Горизонтально и вертикально во всех направлениях                            |
| Стимулирование и мотивация                        | Приказы и инструкции                              | Распоряжения соответствующего управляющего                                               | Привлечение к совместному принятию решений                                  |
| Проблематика действий                             | Овладение материей                                | Овладение энергией                                                                       | Овладение информацией – поиск смысла жизни                                  |
| Региональный стиль                                | менталитет людей из разных районов                | Единство действий                                                                        | Ориентация на гуманность                                                    |

<sup>30</sup> По материалам книги Амельбург Г. Предприятие будущего. ... – М., 1997.- с. 57

## 7. Результативность руководства компаниями: устойчивое существование и оценка

Эффективному руководителю компании, чтобы работать результативно, необходимо ориентироваться на такие методические привычки<sup>31</sup>: 1) он должны четко знать на что расходуется время организационной деятельности (систематически контролировать и управлять этой долей своего времени); 2) концентрироваться на достижения, выходящих за рамки организации (ориентация работы на конечный результат, отвечая на вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?»); 3) развивать сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных (в сложных ситуациях полагаться на сильные стороны, а не заикливаются на слабостях); 4) сосредотачиваться на нескольких крупнейших сферах, определяющих выдающиеся результаты); 5) работая принимать эффективные решения и должен знать, что правильные решения – это не что иное, как система, - ряд правильных шагов в правильной последовательности. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приемы.

Согласно теории действенного руководства (по Ф.Е. Фидлеру), **руководитель** при неструктурированной производственной задаче в целом делает упор на возможности персонала. Но это дает положительные результаты лишь в условиях жестко структурированной задачи и при наделении полномочиями на выполнение задания. Для этого используются четыре переменные: упор на задачу или персонал; структура поставленной задачи; взаимоотношения между *руководителем и подчиненными*; полномочия руководителя. При этом, чтобы быть эффективным, стиль руководства должен учитывать особенности технологии, социальные взаимоотношения и место руководителя подразделения в организации.

Таблица 13. Заинтересованность работника по методу целевых заданий

| Интересы работника                                                     | Интересы руководителя                      | Специфические функции                                    |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Интерес специалиста -B1                                                | Интерес руководителя-A1                    | Мера труда - B1      Мера эффективности -A1              |
| Интерес исполнителя- B2                                                | Интерес управленца - A2                    | Мера эффекта - B2      Мера оптимизации - A2             |
| Интерес как члена организации - B3                                     | Интерес организатора - A3                  | Мера соучастия - B3      Мера лидерства - A3             |
| B1 - многопрофильная квалификация                                      | A1 - возможность реализовать себя          | нормативная эффективность                                |
| B2 - вознаграждение за труд, самообслуживание в системе хозяйствования | A2 - норматив зарплаты от ФОТ исполнителей | единый норматив затрат на единицу продукции              |
| B3 - степень участия в общественном труде                              | A3 - обеспечение влияния и лидерства       | Обеспечение жизненного уровня работников и руководителей |

<sup>31</sup> Питер Ф. Друкер Эффективный Руководитель М., 2008. – с.39

**Таблица 14. Организация тождества интересов работника и руководства при выполнении задач**

| Интересы работника                         | Интересы предпринимателя              | Специфические функции                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Интерес специалиста-В1                     | Интерес работодателя - А1             | <b>мера стоимости</b> Мс - В1<br>интенсификация И - А1            |
| Интерес исполнителя-В2                     | Интерес менеджера -А2                 | <b>мера результативности</b> Мр - В2<br>рационализация Р - А2     |
| Интерес как члена организации - В3         | Интерес собственника организации - А3 | мера участия /отчужденности Му- В3<br>соучастие собственника - А3 |
| В1 - Как себя реализовать ?                | А1 - Что создать ?                    | Функция тарифной системы (унифицированной) - ТС                   |
| В2 - Что теряю при этом ? (свободу и т.д.) | А2 - Как создать?                     | Функция результирующей (контрактной) системы - КС                 |
| В3 - В каком окружении ?                   | А3 - Для чего ? (что имею от этого?)  | Функция системы участия в прибылях                                |

