

С. А. РУСАКОВ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Допущено

Учебно-методическим объединением

по образованию в области информационной безопасности

в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,

обучающихся по специальностям направления

«Информационная безопасность»: «Криптография»,

«Компьютерная безопасность», «Комплексное обеспечение информационной

безопасности автоматизированных систем»,

«Информационная безопасность телекоммуникационных систем»



Москва

Издательский центр «Академия»

2008

УДК 681.325(075.8)

ББК 28.071я73

P88

Рецензенты:

доц. ГОУ ВПО МИФИ, канд. техн. наук *В. С. Горбатов*;
начальник кафедры управления Академии МВД России, д-р юрид. наук,
проф. *М. П. Киреев*

Русаков С. А.

P88 Основы управленческой деятельности : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / С. А. Русаков . — М. : Издательский центр «Академия», 2008. — 240 с.

ISBN 978-5-7695-4725-6

Содержатся базовые сведения о теории социального управления: система управления организацией, принципы, методы и формы управления. Изложены функции управления: выработка и принятие решений, контроль, оценка деятельности персонала. Рассмотрены стили руководства, техника личной работы и становление в должности руководителя.

Для студентов высших учебных заведений.

УДК 681.325(075.8)

ББК 28.071я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Русаков С. А., 2008

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2008

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2008

ISBN 978-5-7695-4725-6

ПРЕДИСЛОВИЕ

Студенты шутят: «Сдадим экзамен и забудем!». Вспоминая студенческие годы, многие считают, что такова судьба большинства изучаемых в вузах предметов. Что-то из того, что мучительно учили, так никогда и не пригодится в жизни.

Однако есть одна область жизни, к которой человек относится парадоксально. С одной стороны, каждый считает, что разбирается в этом чуть ли не с рождения, а с другой стороны, именно в этой области человеку никогда не хватает знаний и приходится возвращаться к учебникам, покупать дорогостоящие книги. Этому учатся всю жизнь: получают второе высшее образование, проходят курсы повышения квалификации и переподготовки и т. п. Знания в этой области стоят очень дорого. Но они стоят того.

Эта область — управленческая деятельность. Все в мире пронизано управлением. Все управляется, и все — результат управления. Хорошее управление — хорошие результаты. Поэтому хорошие управленцы стоят дорого. А чтобы стать хорошим управленцем, нужно хорошо учиться этому.

Данное учебное пособие, ориентированное и на студенческую аудиторию, и на состоявшихся руководителей, представляет собой изложение основных, базовых знаний об управленческой деятельности. Это своего рода и философия, и арифметика управления одновременно.

Размышлять об управлении человек начал еще на заре цивилизации, но наукой эти размышления стали только в XX в. Слишком сложен этот предмет для понимания человеком, он может сравниться по сложности с наукой о самом человеке — с психологией. Более того, в управленческой деятельности столько психологии, что приходится признать: управление — это еще одна наука о человеке.

Как и в психологии, ученые наплодили достаточное число научных школ, изучая управленческую деятельность. Каждая из них по-своему объясняет феномены управления. Оставаясь приверженцем только какой-то одной школы, можно оказаться в ситуации, описанной в притче о четырех слепых, которые, ощупывая слона, пытались объяснить, что это такое. «Слон — это четыре столба!», — говорил приверженец одной научной школы...

Предлагаемое учебное пособие построено на такой точке зрения, которая позволяет понимать управление наиболее адекватно. Эта точка зрения называется системным подходом. В основе такого подхода лежит представление о мире, состоящем из систем.

Всякая система состоит из частей, которые воздействуют друг на друга, становятся взаимосвязанными и взаимозависимыми, в результате чего вся эта совокупность становится единым целым и действует как самостоятельная единица. В свою очередь, системный подход основан на положении о том, что воздействие одного объекта на другой, приводящее к изменению другого, — это и есть управление. В этом случае говорят, что первый управляет вторым. Управление лежит в основе систем, а из систем состоит мир. Вот в чем особенность системного подхода, который взят за основу в данном учебном пособии.

Управленческая деятельность — это деятельность человека, управляющего себе подобными. Управление людьми приводит к образованию социальных систем: групп, коллективов, организаций, стран. Такое управление получило название «социальное управление». Управленческая деятельность изучается в рамках теории социального управления — науки, находящейся на стыке наук: теории управления, теории организации, психологии, социологии, кибернетики, информатики, а также множества других наук.

Управленческая деятельность шире, чем менеджмент: управление в предпринимательской деятельности, бизнесе. Поэтому и предпринимателям, и бизнесменам это учебное пособие может оказаться полезным. Как признак зрелости управленца можно считать его способность управлять вне зависимости от сферы деятельности и промышленным предприятием, и торговой фирмой, и государственным учреждением, и церковным приходом, и воинской частью. Управленческая деятельность универсальна и применима во всех областях человеческой деятельности. Принципы, формы, методы и приемы управления одинаковы.

Вот, например, что говорится в государственном образовательном стандарте по поводу профессии менеджера: «Область деятельности менеджера — обеспечение рационального управления экономическими процессами, организация управления... Менеджер должен быть готов к следующим видам деятельности: управленческой, организационной». А вот что говорится в Боевом уставе Сухопутных войск ВС РФ: «Управление подразделениями заключается в целенаправленной работе командира взвода (отделения, танка) по поддержанию боевой готовности, подготовке к бою и руководству взводом (отделением, танком) при выполнении поставленных задач. Основой управления является решение командира». Улавливаете разницу? Разницы нет. В настоящее время в армии даже появился предмет обучения «военный менеджмент».

Учебное пособие составлено с учетом государственного образовательного стандарта по специальностям, имеющим отношение к управлению как в сфере частного предпринимательства, так и государственного управления. В основу учебного пособия положены материалы авторского курса подготовки руководящего со-

става органов государственного управления, преподаваемого в ряде московских вузов. Этот курс автор принял из рук своего наставника и учителя — Заслуженного деятеля науки Российской Федерации, д-ра юрид. наук, проф., генерал-майора в отставке Булыгина Юрия Емельяновича (1934—2006). Учебное пособие во многом отражает авторское видение и преемственность подходов, собственную интерпретацию существующих взглядов на управление как на социальное явление.

Учебное пособие состоит из семи глав, в которых отражены: основы теории социального управления, принципы, методы и формы управленческой деятельности, функции управления, приемы организации личной работы руководителя.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Сущность и виды социального управления

Термин «управление» широко применяется в различных сферах человеческой жизни, однако не всегда понимается правильно. И на бытовом уровне, и среди руководителей, и в научных кругах важно понимать сущность управления.

Управление, в самом общем смысле, есть воздействие на кого-либо (что-либо) в целях изменения (сохранения) его состояния, поведения или действия. Иными словами, при всем многообразии подходов к пониманию управления суть всякого управления сводится к управляющему воздействию.

Главная мысль состоит в том, что если нет управляющего воздействия руководителя, если нет результатов такого воздействия, если руководитель не умеет добиваться желаемых изменений в системе управления, то нет и управления, есть лишь умелая его имитация, манипулирование сознанием подчиненных и ответственности. Интенсивность управляющего воздействия руководителя хотя и отражает склад его характера, стиль руководства, естественно, не может быть величиной постоянной и меняется с изменением остроты и сложности производственной или управленческой ситуации.

Следует иметь в виду установленную наукой управления закономерность: с ростом интенсивности управляющего воздействия результат его увеличивается лишь до определенного предела, после чего резко падает. Это важно учитывать при оценке деятельности любого органа управления, его сотрудников и особенно руководителей.

Социальное управление в отличие от управления в биологических и технических системах осуществляется в системе человеческих отношений и представляет собой воздействие на общество (как в целом, так и на отдельные слои, группы, коллективы, индивидуумы) в целях его упорядочения, сохранения или изменения качественной специфики, совершенствования и развития.

Изучением общих закономерностей социального управления занимается, главным образом, социология управления. Следует подчеркнуть два очень важных момента.

Во-первых, решающим для социального управления является не технический (использование различных машин и технических устройств) и не технологический (совершенствование технологии управления), а человеческий фактор. Изучение влияния человеческого фактора в социальном управлении — задача, прежде всего, психологии управления. Принципиально важен вывод: знание людей, их ценностных ориентаций, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, их жизненных планов, уровня знаний и информированности, характера трудовых и социальных навыков, установок и представлений о лично-стно значимых элементах жизни (социальной справедливости, правах и свободах человека, о его гражданском и профессиональном долге), других составляющих человеческого фактора — неперенное условие успеха управленческой деятельности каждого руководителя.

Во-вторых, именно здесь, в социальной сфере, управление приобретает характер определенного рода деятельности — управленческой деятельности, что предопределяет необходимость деятельностного подхода к ее изучению, т.е. выявления цели, средств, принципов, форм и методов этой деятельности. При этом управленческая деятельность рассматривается как часть более широкого понятия — служебной деятельности, призванной обслуживать производственную деятельность (производство определенных товаров и услуг), которая и определяет смысл создания и функционирования любой организации.

С учетом форм собственности и характера управляющего воздействия в социальном управлении можно выделить два основных его вида:

- 1) *государственное управление*, осуществляемое государственными органами;
- 2) *негосударственное управление*, осуществляемое негосударственными органами (в частном секторе, управлении кооперативными предприятиями, общественными, религиозными объединениями, движениями и т.п.).

Такое деление достаточно условно, так как оба эти вида социального управления тесно связаны между собой: государство управляет деятельностью негосударственных организаций путем издания соответствующих нормативных актов и другими средствами управляющего воздействия, а негосударственные структуры (коммерческие банки, крупные финансово-промышленные корпорации, политические партии и движения и т.д.) оказывают существенное (а порой, и определяющее) влияние на деятельность всех ветвей органов государственной власти и государственного управления.

При рассмотрении управленческой деятельности руководителя нельзя не учитывать специфику финансирования организации,

границы правового поля руководителя в том или ином виде управления, правовую основу используемых средств управляющего воздействия и т. д. Но это задача соответствующих юридических, экономических и других научных дисциплин, обеспечивающих профессиональную подготовку руководящих кадров, а в организационно-технологическом отношении такое деление не имеет существенного значения: скажем, для руководителя предприятия гораздо важнее объем выпускаемой продукции и численность его персонала, а не то, является ли оно частным или государственным. И в том, и в другом случае он обязан соблюдать законность, объективность и другие основополагающие принципы организаторской деятельности, использовать те же формы и методы их реализации.

Взаимодействие руководителя и подчиненных в процессе управления приводит к образованию социальной системы. В наиболее общем смысле *система* — это совокупность частей, взаимная связь между которыми приводит к образованию целого, свойства которого отличны от свойств составляющих его частей. Наличие связи между частями определяет взаимную обусловленность и взаимную зависимость. Любое изменение состояния или любое действие одной из частей приводит к определенным изменениям других частей и всей системы в целом. Системы являются образованиями, обладающими рядом особенных свойств, знание которых обеспечивает эффективное управление ими.