На основе работ Фидлера, а также Танненбаума, Шмидта и Сойянена сформировался так называемый *диктуемый обстоятельствами* подход к руководству. Он предполагает, что нет единого стиля руководства, который был бы полностью эффективным во всех ситуациях. Видимо, *стиль руководства* следует менять в зависимости от требований конкретной ситуации. Таким образом, при изменении внешних обстоятельств руководитель должен быть готов скорректировать свое поведение. Это позволяет руководителю приспосабливать свой стиль к конкретным группам людей или ситуациям (например, использовать автократический стиль руководства при необходимости срочной реализации непопулярных решений). Однако такая позиция может привести и к непоследовательности и непредсказуемости поведения руководителя. Более того, для того, чтобы руководитель мог применять диктуемый обстоятельствами подход к руководству, требуется обучение его навыкам руководства и опыт.

На основе оценки трудовой деятельности руководство организации получает персонифицированную информацию о ходе запланированных процессов, разрабатывает меры по проведению необходимых корректировок, определяет ресурсный потенциал преобразований. Её стандарты встраиваются в систему стратегического планирования, а результаты служат информационной базой для системы контроля.

Критерии (признаки) результативности «образцовых компаний», выделенные Т. Питерсом и Р. Уотерманом и их перечень с краткой характеристикой:

- Ориентация на действия, на достижение успехов (сделать это, решить то, проверить это и т.д.);
- Лицом к потребителю – уважение покупателей через качество, надежность продукции, сервис и учет мнения потребителей;

- Самостоятельность и предприимчивость, поддержка лидерства и новаторства; ориентация на нововведение является доминирующей;
- Производительность – от человека. Каждый работник - источник идей и действий, а не просто как действующая пара рабочих рук;
- Связь с жизнью, ценностное руководство - опора на традиции и философию организации; познание производства по ценностным критериям организации;
- Верность своему делу и доскональное знание своего дела;
- Простота формы, скромный штат управления: оргструктуры гибки и подвижны, а внутренние структуры просты и понятны;
- Свобода и жесткость одновременно: централизация и децентрализация.

**Таблица 15. Составляющие организационного развития компаний и их основные элементы**

| Организационное проектирование                                                                               | Организационный потенциал                                                                                              | Хозяйственный механизм                                                                                                    | Оценка деятельности                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предметная область, качество                                                                                 | Организационная целостность                                                                                            | Хозяйствующие субъекты (правовой аспект)                                                                                  | Эффективность                                                                                                      |
| Организационное время                                                                                        | Упорядоченность организации                                                                                            | Хозяйственные отношения                                                                                                   | Результативность                                                                                                   |
| Управление стоимостью                                                                                        | Устойчивое взаимодействие                                                                                              | Организационное поведение людей                                                                                           | Качество трудовой жизни                                                                                            |
| Управление: риском, персоналом, контрактами, обеспечением проекта, взаимодействиями, информационными связями | 1) Организационная возможность хозяйствования<br>2) Организационные соотношения;<br>3) Организационный статус, уровень | 1) Мера ответственности, мотивации, распределения,<br>2) Социально-правовые нормы, правила;<br>3) Экономическое равенство | 1) экономия ресурсов функций, энергии;<br>2) действенность, экономичность, качество, прибыльность, инновационность |

**Таблица 16. Формы оценки организационного развития компаний**

| Фазы организационного развития         | Организационное проектирование                     | Организационное формирование                      | Организационное руководство                                       |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Целевая деятельность по фазам развития | Оценка и использование организационного потенциала | Обоснование и встраивание тезауруса в организацию | Обеспечение взаимодействия с внешней средой. адаптации и развития |
| Критерии оценки развития               | Экономический выбор                                | Социально-экономические издержки                  | Трансакционные издержки. Контроллинг                              |