Понятие «система» является одним из главных в научном познании мира. Теория социального управления опирается на такие понятия, как «организационная система», «система управления», «системный подход», «системный анализ». Теория систем, понимающая систему как совокупность взаимосвязанных компонентов, решает задачу выведения законов, объясняющих возникновение, существование, функционирование и развитие систем различной природы (биологической, технической, социальной, социально-экономической и др.)

В теории систем используется определенный понятийный аппарат.

Элемент — простейшая неделимая часть системы, результат деления до уровня, при котором сохраняются свойства, определяющие природу данного объекта. Например, элементом любого вещества является его молекула.

Подсистема — часть системы, являющаяся относительно самостоятельной системой и выполняющая определенные функции.

Свойства системы — проявления системы, которые могут наблюдаться, исследоваться, описываться в качественных и измеряться в количественных показателях.

Структура системы — внутреннее строение, определяемое взаимным расположением и соединением ее элементов между собой.

Связь — взаимная обусловленность состояния и поведения одного элемента от состояния и поведения другого элемента в системе. Связи характеризуют статику системы (какие элементы связаны между собой и как), а также динамику системы (как связь между элементами влияет на их состояние и состояние системы в целом).

Следует обратить внимание на то, что взаимная обусловленность состояния и поведения элементов системы — не что иное, как их взаимное воздействие друг на друга. Следовательно, связь элементов системы — это отношения взаимного управления. Так, в отношениях руководителя и подчиненного действительно происходит взаимное управление друг другом, а также соответствующие такому управлению взаимные изменения поведения и действий в процессе управления.

Качественные характеристики систем описываются следующими показателями.

Состояние — совокупность существенных свойств, которыми система обладает на определенный момент времени. Например, по состоянию на сегодняшний день на предприятии имеется определенное количество персонала определенного уровня профессиональной подготовки.

Поведение — процесс изменения состояния системы. Описание поведения системы используется в случаях, когда неизвестны закономерности, причины изменений. Например, описание поведения студентов в перерывах между занятиями.

Равновесие — сохранение системой своего состояния в случае отсутствия внешнего воздействия, а также в случае постоянных или слабых воздействий.

Устойчивость — способность системы переходить в состояние равновесия после прекращения внешнего воздействия. Системы обладают устойчивостью до определенного предела силы внешнего воздействия. Например, выключение света в аудитории не вызывает прекращения лекции, а землетрясение прекращает занятия. Состояние равновесия, в которое система способна возвращаться после прекращения внешнего воздействия, называется устойчивым состоянием равновесия. Возвращение системы в такое состояние может сопровождаться некоторыми колебаниями ее состояния. Например, в случае восстановления дружеских отношений после конфликта.

Развитие — направленное закономерное изменение системы. Развитие приводит к возникновению новых свойств системы или к переходу системы в новое качественное состояние.

Социальные системы состоят из ряда подсистем, являющихся относительно самостоятельными системами, решающих важные задачи в интересах обеспечения эффективного существования, функционирования и развития системы, в которую они

входят. Во многих социальных системах, например на промышленном предприятии, в коммерческой фирме или в какой-либо стране, есть такие подсистемы, как система безопасности, финансовая система, транспортная система. Самое важное место среди таких подсистем занимает система управления, предназначенная для управления всей системой. Система управления генерирует и передает управляющее воздействие объектам управления и воспринимает происходящие изменения в управляемых объектах.

Для изучения любой организации большое значение имеет анализ ее структуры. Наиболее общая модель системы управления организацией включает два основных элемента: субъект и объект управления, связанные между собой каналами прямой и обратной связи, по которым с помощью сил и средств управления осуществляется управленческое воздействие, в том числе воспринимается воздействие внешней и внутренней среды, обеспечивая тем самым функционирование (работоспособность) этой системы.

Субъект управления — управляющий элемент (звено) системы управления, который генерирует процесс ее функционирования, оказывая управляющее воздействие на другие элементы данной системы. Роль субъекта в социальном управлении исполняют определенное лицо или группа лиц (органы управления, их подразделения), которые в силу данных им полномочий или имеющихся договоренностей могут и должны оказывать управляющее воздействие на другие элементы данной системы. И от того, кто и как управляет, в значительной мере зависит эффективность деятельности организации.

В зависимости от положения субъекта в той или иной системе управления различают два основных вида управленческой деятельности.

Первый вид управленческой деятельности, который можно назвать *управлением в индивидуальной деятельности*, или *индивидуальным самоуправлением*, является неотъемлемым компонентом самой производственной деятельности (планирование рабочих операций, контроль исправности используемых приборов и инструментов и т.п.). Такое управление, как правило, осуществляется самим субъектом производственной деятельности непосредственно в ходе решения стоящих перед ним задач («отдельный скрипач сам управляет собой»). И даже руководитель, участвуя лично в производственном процессе, выступает в таком случае преимущественно как профессионал производственной деятельности (например, выполняя лично те или иные наиболее сложные рабочие операции или наиболее ответственные мероприятия), как обычный работник («солист оркестра»), но не как администратор («дирижер»).

Второй вид управленческой деятельности — *управление как относительно самостоятельный вид служебной деятельности*, появившееся в результате специализации труда и имеющее целью создание необходимых условий для совместной работы коллектива по решению общих задач («оркестр нуждается в дирижере»). Поэтому данный вид управления называется иногда управлением коллективом, или, точнее, управлением коллективной деятельностью. Именно этот вид управления является предметом нашего рассмотрения.

Субъект такого управления может быть кооперативным (коллегия, совет, подразделение аппарата управления) и индивидуальным (руководитель или сотрудник органа управления). Виды субъектов управления деятельностью организации и их статус определяются разработанным положением об организации и, как правило, предполагает сочетание того и другого.

Важным элементом системы социального управления является его *объект* — управляемый элемент (звено) данной системы, воспринимающий управляющее воздействие субъекта управления и, в свою очередь, оказывающий на него воздействие соответствующей реакцией. Под объектом в системе социального управления обычно понимается общество (как в целом, так и отдельные слои, группы, коллективы, индивидуумы). Однако объектом такого управления является не общество как таковое в целом, не отдельные слои, группы, коллективы, индивидуумы, а их деятельность, так как управлять можно только тем, что действует, изменяется, развивается. Например, говорить об управлении человеком также бессмысленно, как и говорить об управлении стоящим автомобилем. Можно говорить об управлении развитием человека как личности, его общественной, производственной, служебной или иной деятельностью.

При этом в содержание объекта управления служебной деятельностью организации включаются не только производственные, но и другие, непосредственно связанные с ее обеспечением виды служебной деятельности (информационная, аналитическая, кадровая и т. п.). Следует иметь в виду, что управление производственной деятельностью имеет основополагающий характер по отношению к управлению служебной деятельностью, так как направлено непосредственно на создание условий для достижения целей и практического решения задач, определяющих предназначение организации.

Для организаторской деятельности руководителя это означает, что все другие виды его управленческой деятельности должны рассматриваться не сами по себе, а в соотношении с управлением производственной деятельностью, и оцениваться в зависимости от того, насколько они способствуют решению производственных задач. Это и обуславливает распределение усилий руководи-

теля в сфере управленческой деятельности. Руководитель, который главным образом занимается решением пусть важных вопросов (подбор кадров, строительство и ремонт служебных помещений, обеспечение автотранспортом и т. п.), но в ущерб управлению производственной деятельностью (таких примеров немало), рано или поздно терпит крах: невысоко оценивается руководством и отторгается коллективом.

Основанием для выделения объектов управления той или иной системы являются:

- включенность органов, подразделений, сотрудников в штатную структуру данной системы управления;
- их относительная самостоятельность в решении служебных или производственных задач;
- наличие постоянно действующих каналов прямой и обратной связи с субъектом управления;
- обязательность восприятия управляющего воздействия субъекта управления и адекватного реагирования на него.

Осознание этих признаков как квалифицирующих при определении объектов управления позволяет получать ответы на ряд сугубо практических вопросов, возникающих нередко, особенно в сфере взаимодействия и координации деятельности органов и подразделений социального управления. Например, угрозы того или иного должностного лица органа государственного управления освободить от занимаемой должности руководителя, избранного акционерами (пайщиками) организации совершенно беспочвенны и прибегать к ним не следует. Всякая угроза в сфере социального управления должна быть правомерна и реализуема.

Основное правило распределения объектов управления: у каждого субъекта управления должен быть свой и только его объект (объекты) управления. Соответственно у каждого объекта должен быть только один субъект управления, который единственно и может оказывать на него управляющее воздействие («Принцип единоначалия Файоля»). Для совокупности операций, осуществляемых в процессе функционирования системы управления и преследующих одну и ту же цель, должны быть один руководитель и одна программа. Это необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Одновременное подчинение объекта управления двум и более субъектам хотя и возможно, но, в общем-то, нежелательно, так как нередко снижает эффективность управления, вносит диссонанс в организацию деятельности управляемого объекта и влечет за собой другие негативные последствия.

Нарушение этого правила при распределении объектов управления по горизонтали, звеньям одного уровня управленческой системы, нередко приводит к *параллелизму*, т. е. к одновременно-

му выполнению одинаковых работ или функций по отношению к одним и тем же объектам, звеньям одного уровня управления. В результате указания, поступающие из разных подразделений вышестоящего органа управления, зачастую противоречат друг другу.

Нарушение «Принципа Файоля» при распределении объектов управления по вертикали ведет к *дублированию*, т. е. к одновременному выполнению одинаковых работ или функций по отношению к одним и тем же объектам управления разными уровнями управления независимо друг от друга: подчас, то, что делается (должно делаться) нижестоящим органом управления, выполняется и вышестоящим.

С последствиями такого рода «управления», возникающими в результате дублирования, можно столкнуться, получая разноречивые, не согласованные между собой, а подчас и противоречивые указания из разных подразделений вышестоящего органа управления. Дублирование, как и параллелизм, вносит дезорганизацию в управление, размывает грани ответственности как субъектов, так и объектов управления, влечет за собой и другие негативные моменты.

Устранение паразитарных проявлений параллелизма и дублирования — один из путей совершенствования управленческой деятельности, которое включает в себя:

- точное определение объектов управления и распределения их между субъектами управления;
- четкое определение функциональных обязанностей, прав и ответственности не только субъекта по отношению к объекту управления, но и объекта по отношению к субъекту или субъектам управления, особенно в случае возникновения управленческих коллизий;
- использование института головного (основного, главного, старшего и т. п.) субъекта управления с определением его статуса, прав по отношению к соответствующим объектам и другим субъектам управления в тех случаях, когда наличие нескольких субъектов управления по отношению к одному и тому же объекту неизбежно. «Принцип Саймона» гласит: «Индивид может получать приказы от нескольких начальников, но в случае конфликта есть только один начальник, которому он, как предполагается, должен повиноваться»;
- применение и такого радикального, «хирургического» средства, как упразднение или исключение из числа субъектов управления тех звеньев управленческой системы, которые лишь дублируют другие, не принося никакой пользы.

Таковы наиболее характерные черты основных элементов системы социального управления. Но самым важным отличительным признаком любой деятельности является ее цель.

1.2. Цели и задачи управленческой деятельности

Цель в самом общем виде — это идеальное (мысленное) представление о необходимых или желательных результатах деятельности, которая как закон пронизывает ее, направляет и регулирует действия субъекта этой деятельности, определяет формы и методы достижения поставленной цели.

Ни один человек не может сделать всего того, что надо было бы сделать. Однако все мы хотели бы сделать больше, чем позволяют нам наша энергия или время. Цели ограничивают для нас круг тех вопросов, которые имеют наибольшую значимость и направляют наши действия на получение немногих, но самых важных результатов. Исследования специалистов в области управления показывают, что примерно в 90 случаях из 100 правильная постановка цели приводит к значительному увеличению производительности труда. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приближенно не может повторить этот результат. Поэтому осознание и постановка цели управленческой деятельности — *целеполагание* — является первейшей обязанностью и важнейшей функцией каждого руководителя.

В управленческой деятельности цель обеспечивает концентрацию сил сотрудников и самого руководителя на том, что должно быть достигнуто в данное время и в данном месте, на том или ином участке. Без четко поставленной цели не может быть эффективного контроля за ходом и результатами процесса управления, оценка проделанного теряет свою основу, угасает творчество и правит бал теучка.

Именно в целеполагании наиболее ярко проявляется организаторский талант руководителя, уровень управленческого искусства и профессионального мастерства. К сожалению, на практике реализации этой функции либо не придается должного значения, либо она игнорируется вообще. При этом согласно наблюдениям цель управленческой деятельности чаще всего идентифицируется с целью производственной деятельности.

Цель управленческой деятельности отнюдь не совпадает с целью самой производственной деятельности. Она не так очевидна, как это может показаться на первый взгляд. Именно поэтому чаще всего происходит путаница, подмена понятий не только у теоретиков, но и у практиков, что отчасти и объясняет трудности, возникающие при определении руководителем целей собственной управленческой деятельности. Отсюда и неизбежная бессистемность его действий как организатора деятельности подчиненных, приводящая к снижению эффективности собственного труда и, как следствие, результатов работы возглавляемого коллектива.

Цель производственной деятельности в общем виде — производство определенного количества и качества продуктов, товаров

или услуг, тогда как *цель управленческой деятельности*, опять-таки в общем виде, — создание необходимых условий для достижения цели производственной деятельности с минимальными затратами ресурсов и максимальной эффективностью. Совершенно очевидно, что обе эти цели тесно связаны между собой. Согласно выработанному наукой управления *закону соответствия целей* цель производственной деятельности первична, а цель управления этой деятельностью — вторична, определяется ею. И тот руководитель, который игнорирует этот закон, рассматривая управление как нечто самодостаточное, глубоко заблуждается. Вместе с тем существует и обратная зависимость: достижение цели управления — необходимое и первейшее условие выживания, возможности существования любой организации и соответственно осуществления ею своей производственной деятельности.

Цели социального управления можно классифицировать по разным основаниям. При организации социального управления следует прежде всего различать:

- *цели-ориентации*, устанавливаемые в соответствующей сфере деятельности государственными нормативными актами, распоряжениями ведомств, органов вышестоящей системы управления;
- *цели-задания*, конкретизирующие цели-ориентации применительно к тому или иному участку (направлению) такой деятельности или формируемые самими органами (подразделениями) данной системы управления на основе анализа обстановки и прогнозирования тенденций ее развития.

Нормальное соотношение этих двух видов целей достигается тогда, когда цели-ориентации обусловлены объективно и учитывают жизненно важные интересы объектов управления, а цели-задания полностью подчинены достижению первых, развивают и конкретизируют их с учетом специфики складывающейся обстановки на местах. К этому должны стремиться руководители всех уровней и звеньев управления, привлекая подчиненных к определению целей-заданий, чтобы они воспринимались ими как свои собственные. При таком подходе потребуется значительно меньше усилий для убеждения подчиненных, когда придется обеспечивать достижение поставленных целей; возрастает понимание каждым сотрудником своей ответственности за их достижение.

На практике, к сожалению, так бывает не всегда: иногда возникают противоречия между целями-ориентациями (интересами вышестоящих субъектов управления) и интересами объектов управления. Такое нередко возникает в процессе реформирования экономики и других сфер общественной жизни.

По своему значению цели социального управления могут быть стратегическими, тактическими и текущими. В связи с этим следует различать стратегическое, тактическое и текущее (оперативное) управление, каждое из которых осуществляется на соответ-

ствующем уровне организационной структуры управления той или иной деятельностью.

Стратегическое управление подчинено достижению стратегических целей организации в целом. Оно предполагает определение генерального курса ее деятельности, который включает в себя:

- *концептуальный аспект* — формулирование генеральной цели деятельности организации на достаточно длительный период и определение основных направлений ее достижения;

- *технологический аспект* — определение основных методов решения задач, вытекающих из поставленной цели;

- *ресурсный аспект* — определение средств для решения задач;

- *временной аспект* — определение сроков и последовательности решения задач;

- *организационно-управленческий аспект* — определение организационной структуры системы управления и условий ее функционирования в соответствии с этим генеральным курсом.

Стратегическое управление — прерогатива руководства организации. Оно осуществляется, главным образом, изданием ведомственных нормативных актов, контролем за их исполнением, созданием структуры и соответствующей инфраструктуры деятельности организации, а также разработкой мер, обеспечивающих мотивацию и заинтересованность ее сотрудников в реализации избранного курса.

Тактическое управление подчинено достижению тактических целей (задач) организации, вытекающих из целей стратегического управления; реализуется, как правило, на среднем уровне управления этой деятельностью и включает в себя определение способов, приемов и последовательности решения задач, направленных на достижение этих целей с учетом специфики складывающейся обстановки.

Текущее (оперативное) управление — сфера практической реализации стратегии и тактики управления при решении текущих задач, проведении конкретных организационно-управленческих мероприятий; реализуется, главным образом, на низовом уровне данной системы управления.

Задача каждого руководителя состоит в том, чтобы по возможности более четко определить свое место в системе управления в том или ином его виде и не заниматься несвойственными ему функциями.

У каждого руководителя должна быть своя стратегия руководства — совокупность стратегических целей его собственной управленческой деятельности и основных направлений их достижения. Такая стратегия позволяет каждому руководителю действовать на порученном участке с видением будущего, целенаправленно, концентрируя с учетом тенденций развития обстановки свои усилия на решении принципиально важных вопросов для

совершенствования управления деятельностью возглавляемого коллектива, создавая необходимые заделы на будущее; точно определять задачи управленческой деятельности; обеспечивать их выполнение; находить свое место в достижении поставленных целей. Смотреть надо вперед, а не только под ноги, только тогда и придет успех.

Стратегия управления — не формула, по которой можно немедленно получить результат, но подход к использованию имеющихся в распоряжении руководителя сил, средств и ресурсов. Стратегия управления позволяет концентрировать усилия на важнейших задачах и вариантах действий, способствующих достижению поставленной цели, предотвращать реализацию отдельными подразделениями или сотрудниками аппарата управления своих, часто эгоистических, интересов. В стратегию управления в ходе ее реализации могут и должны вноситься изменения, если преследуемые цели уточняются (корректируются или утрачивают свою актуальность), если существенно изменяются условия их достижения.

Существуют несколько моделей стратегии управления:

- *управление на основе контроля* — используется, когда предполагается стабильное развитие той или иной системы управления и условий ее функционирования;

- *управление на основе экстраполяции* — применяется, когда на перспективу прогнозируется проявление таких же тенденций, как и в прошедшем периоде;

- *управление на основе разработки принципиально новых стратегий* — применяется, когда становятся очевидными новые тенденции развития обстановки, самой организации;

- *управление на основе принятия оперативных решений* — используется при возникновении неожиданных ситуаций, резко меняющих обстановку, характер и основные направления деятельности организации в целом или важнейших направлений ее деятельности.

По длительности действия различают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели управленческой деятельности. Стратегические цели, как правило, совпадают с долгосрочными, тактические — со среднесрочными, текущие — с краткосрочными. Но не всегда. Иногда стратегические, принципиально важные цели достигаются или должны достигаться в сравнительно короткий отрезок времени, и наоборот: достижение тактической цели требует, подчас, длительного времени. Для эффективной организации управления очень важно правильное определение сроков достижения поставленных целей на основе научного прогноза развития обстановки. Пренебрежение этим приводит к крайне негативным последствиям.

Следует также иметь в виду установленную наукой управления закономерность, которая находит выражение в так называемом

законе мобилизации и состоит в том, что краткосрочные цели больше, чем долгосрочные, способствуют внутренней мобилизации участников управленческого процесса, а следовательно, и повышению эффективности их деятельности. Поэтому при организации управления деятельностью подчиненных годовые цели лучше представлять в виде полугодовых, полугодовые — в виде квартальных и соответственно планировать свою работу.

Цели управленческой деятельности должны быть конкретными. Но степень их конкретизации может быть различной. Цели, точно определяющие результат (желаемое состояние объекта управления), способы и сроки его достижения, — это *операциональные* цели; и им, безусловно, должно быть отдано предпочтение, но возникают они преимущественно на уровне оперативного (текущего) управления.

В управлении на стратегическом и даже тактическом уровнях из-за трудности измерения многих показателей, характеризующих состояние объекта управления и сложности прогнозирования развития деловой обстановки, нередко приходится ставить цели, лишь обозначающие желаемый результат и пути его достижения без указания точного срока. Такие цели можно назвать *векторными*. При постановке таких целей труднее осуществлять контроль и оценку результатов контролируемой деятельности. Поэтому необходимо определение промежуточных рубежей достижения векторных целей и соответствующих форм контроля.

Грамотный руководитель ставит перед собой и возглавляемым коллективом только действительно важные и актуальные цели, всегда соизмеряя объем работы по их достижению с реальными возможностями. Даже если цели и будут отдаленными и трудно достижимыми, они не должны быть недостижимыми. Если в глазах сотрудников цели представляются недостижимыми, то они не имеют смысла, а их мотивационный эффект теряется. Но когда подчиненные признают легитимность целей, они более настойчиво стремятся к их достижению, готовы работать не только упорнее, но и продолжительнее.