Таблица 17. **Формирование системы достижения развития компаний.**

| <b>Необходимое разнообразие в системе управления</b><br>(некоторые организационные меры увеличения возможностей управления) |                                                                                                                                |                                                                                                                                      |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Классы                                                                                                                      | Название                                                                                                                       | Смысл                                                                                                                                | Опасность                                                                                                                                  |
| Структурные                                                                                                                 | Работа объедин. групп<br>Работа через верных помощников<br>Расширение ассортимента<br>Реорганизация                            | Обмен знаниями, опытом<br>Усиление власти руководства. Расширение компании, создание предпринимательства. Рост жизненного опыта всех | Ухудшение отчетности<br>Распространение его недостатков<br>Старая технология<br>Всеобщая неразбериха                                       |
| Кадровые                                                                                                                    | Наем управляющих<br>Найм экспертов<br>Консультанты:<br>- советники<br>- по внедрению<br>- правомочные бороться с разнообразием | Усиление возможностей, - управленческих функций, Использование опыта<br>Ускорение внедрения<br>Дополнительное сдерживание действий   | Вовлечение в политику<br>Неподходящие рекомендации, Тенденциозность, Безответственность, Та ли квалификация ?<br>Иллюзия решения проблем ? |
| Информационные                                                                                                              | Конференции<br>Улучшение информационной системы для руководства. Групповое обучение управлению<br>Практика «открытых Дверей»   | Побуждать участвовать<br>Обогащение<br>- специф. знаниями.<br>- общими знаниями<br>Самопознание<br>Работники фирмы прежде всего      | Открыть шлюзы критике<br>Потонуть в данных ?<br>Ненужные амбиции ?<br>Потеря индивидуальности ?<br>Потеря авторитета ?                     |

**Для обеспечения результативности оценки соблюдают принципы:**

1) система оценки должна ориентироваться на цели организации и отвечать требованиям кадровой политики; 2) оценка должна быть систематизированной и охватывать все категории персонала; 3) должна быть инструментом стимулирования деятельности не только оцениваемых работников, но и менеджеров, производящих оценку; 4) специальная подготовка персонала, производящего оценку и осуществляющего её методическое обеспечение; 5) наличие соответствующего психологического настроя коллектива на доверие и сотрудничество между руководителем и подчиненным.

**Для принятия решений по дальнейшему развитию работников оценка деятельности персонала включает следующие элементы:**

- Субъект оценки- специалист (группа специалистов), производящих оценку.
- Объект оценки – работник (группа), деятельность которых оценивается.
- Предмет оценки – аспект деятельности работника, подлежащий оценке.
- Критерии оценки – признаки, отобранные для проведения оценки.
- Показатели оценки – характеристики критерия оценки, которые можно измерить или идентифицировать.
- Стандарты оценки – значение (описание) показателя оценки, степень соответствия которого идентифицируется в процессе оценки.
- Методы оценки – способы проведения оценки.
- Процедура оценки – последовательность шагов, реализованных в процессе проведения оценки.

**На практике оценку деятельности персонала классифицируют:**

1) *в соответствии с содержанием решаемых на ее основе задач:* а) комплексная оценка; б) оценка, проводимая по отдельным направлениям деятельности;

2) *по времени проведения:* а) постоянная оценка (текущая, оперативная), которая проводится непрерывно непосредственным руководителем; б) периодическая оценка проводится для подведения итогов работы за определенный период. Ее результаты характеризуют деятельность работника, устанавливают соответствие его деятельности установленным стандартам, определяют направление совершенствования труда (при аттестации кадров);

3) *в соответствии с субъектами оценки:* а) самооценка; б) оценка, проводимая непосредственно начальником; в) оценка коллег по работе внутри коллектива; г) оценка, проводимая подчиненными; д) оценка, проводимая субъектами внешнего взаимодействия (клиенты, покупатели); е) оценка, проводимая специальной аттестационной комиссией; ж) оценка, осуществляемая приглашенными экспертами из консалтинговых, аудиторских фирм и других заведений;

4) *в соответствии с объектом оценки:* а) индивидуальная оценка работника; б) групповая оценка (секции, отдела, коллектива в целом). Диагностика группы проводится при изучении механизмов формирования, функционирования и развития командной работы.