Вытекающий из сказанного *закон цели* выглядит так: производительность труда будет иметь тенденцию к увеличению, если выполняемая работа ориентирована на такие цели, которые понятны исполнителям и приняты ими к практической реализации.

Успешное достижение цели, как и решение любой крупной проблемы, предполагает необходимость ее декомпозиции, т. е. расчленения на более простые составляющие — подцели, именуемые обычно *направлениями* управленческой деятельности, которые определяют рамки приложения основных усилий участников управленческого процесса. Направления, в свою очередь, преобразуются в *задачи* управленческой деятельности, которые должны отличаться предельной конкретностью постановки. И лишь на этой

основе определяются *мероприятия* по решению поставленных задач, что в конечном итоге и обеспечивает достижение целей управления.

Эта операция называется построением «*дерева цели*». Она позволяет системно представить порядок движения к конечной цели, выбрать оптимальные методы и формы управляющего воздействия, выработать руководителю свою стратегию и тактику управленческой деятельности.

Системы социального управления относятся к разряду так называемых открытых систем, т.е. систем, активно взаимодействующих с окружающей средой. Поведение открытой системы определяется не только ее внутренней структурой, изменением характеристик ее элементов или связей между ними, но и внешними управляющими и возмущающими воздействиями. Поэтому для организации управления особенно большое значение имеют выявление и правильный учет *факторов управления* — характеристик данной системы управления или каких-либо внешних условий среды, оказывающих существенное влияние на состояние, развитие и функционирование этой системы и требующих принятия адекватных решений.

Факторы управления весьма многочисленны и разнообразны. Классифицировать их можно по нескольким основаниям. Они могут быть:

- *общими*, присущими всем подразделениям данной организации, и *частными*, важными лишь для отдельных подразделений или направлений ее деятельности;

- *внешними* по отношению к данной системе управления и *внутренними*, характеризующими, например, кадровый потенциал организации, его численность и структуру, укомплектованность личным составом, профессионализм сотрудников, их настроения, сплоченность коллектива, его традиции, уровень организации работы в целом и по отдельным направлениям, наличие и состав сил и средств организации, эффективность их использования, состояние материально-технической базы и т.п.;

- *объективными*, не зависящими от руководителя (например, установление тарифов, должностных окладов служащим), и *субъективными*, характеризующими, к примеру, стиль организаторской деятельности руководителя;

- *отражающими сложность системы управления* какой-либо организации и *структурированность системы управления* (например, наличие в органе или подразделении аппарата управления или его отсутствие).

Неоднозначно и влияние этих факторов на организацию управления. Например, один из важных — *фактор времени* — может как благоприятно, так и неблагоприятно влиять на действия субъекта управления, стать причиной удачных или ошибочных решений.

За последнее время значительно возросло влияние национально-го, этнического, религиозного, военного, экономического и многих других социально-политических факторов.

Как бы ни были разнообразны и многочисленны эти факторы, руководитель обязан знать их, выделяя те, которые в данный момент оказывают наиболее существенное воздействие на управленческую деятельность, и не только негативное, но и позитивное, чтобы своевременно выработать и осуществить меры по нейтрализации или локализации негативных последствий одних факторов либо содействовать позитивному влиянию на положение дел других.

С этой точки зрения можно выделить следующие стратегии руководства:

- *стратегия решающего (слабейшего) звена* — предполагает выявление узких мест в управлении деятельностью организации, после разрешения которых все управленческие процессы будут протекать быстрее и эффективнее;

- *стратегия неупущенных шансов* — позволяет выбрать и использовать для совершенствования управления наиболее благоприятные из имеющихся возможности;

- *адаптивная стратегия* — осмысленное активное приспособление управления деятельностью организации к изменяющимся условиям обстановки.

Пока, к сожалению, более привычны ссылки многих руководителей на неблагоприятные объективные условия их деятельности. Некоторые из этих условий действительно объективны. Но что толку, живя в Африке, жаловаться на избыток солнечных дней и недостаток влаги? Это же объективные, а стало быть, не зависящие от руководителя условия. Надо учиться действовать в тех условиях, которые есть или будут, и помнить, что как бы такие условия ни были неблагоприятны и жестки, они всегда оставляют руководителю возможность, свободу выбора того или иного варианта действий: рядом с неблагоприятными всегда есть какие-то, пусть незначительные, но благоприятные возможности, которые и нужно использовать. Степень такой свободы действий руководителя тем больше, чем шире и глубже познаны им те и другие обстоятельства, чем богаче и разнообразнее арсенал средств и методов его управляющего воздействия, используемых сообразно каждой конкретной ситуации.

Помимо указанных в теории и практике управления различают стратегии руководства, основанные на контроле («управление по отклонениям»), экстраполяции прошлого в будущее («опережающее управление»), предвидении изменений (изменения могут возникать неожиданно, но не настолько, чтобы нельзя было их выявить и предусмотреть реакцию на них). Такие стратегии могут использоваться в социальном управлении как в совокупности, так и по одиночке (что значительно реже).

Необходимость учета непредсказуемых изменений условий внешней среды, в самой организации и, как следствие, повышение неопределенности при принятии управленческих решений заставляют руководителей пользоваться гибкой, *адаптивной стратегией руководства*, основанной на принятии экстренных решений, когда изменение ситуации невозможно предусмотреть. В современных условиях такая стратегия приобретает все большее значение, так как есть основания полагать, что число неконтролируемых параметров развития обстановки, приобретающих характер факторов управления для многих случаев управленческой деятельности, будет расти.

Наряду со стратегией управленческой деятельности большое значение для каждого руководителя имеет разработка своей тактики. *Тактика управленческой деятельности* — это совокупность способов, приемов и последовательности решения руководителем задач, направленных на создание необходимых условий для достижения стратегических и тактических целей управления деятельностью организации. В отличие от стратегии тактика управленческой деятельности руководителя значительно конкретнее, но по сравнению с планом более гибка, допускает вариативность действий в пределах, ограничиваемых стратегией управления.

Тактика управления содержит указания: с какой целью (для чего) и что надо сделать; каким способом (способами) это можно или нужно сделать; в какой последовательности следует решать поставленные задачи; где, кто и когда это должен или может сделать и т. п. Для этого при построении «дерева цели» управления деятельностью организации необходимо осуществить ранжирование задач по степени важности (т. е. определить, насколько решение каждой из них приближает к цели) и очередности (т. е. желательной последовательности их решения с учетом реальных возможностей и характера взаимосвязи таких задач). При этом следует иметь в виду, что важность и очередность решения задач не всегда совпадают. Преодолению такого рода противоречий поможет только управленческое искусство руководителя, его интуиция, хотя и здесь есть некоторые общие правила.

Например, если предстоит выбрать между важным и срочным делом, общее правило в данном случае таково: сначала надо решать неотложную задачу, иначе можно вообще утратить возможность ее решения, а затем наиболее важную задачу, стратегического или тактического плана. Однако на практике, как показывают наблюдения, многие руководители более склонны к вынужденным управленческим действиям, диктуемым сиюминутными обстоятельствами, к решению текущих задач, причем не только неотложных, а просто возникающих по ходу дела, при чтении поступающей почты или при получении указаний от вышестоящего руководства. Лишь немногие вырабатывают долгосрочные

программы, стратегию и тактику своей управленческой деятельности. Поэтому-то, видимо, и появился так называемый *закон Грэхема*: «Пустяковые вопросы решаются быстро, важные — никогда не решаются».

Для правильного ранжирования управленческих задач и формирования тактики управления большое значение имеет учет приоритетов самой производственной деятельности на том или ином этапе, на том или ином ее направлении. Указания на приоритетные задачи организации нередко содержатся в некоторых ведомственных нормативных актах и прежде всего в рекомендациях по планированию. Применительно к конкретным участкам и направлениям деятельности возглавляемой организации руководитель решает эти вопросы сам (единолично или коллегиально) исходя из общей стратегии управления и специфики складывающейся обстановки.

При всем многообразии подходов к определению сути управляющего воздействия, целей и задач управления все-таки следует признать, что основными направлениями организаторской составляющей в управленческой деятельности руководителей являются:

- формирование организационной структуры данной системы управления;
- обеспечение эффективного ее функционирования в соответствии с заданными целями, задачами, стратегией и тактикой руководства.

1.3. Организационная структура системы управления

Всякая система, как указывалось выше, состоит из нескольких элементов. Организованные определенным образом, они образуют ее *структуру* — совокупность системообразующих элементов и упорядоченных связей между ними, обеспечивающих устойчивость системы, ее функционирование и развитие. Понять соотношение этих двух категорий теории управления: системы и структуры системы управления — можно, вспомнив из курса химии средней школы соотношение понятий молекулы и ее пространственной решетки. Организационная структура системы социального управления дает представление о ее элементах, т. е. подразделениях, службах и положении различных должностных лиц, их функциональных обязанностях, соподчинении и взаимосвязи как по вертикали, так и по горизонтали. Естественно, что в каждой сфере социальной деятельности она своеобразна. Но общее правило таково: чем четче организационная структура, тем эффективнее управление.

При анализе организационной структуры в любом виде социального управления надо учитывать, что организация (как

некая общность людей) может быть *формальной*, созданной в соответствии с требованиями существующих законов и правил, и *неформальной*, возникающей спонтанно, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно свободно и регулярно. Неформальные организации (группы), существующие практически во всех формальных (официальных) структурах, очень важны, так как оказывают заметное влияние на морально-психологический климат в коллективе и управление его деятельностью. Но закономерности их возникновения и существования, специфику межличностных взаимоотношений между членами таких групп исследуют другие научные дисциплины, прежде всего социология и психология управления. Предметом рассмотрения в нашем случае является формальная организация и ее структура.

В этом смысле система социального управления представляет собой, как правило, многоуровневую и многозвенную иерархическую структуру. *Иерархическая структура системы управления* — это определенная, нормативно закреплённая последовательность уровней управления деятельностью организации с указанием их подчиненности друг другу. Она предполагает определенную автономию управления на каждом уровне, но система управления каждого уровня является объектом управления для системы управления более высокого уровня. При прямой подчиненности управляющее воздействие одного уровня является таковым лишь по отношению к ближайшему нижестоящему уровню. В этом проявляется субординация организационных отношений в управленческой деятельности.

При этом под *уровнями управления* понимаются подсистемы данной системы управления, находящиеся сверху донизу в состоянии непосредственной подчиненности, которые в совокупности и образуют ее структуру. На каждом уровне управления принимаются решения, определяемые градацией компетенции, которые последовательно доводятся до нижестоящих уровней для конкретизации и исполнения.

Звено управления — элемент организационной структуры системы управления одного уровня, в качестве которого могут выступать подразделение или специалисты аппарата управления, принимающие участие в реализации одной или нескольких функций управления. К звеньям управления относятся также и руководители данного уровня, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

Количество уровней управления деятельностью организации обусловлено ее задачами, объемом производства, численностью личного состава и некоторыми другими факторами управления. Как правило, системы государственного управления имеют следующие основные уровни:

- *верхний* — министерства, ведомства, их департаменты, управления и другие самостоятельные подразделения центрального аппарата;

- *средний* — органы управления по отдельным регионам и субъектам Российской Федерации;

- *низовой* — подразделения этих органов, не имеющие в своем составе управленческого аппарата.

В крупных местных органах существует аналогичное деление уровней управления. Верхний уровень в данном случае составляет руководство органа, средний — руководители отделов, служб, низовой — руководители отделений, групп и им равные.

При всем разнообразии подходов к построению иерархической структуры управления общее правило в данном случае состоит в том, что количество ее уровней должно быть по возможности минимальным: чем короче путь управляющего воздействия, тем оперативнее управление. Это объясняется, прежде всего, тем, что информация, продвигаясь по уровням управления, имеет склонность к искажению, что, естественно, затрудняет принятие вышестоящим уровнем управления объективных решений (*закон искажения информации*), а нижестоящим — их реализацию.

Построенная на принципах иерархии, такая организационная структура предполагает, что каждый ее нижестоящий уровень (орган, подразделение, сотрудник) подчиняется вышестоящему, является его объектом управления. При этом каждый руководитель в управленческой иерархии отвечает перед вышестоящим за решения и действия не только свои, но и всех подчиненных ему лиц (*принцип Вебера*).

Иерархическая организационная структура (или, как ее иногда называют, линейная) системы управления является логически наиболее стройной и определенной. Ее отличают: четкие взаимосвязи элементов (уровней и звеньев управления), единоначалие и ясно выраженная ответственность (каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и несет в полной мере ответственность перед ним за исполнение возложенных обязанностей), быстрота реакции в ответ на прямые распоряжения. Такая структура обеспечивает четкое функционирование при решении стабильных задач, но трудно приспособляется к новым целям и задачам (что, собственно, показал процесс реформирования органов государственной исполнительной власти России). Вместе с тем в ней отмечается тенденция к волоките при решении вопросов, затрагивающих интересы различных подразделений, и повышенная зависимость работы от личных и деловых качеств руководителей подразделений и взаимоотношений между ними. Большой объем работ и сложность решаемых задач ограничивают использование данного принципа при формировании орга-

низационной структуры крупных органов управления, требуют его сочетания прежде всего с функциональным принципом.

Функциональная структура предполагает создание в аппарате управления подразделений для выполнения определенных функций при отсутствии или минимуме управленческих уровней. Она позволяет повышать качество управления за счет специализации сотрудников, уменьшает потребность в специалистах широкого профиля (подготовка которых значительно сложнее), но усложняет координацию и организацию взаимодействия различных элементов этой структуры, что чревато опасностью появления «ничейных» зон и тенденции к превалированию собственных целей и задач над целями всей организации. По мере возрастания объема и степени сложности этих функций в управлении служебной деятельностью возникает необходимость в разделении управленческого труда, выделении специальных сил и средств для выполнения таких операций, т. е. создании аппарата управления.

В широком понимании *аппарат управления* — это организованная на основе штатного расписания и профессионально-квалификационных характеристик совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей и др.), объединенных в управленческие органы, подразделения, службы, на которые возложено выполнение определенных управленческих функций.

Выделяется и такое понятие, как *аппарат органа управления* — орган управления — субъект управления, являющийся юридическим лицом или наделенный соответствующими правами вышестоящим органом управления. Аппарат органа управления включает в себя подразделения (группы, отдельных сотрудников), обеспечивающие успешную реализацию управленческих функций прежде всего руководителями, а также другими сотрудниками данного органа, и рассматривается в этой связи как средство управления, а в соответствии с общепринятой терминологией — как силы управления. Именно в этом более узком значении термин «аппарат управления» используется в данном случае.

Аппарат управления включает в себя:

- специалистов, выполняющих функции подготовки решений, контрольные, аналитические и другие управленческие функции (сотрудники инспекторских, кураторских, кадровых, аналитических и иных функциональных подразделений);
- технический персонал, обеспечивающий реализацию технических сторон управления, прежде всего накопления и обработки информации с помощью средств вычислительной техники (сотрудники информационных, учетно-архивных и других подобных подразделений);
- вспомогательный состав, выполняющий вспомогательные функции информационного обеспечения управленческого процесса

(сотрудники секретариата, копировально-множительных бюро, библиотек и т. п.).

Эффективность функционирования любой организации во многом определяется эффективностью работы ее аппарата управления, поскольку через него в основном осуществляется прямая и обратная связь с объектом и другими элементами данной системы управления. Но, как показывает практика, используется он далеко не всегда рационально. Например, аппараты органов управления среднего звена нередко копируют стиль работы вышестоящих органов управления, увлекаясь разного рода проверками, заслушиваниями руководителей подчиненных органов вместо предметной работы на местах, а иногда попросту работают за них.

Бывает и так, что сотрудники аппарата управления подменяют своих собственных руководителей, отдают за них указания подчиненным органам и сотрудникам, пишут за начальников доклады, вместо того, чтобы готовить для них исходные данные, рекомендации и предложения, т. е. создавать необходимую базу для принятия решений руководителями, помогать им в реализации их управленческих функций и т. д.

Подобного рода недостатки обусловлены, главным образом, тем, что руководители в не всегда глубоко понимают роль аппарата в системе управления или неумело его используют, порождая бюрократизм управленческой системы.

Исходным пунктом совершенствования аппарата управления является анализ системы управления деятельностью организации в целом (как системы), так как только на этой основе и можно решать вопросы его реформирования, вносить коррективы в организацию работы и т. д.

Такой анализ обычно проводится в два этапа: предварительное (обзорное) и последующее (детальное) обследование. Задача предварительного обследования — быстрая ориентировочная диагностика (выявление) недостатков и положительных моментов в организации системы управления, подсказывающая направления ее совершенствования и позволяющая сузить область дальнейшего исследования. Задача последующего обследования — подробное изучение недостатков, причин, их вызывающих, определение возможных путей устранения, а также распространение положительного опыта в сфере управления деятельностью организации.

Как правило, предварительное обследование (диагностику) системы управления деятельностью организации осуществляет сам руководитель, привлекая при необходимости экспертов (своих заместителей, руководителей подразделений и других сведущих лиц). Алгоритм его действий в этом случае выглядит примерно следующим образом.

Первый шаг — уточнение целей и задач управления деятельностью организации, требований, которым должна соответствовать организационная структура возглавляемого органа (подразделения). Для этого требуется знание научных основ управленческой деятельности, положений законодательных и внутриведомственных нормативных актов, регламентирующих деятельность организации, анализ внутрисистемных актов (т.е. основных распорядительных документов данного органа управления), касающихся организации управления его деятельностью.

Второй шаг — так называемый факторный анализ системы управления деятельностью организации в целях установления факторов управления, т.е. источников наиболее существенного воздействия на данную систему управления, определяющих ее состояние и развитие в складывающейся обстановке.

Оценка характера и степени воздействия таких факторов на работу аппарата управления и позволяет выявить проблемы совершенствования его структуры и деятельности. Среди них следует выделить решаемые и нерешаемые (пока или вообще в силу разного рода причин) проблемы, которые надо иметь в виду, но можно положить в «долгий ящик» на случай, если появятся возможности их решения. Для решаемых проблем необходимо определить субъект (уровень управления или конкретное должностное лицо), который должен и может решать эти проблемы, и переадресовать их по назначению. Себе руководитель оставляет минимум проблем, в успешном разрешении которых он уверен.

Третий шаг — структурный анализ системы управления деятельностью организации, имеющий целью изучение состояния организационной структуры управления органа (подразделения) и оценку эффективности ее функционирования. Результатом такого анализа будет уточнение целей и задач, которые необходимо решать аппарату управления в изменившихся условиях, выявление степени соответствия результатов его деятельности требованиям законодательства, нормативных актов ведомства и специфике обстановки, характеру задач, стоящих перед данным органом или подразделением.

Четвертый шаг — функциональный анализ организации управления. Изучение организационно-штатной структуры органа (подразделения) с этой точки зрения позволит руководителю выявить перенасыщенность или явный недостаток функций, объема работ того или иного звена, уровня управленческой системы, недостаточность кооперации труда в аппарате управления и другие резервы, использование которых позволит существенно повысить качество и эффективность управленческой деятельности. Результатом такого анализа может стать уточнение состава и функций подразделений (сотрудников) аппарата управления, участву-

ющих в достижении целей управления и решении поставленных задач. При необходимости им определяются новые функции или корректируются существующие, вносятся изменения в штаты подразделения (или готовятся предложения по этим вопросам вышестоящим инстанциям) и т.д. И уж совсем не допустим излишек рабочей силы, когда сотрудникам приходится придумывать работу, имитируя занятость делом.

Пятый шаг — анализ информационных потоков в аппарате управления в целях совершенствования качества информационного обеспечения процесса управления, в том числе путем укрепления имеющихся или установления новых связей как внутри системы, так и вне ее, внедрения технических средств обработки, накопления, хранения и передачи информации. Как правило, такой анализ осуществляется сотрудниками аппарата управления, по результатам которого руководитель принимает соответствующие решения (в том числе определяет характер, объем, периодичность предоставления ему информации, необходимой для реализации собственных функций).

Шестой шаг — изучение технологии реализации основных управленческих функций в аппарате управления (оценка обстановки, выработка и принятие решений, планирование, организация исполнения планов и принятых решений, контроль и проверка исполнения, оценка служебной деятельности) в целях повышения эффективности его использования, внедрения новых, прогрессивных приемов и методов работы.

Важный элемент любой системы управления — *средства управления*, то, что обеспечивает передачу и восприятие управляющего воздействия субъекта управления, а также влияния окружающей среды. Основным средством социального управления является информация, обеспечивающая функционирование системы путем передачи управляющего воздействия, его результатов и влияния окружающей среды. К ним относятся также лица, физические объекты (технические средства), позволяющие получать, фиксировать, перерабатывать и передавать такую информацию, хранить и обрабатывать ее.

Дальнейшее совершенствование управленческой деятельности невозможно без развития и широкого внедрения технических средств управления. Особенно большое значение в совершенствовании организации управления приобретает использование средств вычислительной техники. Но, как показывает опыт, применение компьютеров, локальных сетей и современных средств связи без должной подготовки и необходимой перестройки управленческой деятельности не дает ожидаемого эффекта. Главным направлением всей этой большой и многоплановой работы является совершенствование системы информационного обеспечения управления.