**Формирование системы оценки персонала предусматривает следующие этапы:** 1) определение целей, предмета, критериев и объекта оценки; 2) определение показателей и стандартов оценки; 3) разработка методического обеспечения оценки; 4) разработка программы оценки; 5) обоснование эффективности внедряемой системы; 6) разработка документационного обеспечения оценки деятельности персонала.

**Целью оценки** может быть степень результативности обучения, отработка технологий, разработка модели мотивации. *В качестве предмета* выступает поведение работника в процессе его трудовой деятельности, квалификационные и личностные характеристики, внутригрупповое взаимодействие в процессе работы. *В качестве критерия* можно выбрать профессионализм поведения, дисциплинированность, качество обслуживания клиентов. *Объектом оценки* может быть работник, группа, выполняющая определенную задачу. Определение показателей и стандартов является одним из этапов процедуры оценки.

**Оценка результатов деятельности персонала**<sup>32</sup> выполняет три функции: административную, информационную и мотивационную. *Оценка эффективности труда руководителей и специалистов:* оценивая эффективность труда служащих следует учитывать характер их деятельности. Так труд руководителя надо оценивать, прежде всего, по результатам деятельности коллектива, которым он руководит: а) выполнение планового задания по объему, номенклатуре и прибыли; б)

<sup>32</sup> [managment-study.ru](http://managment-study.ru)...результативности...руководителей...

качество продукции; в) рост производительности труда; г) сохранение рабочих мест (занятость); д) привлечение инвестиций.

Вместе с тем принимаются во внимание также показатели, как напряженность труда, достигнутый уровень организации труда, производство и управление, степень выполнения возложенных на него функций.

Эффективность труда специалистов и других служащих определяется исходя из объема, качества и своевременности выполнения задания. Эффективность труда служащих следует оценивать системой показателей, всесторонне отражающих их деятельность, *например*: а) выполнение плановых заданий; б) качество выполняемых работ (удельный вес брака, рекламаций); в) оперативность выполнения работ; г) напряженность труда (количество людей, нормы обслуживания).

**Дополнительные показатели для руководителей:** 1) эффективность работы подразделения; 2) общественно-политическая активность; 3) инициативность; 4) квалификация; 5) взаимоотношения с коллективом.

**Дополнительные показатели для специалистов:** 1) профессиональные знания; 2) квалификация; 3) творческая активность; 4) участие в общественной жизни; 5) трудовая дисциплина.

**Показатели оценки можно разделить на 2 группы. Первая - это:** показатели прямой оценки, отражающие достигнутые результаты деятельности персонала, результаты выполнения операций или действий (производительность, объем продаж, количество нарушений правил торговли). **Вторая группа** - показатели косвенной оценки, отражающие факторы и поведенческие характеристики работников, реализация которых значима для формирования трудового поведения, способна обеспечить высокую эффективность трудовой деятельности и достижение высоких результатов (квалификации, персональные навыки, деловые и личностные качества).

**Показатели косвенной оценки используют в случаях:** а) если отразить результаты определенных видов деятельности работников через прямые показатели очень сложно (административная работа, работа с кадрами, контролирующие функции); б) если показатели косвенной оценки влияют на результат с высокой степенью вероятности; в) если оценить вклад работника в достижение общего результата невозможно (разработка совместных проектов); г) если результат достигается по прошествии оценочного периода (для достижения результата требуется большой объем подготовительной работы, продолжительное обучение).

### **Высшее руководство предприятий в обеспечении результативности систем менеджмента качества**

Повышение эффективности и устойчивости работы отечественных компаний возможно только при одном неременном условии: выпускаемая ими продукция должна быть привлекательной для потребителей, устраивать их по качеству и цене (быть конкурентоспособной). Неконкурентоспособность продукции оборачивается затовариванием, отсутствием средств

на заработную плату, социальное развитие, оборотные средства, совершенствование производства и, как следствие, нередко банкротством.