1.4. Информация как средство управленческой деятельности

Важнейшим средством управления любого вида деятельностью является *информация* — сведения, данные, обладающие элементами новизны для получателя и требующие с его стороны принятия решения. Циркулируя по каналам прямой и обратной связи, информация обеспечивает связь между элементами системы и средой, тем самым — ее устойчивость, жизнедеятельность, функционирование и развитие. Поэтому весь процесс социального управления в определенном смысле может рассматриваться как процесс получения, хранения, обработки и передачи информации, а совершенствование его информационного обеспечения — как важнейшее условие повышения эффективности управленческой деятельности в целом.

Доказано, что информация — наиболее дефицитный ресурс нашего времени. Неслучайно сказано: кто владеет информацией, тот владеет миром. Кроме того, установлено, что «чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большая вероятность ее устойчивого функционирования» (*закон информированности-упорядоченности*). И потому каждый руководитель должен быть постоянно озабочен совершенствованием системы информационного обеспечения управления деятельностью своей организации.

Информационное обеспечение. Информационное обеспечение процесса управления и непосредственно самой производственной деятельности организации заключается в снабжении субъекта управления и других участников управленческого процесса информацией, необходимой для реализации функций управления. Информационное обеспечение деятельности организации включает в себя:

- изучение информационного спроса, информационных потребностей и запросов различных категорий пользователей (потребителей) информации;
- организацию получения (сбора с использованием гласных, официальных источников и добывания с использованием негласных, неофициальных источников) необходимой информации;
- организацию обработки, хранения и выдачи информации потребителям в соответствии с установленными информационными потребностями (запросами), действующими нормами и правилами.

Информация, используемая для управления деятельностью любой организации, классифицируется по многим признакам. Такая информация может быть по своей функциональной принадлежности *производственной*, используемой в процессе организации собственно производственной деятельности, и *управленче-*

ской, предназначенной для решения управленческих задач. Чем выше положение руководителя в иерархии управления, тем большее значение для него имеет управленческая информация, и наоборот. Соответственно должна строиться система информационного обеспечения деятельности органов и подразделений данной организации: чем ниже уровень управления, тем большее место в его системе информационного обеспечения занимает производственная информация, чем выше, тем больше в ней должно быть управленческой информации.

Управленческая информация по степени обработанности подразделяется на *первичную*, полученную в результате наблюдения, фиксации каких-либо фактов, явлений, событий, и *вторичную* (производную), образующуюся в процессе осмысления, анализа и обобщения первичной. Первичная, «сырая», информация мало что дает руководителю. Отсюда необходимость совершенствования аналитической работы, процессов ее обработки как самим руководителем, так и создания специальных (аналитических, исследовательских) подразделений (выделения специальных сотрудников) для обработки информации, формирования соответствующих выводов (гипотез, предложений). Но без первичной информации нет и не может быть вторичной. Поэтому предметом заботы и внимания руководителя должно быть создание и постоянное совершенствование системы получения информации, необходимой для эффективного функционирования деятельности организации.

По источникам получения управленческая информация подразделяется на *гласную* (открытую) и *негласную* (конфиденциальную), поскольку практически каждая организация в сфере бизнеса, коммерции, финансов и некоторых других сферах социального управления заинтересована в сохранении собственной конфиденциальной информации и даже в введении в заблуждение конкурентов. Поэтому руководителю всегда важно знать соотношение того и другого, использовать все возможные источники информации.

По степени секретности конфиденциальная управленческая информация подразделяется на *несекретную*, *секретную*, *совершенно секретную* и *совершенно секретную особой важности*. Это важно учитывать руководителю, имеющему отношение к сведениям, составляющим государственную тайну, чтобы не нарушать законы и существующие стандарты обеспечения ее сохранности. Но и любому другому руководителю необходимо заботиться об обеспечении сохранности собственной коммерческой, производственной тайны и некоторой другой информации, утечка которой может нанести определенный ущерб деятельности организации и особенно ее собственной безопасности. Для этого нужна система защиты секретов возглавляемой организации.

По отношению к системе управления в целом или к тому или иному ее элементу управленческая информация подразделяется на *входную* (входящую) и *выходную* (исходящую). Соотношение этих потоков характеризует в определенной степени связи данной организации с внешней средой, ее положение в той или иной сфере социального управления и должно учитываться руководителем в своей управленческой деятельности.

В зависимости от каналов распространения в той или иной системе управления управленческая информация может быть *формальной* и *неформальной*. Выделяются также формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) каналы распространения информации. Неформальные — это те, которые выходят за пределы официально установленных для данной организации форм информационного обмена. Формальные каналы установлены административно-правовыми актами в соответствии с организационной структурой органа (подразделения) и связывают сотрудников по вертикали и горизонтали внутри коллектива.

Часто перед руководителями встает вопрос о допустимости использования такой специфической информации как слухи. Ответ на поставленный вопрос, вероятнее всего, будет отрицательным. Но не стоит быть категоричным, хотя общепринятым, приличным считается расценивать слухи как неточные, а то и как неверные сведения, использовать которые в управлении недопустимо.

Однако по данным американских исследований, информация, передаваемая по каналам неформального общения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованиям, 80—90 % слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Считается, однако, что уровень точности не может быть таким высоким, когда речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

- предстоящее сокращение штатов;
- изменения в структуре организации;
- изменения в денежном содержании сотрудников;
- предстоящие перемещения и повышения;
- отношения в руководстве и т. п.

Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, некоторые

руководители пользуются слухами не только при выработке собственных решений, но и для запланированной утечки и распространения определенной информации в других целях.

Ясно, что формальные потоки распространения информации никогда не удовлетворяют потребности сотрудников и их социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т.е. недостаточно достоверной. В нормально функционирующих организациях всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. Опытные руководители, понимая, что работники, не получая сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно и даже униженно, придают должное значение неформальным контактам с рядовыми сотрудниками, но не позволяют неофициальной информации захлестывать официальную.

Руководитель может воспользоваться неформальными связями конкретных исполнителей, чтобы обратить их внимание на какие-либо обстоятельства, проблемы и вызвать на фоне неформальной информации определенную реакцию. Это осуществляется как путем так называемой утечки информации, так и в виде просьбы «по-дружески» обратить чье-либо внимание на определенные обстоятельства, чтобы были сделаны соответствующие выводы. В то же время несвоевременное и недостаточное официальное информирование становится причиной заполнения информационного вакуума слухами и домыслами. Преимущественное использование официальных каналов сужает спектр возможностей руководителей, так как официальное информирование диктует определенный контекст взаимодействия, его форму, а нередко и направленность развития событий. Так, если некоторая информация стала достоянием вышестоящего уровня управления с использованием, например, неформальных каналов, то спектр предпринимаемых действий может быть очень широк: от ее игнорирования до запуска некоторых формальных процедур (например, расследования причин утечки конфиденциальной информации). В случае наличия документа, например докладной записки, фиксирующего ту же информацию, руководитель должен предпринять шаги, соответствующие правилам формальной организации, или, на сленге управленцев, «дать ход бумаге».

В управленческой деятельности использование информации определяется не только отношением ее к тому или иному виду, хотя руководителю при анализе системы информационного обеспечения возглавляемого им органа (подразделения) необходимо учитывать и это. (К примеру, что стоит за снижением объемов входящей или исходящей информации: снижение эффективности работы органа управления или меры по борьбе с пустым бумаго-

творчеством?) Гораздо важнее оценка качественных характеристик такой информации.

Качество информации. Качество используемой в интересах управления информации оценивается по нескольким критериям, важнейшими из которых являются:

- *относимость (релевантность)* — способность описывать те или иные стороны явлений, проблем, связанных с производственной или управленческой деятельностью данной организации, конкретных ситуаций, требующих принятия решения, или отражать ход его реализации;

- *своевременность* — определяется временем от получения информации до использования, возможностью принятия и реализации на ее основе соответствующего решения;

- *достоверность* — характеризуется надежностью источников получения информации, ее соответствием реальности. Однако следует иметь в виду, что в социальном управлении в ряде случаев вероятностная информация имеет не меньшую ценность по сравнению с достоверной, особенно тогда, когда она носит прогностический характер;

- *полнота* — способность отражать все значимые стороны явлений, проблем, решений и других вопросов, о которых идет речь в информационном сообщении;

- *допустимость* — свойство информации служить основанием для принятия решения, информирования вышестоящих органов управления, использования в процессуальных действиях или в иных целях;

- *значимость* — свойство информации сохранять свою потребительскую ценность для получателя в течение времени, т. е. не подвергаться моральному старению;

- *ценность* — обобщающая характеристика информации, отражающая ее важность для принятия решения, практическую значимость для достижения конкретных результатов или реализации конкретных управленческих функций.

Все эти критерии оценки качества управленческой информации, очевидно, известны каждому руководителю, и использование их в анализе системы информационного обеспечения возглавляемого органа (подразделения) не вызывает особых трудностей. Значительно сложнее обстоит дело с количественной оценкой такой информации.

Количество информации. Оценка количества информации, используемой в социальном управлении, в битах, как это принято в кибернетике, сложна и не необходима. Скажем, при принятии решения или оценке обстановки, управленческой ситуации достаточно элементарной логики, соблюдения требований системного подхода и простого здравого смысла, понимания того, что недостаток и избыток информации одинаково вредны. При ана-

лизе системы информационного обеспечения управления деятельностью организации приходится пользоваться более грубыми критериями: количеством документов, значимых для управления этой деятельностью, фактов в том или ином сообщении и т. п.

Важным условием совершенствования информационного обеспечения управленческой деятельности является анализ информационных потоков, функционирующих в данной системе управления.

Любой *информационный поток*, т. е. совокупность сообщений, необходимых для осуществления управления и циркулирующих в определенном направлении, независимо от содержания этих сообщений характеризуют следующие показатели:

- источник возникновения данного потока;
- направление движения информации;
- периодичность или частота прохождения по нему информации;
- степень постоянства функционирования потока;
- объем и плотность, т. е. насыщенность его информацией;
- вид носителя информации;
- информационная емкость сообщений;
- структура, т. е. виды проходящей по нему информации;
- степень (эффективность) использования данного потока.

Для анализа информационных потоков в управленческой деятельности обычно выделяют два основных: *вертикальный*, связывающий участников управления этой деятельностью разных уровней данной системы, и *горизонтальный*, связывающий звенья управления той же системы одного уровня.

Вертикальный поток информации может быть *нисходящим*, направленным от субъекта к объекту управления, от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и, наоборот, *восходящим*. Информация нисходящего потока — управляющая или, как ее иногда называют, командная информация. Это, как правило, управленческие решения в форме приказов, указаний, распоряжений, выписок из планов работ вышестоящих органов управления и т. п. Они носят в основном властный характер и обязательны для исполнения. Значительно меньше по этому каналу поступает информации в виде рекомендаций, предложений, материалов, пропагандирующих передовой опыт в деятельности организации и т. п.

К этому мы привыкли. Привыкли к тому, что по любому, подчас даже незначительному, поводу получаем соответствующие указания. Более того, мы ждем их, нередко упуская драгоценное время для принятия соответствующих управленческих решений. Но надо привыкать к другому.

Во-первых, потому что более высокий уровень управления подчас просто не в состоянии охватить все многообразие обстановки

на местах и руководители местных органов обязаны принимать самостоятельно (естественно, в пределах своей компетенции) иногда неординарные решения, диктуемые спецификой складывающейся ситуации.

Во-вторых, нельзя все время и по каждому поводу сводить управляющее воздействие лишь к принуждению, приказам и указаниям, получая в конечном итоге только добросовестных исполнителей, лишенных способности и умения проявлять инициативу. Не следует забывать о значительно больших возможностях побуждения их к самостоятельным действиям, предлагая те или иные варианты, стимулируя творческий поиск ответов на выдвигаемые жизнью вопросы.

Информация, циркулирующая в восходящем потоке по каналу обратной связи, называется обычно *информацией осведомления*. Это, как правило, доклады подчиненных органов (подразделений, сотрудников) о выполнении ранее поступивших указаний, распоряжений, рекомендаций, разного рода статистические и иные отчетные данные, сообщения о чрезвычайных происшествиях, существенных изменениях обстановки и т. п. Иными словами, то, что характеризует состояние объекта управления и его внешней среды. Но такой достаточно широко распространенный подход к пониманию обратной связи существенно обедняет ее содержание и роль в управлении.

Обратная связь — это ответная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено: информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет понято в точности так, как он замыслил. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работником заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым. Управлять без учета обратной связи — все равно, что вести автомобиль с завязанными глазами.

Разновидностью обратной связи являются так называемые *реординационные связи*. Реординация (от *лат. re* — приставка, означающая в данном случае противоположное действие, *ordinator* — распорядитель) — в буквальном смысле слова обратное упорядочение. Будучи необязательной реакцией на то или иное управля-

ющее воздействие, они могут возникать независимо от него по инициативе объекта управляемой деятельности и имеют характер управляющего воздействия. Наиболее распространенное явление, когда подчиненный заявляет о своих намерениях или просьбе (например, рапорт о предоставлении очередного отпуска), а руководитель обязан реагировать на это соответствующим образом. Если реординационные связи нормированы и эти нормы соблюдаются субъектом управления, они упорядочивают управление, повышают уровень его организации, а следовательно, и эффективность. К сожалению, на практике лишь небольшая часть реординационных связей соответствующим образом нормирована: на заявление (рапорт) подчиненного начальник обязан дать ответ. Однако постановочные вопросы и предложения, содержащиеся в отчете об итогах служебной деятельности за истекший период, сплошь и рядом не получают соответствующей реакции со стороны вышестоящего органа управления. Вместе с тем следует иметь в виду, что преувеличение роли реординационных связей может отрицательно сказываться на эффективности управленческой деятельности.

В каналах обратной связи, к сожалению, сравнительно редко можно встретить новаторскую постановку вопросов, требующих решения субъектом управления, предложения по совершенствованию служебной деятельности и управления ею и почти никогда — реакцию на принимаемые субъектом управления решения, стиль его руководства подчиненными. Но ведь без такой информации нет и не может быть эффективной, динамичной саморазвивающейся системы управления, столь необходимой в современных условиях.

Опрос руководителем подчиненного может быть действенным способом повышения эффективности обратной связи, если он осуществляется по совершенно конкретным вопросам типа: достаточно ли четко доводятся до подчиненных цели и задачи их деятельности; с какими проблемами они сталкиваются при организации исполнения принимаемых решений; всегда ли они получают от руководителя достаточную и своевременную информацию, необходимую им для работы, и т. п.

Повышению эффективности функционирования канала обратной связи в управлении служебной деятельностью могут способствовать: совершенствование системы отчетности, контроля и проверки исполнения; налаживание систематического поступления информации в автоматизированные системы ее накопления и обработки; улучшение использования таких систем в управленческом процессе; повышение качества первичной информации, поступающей по каналу обратной связи; использование дублирующих, а также независимых по отношению к данной системе управления каналов и источников получения информации о значи-

мых для управленческой деятельности фактах, событиях, явлениях, действиях подчиненных и т. п.

Небезынтересно мнение известного американского менеджера Ли Якокка: «В течение многих лет я регулярно задавал своим ведущим работникам несколько элементарных вопросов: каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?».

На первый взгляд такая практика выглядит просто как примитивный способ обязывать служащих представлять своему боссу отчеты о своей работе. Разумеется, сюда включается и такого рода отчетность, но под этим подразумевается гораздо большее, так как система квартальных докладов заставляет служащих отчитываться и перед собой. Она не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но и служит также надежным способом напоминать людям о необходимости не предавать забвению свои мечты.

Регулярно, один раз в три месяца, каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью.

Из уроков Макнамары известно, что твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее превращению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Система квартальных отчетов эффективна. Эффективность ее обусловлена рядом причин. Во-первых, она позволяет человеку быть самому себе быть хозяином и определять самому себе задачи. Во-вторых, она делает его труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу. В-третьих, она способствует продвижению идей до самого верха. Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации. Лучшего метода стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем не найдено.

Другое преимущество системы квартальных докладов, особенно в крупной компании, заключается в том, что она создает ситуацию, при которой люди всегда на виду. Очень трудно оказаться затерянным в фирме, если при данной системе вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим на-

чальником. Таким образом, хорошие работники не остаются незамеченными и, что столь же важно, плохим работникам не удается спрятаться за спину других.

Наконец, и это может быть самое существенное, система квартальных докладов порождает диалог между руководителями разного уровня управления. В идеальном мире не возникло бы необходимости в создании специального механизма только для того, чтобы обеспечить реализацию такого взаимодействия. Однако, когда менеджер и его руководитель не очень хорошо ладят друг с другом, им по крайней мере четыре раза в год приходится совместно решать, что им предстоит сделать в ближайшие месяцы. У них нет возможности избежать этой встречи, и со временем, по мере того как они постепенно все больше узнают друг друга, рабочие отношения между ними обычно улучшаются».

Хорошо отлаженный механизм функционирования обратной связи — это не только создание необходимой информационной базы для принятия грамотных, объективно обусловленных решений, для эффективного осуществления контроля и других организаторских действий руководителя. Это и необходимое условие демократизации управления, создание предпосылок для реального участия сотрудников в управлении, возможность изучать и учитывать настроения людей, обстановку в коллективе, в конечном счете использование в управлении деятельностью организации того, что мы называем человеческим фактором.

Именно поэтому ключевым для информационного аспекта управленческой деятельности является *коммуникационный процесс* — обмен информацией между людьми, участвующими в управлении. По данным социологических исследований, от 50 до 90 % своего времени руководитель тратит на коммуникацию. Установлено также, что эффективно работает тот руководитель, который не только обладает знанием информационных потоков в управлении деятельностью подчиненных на порученном участке, но и хорошо понимает суть коммуникационного процесса, у которого хорошо развито умение устного и письменного общения с другими участниками управленческого процесса.

Наиболее важным компонентом коммуникационных связей являются отношения между руководителем и подчиненными, составляющие основную (до 75 %) часть коммуникативной деятельности руководителя. Постоянный обмен информацией между руководителем и подчиненными обусловлен необходимостью: постановки и разъяснения задач, принятых решений; определения приоритетов и ожидаемых результатов; вовлечения подчиненного в решение общих задач организации; обсуждения проблем повышения эффективности работы; мотивации предстоящей деятельности; совершенствования и развития способностей подчиненных; сбора информации о назревающей или реально существу-

ющей проблеме; оповещения подчиненных о грядущих изменениях в обстановке, возможности возникновения новых задач и т. п.

При анализе коммуникационных связей в управлении служебной деятельностью на каналах не только прямой, но и обратной связи, в общении не только с подчиненными, но и с другими участниками управленческого процесса, важно учитывать наличие *информационных барьеров* — препятствий, мешающих адекватно воспринимать или передавать информацию. Существуют ведомственные, языковые, семантические и другие информационные барьеры. Преодоление их — одна из задач совершенствования информационного обеспечения управления, особенно в интересах принятия действенных решений и улучшения взаимодействия.

В ряде случаев информационные барьеры устанавливаются специально для того, чтобы исключить несанкционированный доступ к особо важной информации, предотвратить утечку важных секретов и т. д.

Помимо психологического барьера и других причин одна из основных состоит в том, что неконкретный, поставленный в слишком общем виде вопрос порождает и столь же неконкретные ответы.

Большое значение имеет также снижение уровня *информационного шума*. Информационным шумом в теории информации называют то, что искажает смысл информации, затрудняет ее восприятие. Если отбросить причины технического характера (искажение слов при перепечатке документа, шифровании или дешифровании сообщения, ошибки при использовании компьютера и т. п.), основные источники возникновения шумов в управленческой деятельности можно подразделить на две большие группы: вербального (словесного) и невербального (мимика, жесты, интонации) свойства.

Семантика (наука, изучающая использование слов в качестве символов для передачи их значения) утверждает, что значение символа, как правило, выявляется через опыт отправителя или получателя информационного сообщения и варьируется в зависимости от контекста, т. е. ситуации, в которой используется данный символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что получатель даст символу то же значение, которое имел в виду отправитель. К примеру, если вы говорите подчиненному: «Сделайте то-то, как только представится возможность», — неизвестно, что вы имеете в виду на самом деле: «как можно скорее» или «когда будет время». Поэтому для эффективного обмена информацией с подчиненными важно преодолеть смысловой барьер, прийти к пониманию истинного значения используемых руководите-

лем слов и добиваться понимания подчиненным того значения, которое в них вкладывает руководитель.

Хотя вербальные символы (слова) — важнейшее средство информационного общения руководителя с подчиненным, огромное значение в управленческой деятельности имеют и невербальные символы, используемые для передачи сообщений или сопровождающие вербальные. Так, обмен взглядами, выражение лица (улыбка, поднятые брови как выражение недоумения, живой или остановившийся взгляд), прикрывание рта рукой при зевоте, использование пальца как указующего перста и многое другое — все это примеры невербальной коммуникации. Причем интересно, что большая часть речевой информации (согласно исследованиям американского ученого Мехребиена) воспринимается при обмене через язык поз, жестов и звучание голоса: 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позу и жесты, 38 % — через интонацию и модуляции голоса и лишь 7 % остается словам. Поэтому руководитель должен постоянно стремиться к тому, чтобы используемые им невербальные символы соответствовали вербальным, чтобы слова соответствовали мысли, которую он намерен сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что получатели информации почти наверняка воспримут сообщение неправильно. Не менее важно и умение руководителя слушать собеседника, правильно воспринимать его общение.