Для достижения стабильных высоких результатов работы необходима четко функционирующая, *результативная система менеджмента качества* (СМК). Система может быть основана на стандартах ИСО серии 9000 или иметь другую организационную основу, но она должна быть результативной, т.е. отвечать потребностям рынка. Без такой системы предприятию занять устойчивое положение в сегодняшней бизнес-среде невозможно.

Кроме того, потребность во внедрении на предприятиях результативных СМК сегодня мотивируется государством, так как в соответствии с Федеральным законом "О техническом регулировании" сертификация СМК входит составной частью в схему подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов.

Основные принципы менеджмента качества - это основа адаптации предприятия к названным выше характеристикам рынка. Опыт показал, что понимание руководством и специалистами предприятия сути этих принципов, опора на них в повседневной практической работе - залог успешной деятельности в области качества в конкурентной среде и обеспечения результативности внедряемой предприятием СМК. Внедрять стандарты ИСО серии 9000 необходимо на основе осознанной внутренней потребности коллектива повысить конкурентоспособность своего предприятия. Формирование именно такой стратегии, ее разъяснение и доведение до всех сотрудников - главная задача высшего руководства.

Кроме того, имеется еще причина низкой результативности СМК - необходимо изменить отношение к этим стандартам со стороны высших руководителей предприятий. Сегодня стандарты ИСО серии 9000 внедряются зачастую с целью получения сертификата для выхода на зарубежные рынки или для рекламы, а результативность деятельности компании мала. Согласно требованиям стандартов ИСО серии 9000 процессы использования имеющегося потенциала предприятия направлены руководителями служб на формирование требований к качеству; управление производством и обслуживание; мониторинг и измерения; управление несоответствующей продукцией; документация; и другое. Первый руководитель (высшее руководство) согласно требований стандартов должны обеспечить процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия, изменение целей и политики в области качества; реконструкция производства, внедрение новых технологических процессов, изменение организационной структуры и другое. Организуемые в рамках системы менеджмента процессы можно разделить на процессы использования имеющегося потенциала предприятия и на процессы создания, наращивания и модернизации его потенциала. Поэтому можно выделить основные требования к тактическим и стратегическим решениям в рамках системы стандартов:

Очевидно, что главная задача высших руководителей - принятие стратегических решений, связанных с анализом и учетом всех аспектов и направлений деятельности предприятия. Это включает качество, объемы и



сроки выполнения контрактов, проблемы экологии, решение социальных вопросов, включая охрану труда, а также формулировку целей и политики предприятия с учетом наличия ресурсов и, наконец, анализ достижения целей, издержек производства и принятие корректирующих мероприятий. Все это является исключительной прерогативой высших руководителей.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА**

Эффективность – это категория, характеризующая оценочную потребность любого человека и нацеленная на успех, достижения цели и самореализацию. Эффективность – это особая технология оценки, применяемая в рамках организации работниками умственного труда. Безусловно, для них «ум, воображение и знания есть важнейшие ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они воплощаются в результаты. Сами по себе они лишь устанавливают планку возможных достижений»<sup>33</sup>

#### **Пять условий обеспечения эффективности руководства**

**Эффективность** очень важна как для развития организации и саморазвития личности, так и для развития и жизнеспособности всего современного общества. По мнению Питера Друкера, можно выделить *пять основных элементов повышения эффективности труда* работника управления. *Эффективные управляющие должны:*

1) *знать, на что **они расходуют свое время** (регистрация расходов времени). Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы;*

2) ***концентрироваться на достижениях**, выходящие за рамки своих организаций (внимание на личный вклад). Им следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Хороший управляющий, прежде всего, задает себе вопрос: "Каких результатов я должен достичь?" Сам процесс работы и ее методы отходят для него на второй план;*

3) ***строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах**, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать положительные моменты в ситуациях;*

4) ***концентрировать свое внимание на нескольких важнейших участках**, где исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении. Пустая трата сил и времени приводит к самым отрицательным результатам;*

5) ***принимать эффективные решения на основе рациональных действий (процедур) и этики действий**. Это обычно вопрос системности. Научиться эффективно использовать знания, умения и привычки, переходя от составляющих типичную, общую проблему событий к оценке граничных условий обеспечения решения. Ведь эффективное решение - это всегда суждение, основанное, на "несовпадении мнений", чем на "согласованности по фактам". Чрезмерная поспешность ведет к принятию неверных решений.*

---

<sup>33</sup> Питер Ф. Друкер Эффективный руководитель. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. – с.14

## Заключение

### ***О роли руководства и управляющих в организационной деятельности.***

В современной организации *ответственность лежит всегда на руководстве, но решения принимает каждый управляющий по обстановке. Ведь каждый сотрудник является "управляющим", если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний, если он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов.* В предпринимательской организации в целом ***каждый член компании является "управляющим"***.

Большинство руководителей, хотя и не все, являются управляющими. Одновременно многие не руководители в современном обществе становятся управляющими. В современных учреждениях не могут обойтись как без руководителей-администраторов, так и без индивидуальных специалистов - разработчиков, занимающих ответственные должности, связанные с принятием решений. Есть многие руководители, которых нельзя назвать управляющими. Однако, существует большое число должностных лиц, имеющих огромный штат подчиненных, но их влияние на эффективность работы организации невелико. К ним относятся мастера цехов производственных предприятий. Они осуществляют "надзор" в прямом смысле слова.

Они ***"руководят"*** работой других. Но у них нет достаточных знаний и полномочий, чтобы ***управлять направлением, содержанием и качеством работы.*** Методика выполнения заданий также остается вне их компетенции. В целом их деятельность все еще измеряется и оценивается в показателях производительности и качества на основе мерок, с которыми принято подходить к оценке работника физического труда.

***В интеллектуальной деятельности*** основной движущей силой являются знания, она не поддается количественному измерению, ее нельзя измерять по прямым затратам, а можно определить ее по *результатам*. Но число занятых и объем управленческой работы не всегда имеют сколько-нибудь значительного влияния. Конечно, можно считать, что чем больше людей занято исследованием рынка, тем скорее результаты их работы обретут глубину проникновения в изучаемые проблемы, творческий подход к работе, а это в итоге приведет к развитию предприятия и его процветанию.

Питер Друкер называет ***"управляющими"*** тех работников интеллектуального труда, руководителей и отдельных специалистов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации. Однако среди работников умственного труда таких немного, т.к. в интеллектуальной деятельности имеет место и рутина, и неквалифицированный труд. Но тем не менее, такие работники составляют весьма значительную долю занятых умственным трудом

Известно, что ***авторитет знаний сегодня так же законен, как и авторитет занимаемого положения.*** Специалисты, способные принимать теоретические решения, так же важны для процветания организации, как и

знающие свое дело управляющие. Но далеко не все осознают, сколько людей, работающих в современной организации, облечены ответственностью выносить важные решения, являющиеся разновидностью решений высшего руководства. Ведь даже мелкий администратор способен выполнять функции руководства компании - *планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать*, но его горизонты при этом весьма ограниченные в пределах своей сферы. Однако есть нечто, что *объединяет руководящих работников любого уровня - все они должны быть эффективными, отвечающими за эффективность управления своих организаций.*

Управляющий любой организации постоянно сталкивается с четырьмя главными проблемами, или *обстоятельствами*, которые ему практически неподконтрольны. Однако каждая из этих проблем тормозит достижение положительных результатов в работе. Во-первых, *управляющий не принадлежит самому себе* (в функциональном смысле управляющий - пленник своей организации, т.к. каждый волен занимать его время, что чаще всего и происходит). Во-вторых, *управляющие вынуждены постоянно находиться во "включенном" состоянии до тех пор, пока не изменят ту реальность, в которой живут и работают.* В-третьих, *руководитель действует в пределах организации*, а это означает, что эта эффективность проявляется только тогда, когда его замыслами и решениями воспользуются его коллеги. Ведь организация использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и ориентиры для других работников умственного труда в производственной цепочке. Каждый из этих работников обладает своими собственными навыками и ставит перед собой собственные задачи.

В-четвертых, управляющий действует в пределах *в определенной организации*. На все, что находится вне его организации, он смотрит как бы сквозь толстые, искажающие действительность линзы. О внешних событиях, он обычно узнает не из первых рук, т.к. вся информация о внешнем мире проходит сквозь фильтр определенных отделов, принимая рафинированную и абстрактную форму, соответствующую критериям данной организации.

В итоге, *внутри себя организация нерезультативна, а все результаты дают о себе знать извне.* Так, единственный результат промышленного предприятия "производится" покупателем, который превращает расходы и затраты сил этого предприятия в его доход и прибыль, руководствуясь рыночной конъюнктурой.

*Управляющий не может по своему усмотрению изменить эти четыре обстоятельства. Они являются необходимыми условиями его существования.* Вместе с тем он должен осознать, что не достигнет никаких результатов до тех пор, пока сознательно не научится быть эффективным.

## Список литературы

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
2. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Уч. пос. М., 2006. - 544 с.
3. Вдовин А.И. Наука управления в афоризмах от Архимеда до наших дней. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. - с. 114
4. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Современная версия. – М.: ЭКСПО-Пресс, 2000. - 519 с.
5. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования. Учебное пособие. М.: ИСО РЦГО-TEMPUS/TACIS, 2002.
6. Друкер Питер, Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - С.18
7. Горчакова В.Г.// "Маркетинг в России и за рубежом" №1, - 2010
8. Волков Ю.Г. Социология Элементарный курс., М: Юрист, 2004.
9. Кириллов Л.Г. Конструируем управление. – Челябинск: ПО «Книга», 2004. – 246 с.
10. Комаров С.А., Малько А.В. Теория государства и права.- М., 2003-286 с.
11. Лосев А.Ф. Диалектика мифа. – М., 1990. – 406 с.
12. Микульский К.А. Экономическая теория.- М.: Экономист, 2007.- 145с.
13. Морено Я.Л. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе. М.: Академический проект, 2003.
14. Мукаев Р.Т. Теория государства и права. - М., 2005. - 256 с.
15. Некрасов В.И. Тектономика: методология организационного развития. Науч. докл. – Ижевск – Екатеринбург: Изд. ИЭ УрО РАН, 2012. – 76 с.
16. Нерсисянц В.С. Общая теория права и государства. - М., 2002. - С.245
17. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М., 1985. – .797 с.
18. Огарков А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2006. С. 412
19. Потрубач Н. Н., Социально-экономические проблемы совершенствования системы управления предприятием в условиях экономической реформы, М: 2007. - 273 с.
20. Рофе А.И. Экономика / А.И. Рофе, В.Т. Стрейко, Б.Г. Збышко.- М: Изд.-во «МИК», 2007.- 245с.
21. Рыбалкин В. Е. Анализ экономики: страна, рынок, фирма. - М: Международные отношения, 2006. - 715с.
22. Старцев Я. Ю. Система государственного управления. Политический анализ. Учебное пос. – Екатеринбург: Изд-во УрАГС, 2001. - С. 288
23. Темнов М.Б. Теория государства и права. - М., 2004. - С. 218
24. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 576 с.
25. Хропанюк В.Н. Теория государства и права / Под ред. Профессора В.Г. Стрекоза. - М. 2006. - 196 с.
26. Штомпка П. Социология социальных изменений. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 276 с.

Научные доклады

**Некрасов Владимир Иванович**

**Упраномика - методология управляющего:  
Организационные процессы руководящего воздействия  
Часть 2.**

Отпечатано с оригинал - макета заказчика

Подписано в печать 01.10.2014. Формат 60х84 1/16  
Тираж 50 экз. Заказ №

Типография ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.