Для снижения информационных шумов и совершенствования коммуникационных связей в управленческой деятельности руководителя одинаково важны его способности быть точным в «отправлении» сообщений и их «приеме». Того же он должен добиваться и от подчиненных, используя для этого соответствующие рекомендации науки управления.

Следует иметь в виду следующее:

- информация в системе социального управления, как правило, запаздывает. Фактуальная информация (информация осведомления) на столе руководителя появляется, как правило, устаревшей. Состояние конкретной производственной или управленческой ситуации сегодня уже не то, что было вчера. Получается парадокс: решение о будущем (а решение всегда направлено на будущее) руководитель принимает на основании данных о прошлом. Это неизбежно. Вопрос в том, чтобы принятию решения предшествовало прогнозирование развития ситуации, а процесс старения информации компенсировался быстротой ее передачи;

- информация в системе социального управления нередко искажается. Наукой управления даже сформулирован *закон расщепления смысла управленческой информации*. Управляющая (командная) информация (директивы, постановления, приказы, инструкции, указания) имеют объективную тенденцию к изменению

смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления сверху вниз. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями естественного языка, что ведет к возникновению различных толкований этой информации, с другой стороны, различием в образовании, интеллектуальном развитии, профессионализме субъектов и объектов управления. В полной мере этот закон относится и к информации осведомления при движении ее снизу вверх. Анализируя, обобщая такую информацию, сотрудники аппарата управления иногда ошибаются. Но это еще не вся беда. К сожалению, люди бывают заинтересованы в преувеличении одних передаваемых данных и в преуменьшении других. Такое наложение личного или группового интереса на содержание информации — наиболее характерная причина искажения информации в управленческой деятельности. Вместе с тем причинами искажения информации, которой приходится пользоваться руководителю, могут быть: недостаточный уровень квалификации сотрудника, представляющего информацию; его соображения неудовлетворенного престижа (неудовлетворенное честолюбие); эмоциональное напряжение (боязнь наказания, гнев, зависть и т. п.); предубеждение в отношении лиц или явлений, о которых дается информация. Установлено также, что изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит. Все это надо учитывать руководителю при принятии управленческих решений. Для предотвращения искажения информации рекомендуется пропускать ее через «фильтры»: физический, семантический и прагматический. *Физический фильтр* устраняет искажения, обусловленные несовершенством каналов связи, их ограниченной пропускной способностью. *Семантический фильтр* призван отсеивать все данные, уже имеющиеся в запасе сведений, которыми располагает руководитель. *Прагматический фильтр* отбирает информацию, необходимую для решения именно данной задачи;

- информация «захлестывает» руководителя. Руководитель, как правило, стремится знать о своем объекте управления как можно больше. Но есть естественные пределы хранения им этих данных в его памяти или документах. К тому же они имеют «привычку» забываться и теряться. Здесь на помощь приходят современные компьютеры, способные хранить в своей памяти невероятные для человеческого сознания объемы информации, избирательно поставляя ее по заказу в нужное время и в требуемом виде.

И, наконец, в общении руководителя с подчиненными важно учитывать возможность возникновения психологического барьера — психического (стрессового) состояния, которое проявляется как реакция на неожиданное резкое изменение обстановки, возникновение острой ситуации, какое-либо нововведение, заранее непредсказуемую постановку сложной, ответственной задачи и т. п.

Психологический барьер препятствует исполнению сотрудником каких-либо действий, необходимых для решения поставленной задачи, порождает отрицательные переживания. Предупреждению и снятию такого барьера способствуют учет руководителем человеческого фактора, разработка мер психологического обеспечения управления деятельностью подчиненных, но это предмет другой дисциплины — психологии управления.

МЕСТО И РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Специфика должностного положения руководителя

Основным субъектом управления коллективной деятельностью является руководитель, так как только он располагает соответствующими правами, силами, средствами, формами и методами управляющего воздействия в полном объеме. Коллективные, коллегиальные органы управления лишь содействуют руководителю в реализации возложенных на него функций.

Успех работы любого руководителя в значительной мере зависит от того, насколько правильно он понимает свое место в системе управления деятельностью возглавляемого органа (подразделения). Это место главным образом обуславливают:

- специфика самой должности руководителя;
- его положение в составе руководства органа (подразделения);
- его нравственная позиция по отношению к занимаемой должности;
- социальные роли, которые ему приходится исполнять как руководителю.

Специфика должностного положения руководителя обусловлена рядом обстоятельств.

1. *В деятельности руководителя представлены практически все основные функции управления деятельностью возглавляемого коллектива.* Некоторые теоретики, да и практики даже склонны отождествлять руководство с управлением. Но делать этого не следует.

Управление — не только принятие решений (что, безусловно, является прерогативой руководителя). Это и подготовка решений, организация их исполнения, проведение аналитических исследований, кадровая работа, информационное обеспечение и осуществление ряда других управленческих функций, без которых невозможно управление деятельностью коллектива.

В реализации указанных функций кроме руководителя участвуют и соответствующие специалисты аппарата управления. С одной стороны, отождествлять руководство с управлением — значит принижать роль этих специалистов, сводить их до положения пресловутых «винтиков», подавлять активность, творческое отношение к своим обязанностям. С другой стороны, такой подход — попустительство волюнтаризму, субъективизму, попыткам руко-

водителя замкнуть весь процесс управления на себя. Из этого, как показывает практика, ничего хорошего не получается. Ему надо определить оптимум своего участия в осуществлении каждой управленческой функции и делать лишь то, что может и обязан делать только руководитель.

2. Руководитель — единственное должностное лицо в организации, наделенное при назначении на должность определенными властными полномочиями, обладающее правом отдавать подчиненным в пределах своей компетенции приказы, указания, распоряжения, обязательные для исполнения. И совершенно неверно, на наш взгляд, поступают те руководители, которые спокойно относятся к тому, что некоторые сотрудники аппарата управления «экспроприируют» право командовать подчиненными органами, подразделениями, сотрудниками, действуют от имени руководителя, не согласуя с ним свои действия.

Такое многовластие неизбежно приводит к нарушению единства командования, целостности управленческого процесса, утрате руководителем своего «лица», возникновению конфликтных ситуаций.

Чаще всего это происходит тогда, когда назначается новый руководитель, а подчиненные (особенно сотрудники аппарата управления) — люди опытные, хорошо знающие положение дел, возможно, с нереализованными притязаниями на продвижение по службе. И тем не менее ни у кого не должно вызывать сомнения, что сотрудники аппарата управления всего лишь инструмент в руках руководителя. Они должны использоваться не для того, чтобы руководить подчиненными или принимать решения за руководителя, а для того, чтобы помогать руководителю в реализации его управленческих функций.

Но бывает и так, что права руководителя «экспроприируют» его непосредственные начальники или сотрудники аппарата вышестоящего органа управления или подразделения того же уровня. В этом случае неизбежно возникают паразитарные проявления параллелизма или дублирования, дезорганизующие управление деятельностью данного органа (подразделения). И рецепт один: руководитель обязан проявить твердость, тактично поставить все на свои места исходя из золотого правила эффективного управления: «Каждый должен нести свой чемодан сам!» (если в таком чемодане «упакованы» обязанности, права и ответственность того или иного должностного лица).

3. Руководитель несет личную (т. е. персонифицированную, как принято говорить в науке управления, или персональную, как принято на практике) ответственность за положение дел в органе (подразделении) в целом — не только за результаты его деятельности, но и за морально-психологическое состояние возглавляемого им коллектива. Перекаладывать груз этой ответственности на чьи-то плечи,

как бы он ни был тяжел, и непропорционально, и аморально. Правило менеджмента: «Когда дела идут плохо — это ваша вина, а когда дела идут хорошо — это заслуга людей, которые вам подчиняются». Если менеджер пытается свалить вину на подчиненных, он может потерять их доверие и уважение. Поэтому руководителю уходить от ответственности за положение дел в коллективе не следует ни в коем случае, хотя к этому подчас и побуждают объективные обстоятельства (например, необходимость сохранить себе свободу маневра в острых ситуациях и т. п.) или действия вышестоящего руководства.

4. *Каждый руководитель при выполнении своих управленческих функций выступает как полномочный представитель возглавляемого коллектива не только в вышестоящих органах управления, но и во взаимодействии с органами государственного управления, правоохранительными и другими органами того же уровня, в той или иной мере отождествляет себя с коллективом, отстаивает его интересы.* Руководитель, который, с одной стороны, не «кидается в драку» за возглавляемый им орган, за свое подразделение, не борется за продвижение своих подчиненных по службе или не выступает защитником интереса коллектива, непременно почувствует, как нелегко ему поддерживать моральный дух своих подчиненных. С другой стороны, он представляет на порученном участке вышестоящее руководство организации как целое, действует от имени последнего и предъявляет подчиненным соответствующие требования. Поэтому отделять себя от вышестоящего руководства и, тем более, противопоставлять ему, как это делают сейчас некоторые местные руководители, недопустимо. Такая стратегия разрушает вертикаль управления, приводит к крайне опасным негативным последствиям, в том числе и для самого руководителя.

5. *Руководитель одновременно является не только субъектом системы управления деятельностью вверенного органа (подразделения), но и объектом управления в рамках системы управления более высокого уровня, стоит в ряду себе подобных.*

«Менеджер, — по мнению Дона Фуллера, — если он только не сидит в уединении на абсолютной вершине власти, всегда находится на перекрестке. Он, словно Янус, должен смотреть в обе стороны и ориентироваться по двум направлениям — по отношению к вышестоящим и по отношению к нижестоящим, все время сохраняя равновесие в центре шарнира, скрепляющего качели». К этому следует добавить, что в социальном управлении руководитель должен ориентироваться еще по двум направлениям: влево — на коллег, руководителей того же уровня управления и вправо — на внешние связи, соответствующих руководителей других органов государственного управления, взаимодействующие организации и т. п. Тут уж он больше походит на золотого петушка из пушкинской сказки, чем на двуликого Януса.

Поэтому, чтобы правильно определить свое место в системе управления деятельностью возглавляемого коллектива, руководитель должен иметь достаточно четкое представление о своего рода розе ветров, показывающей необходимость распределения его внимания по указанным направлениям. Причем каждой конкретной руководящей должности соответствует своя «роза ветров». Как правило, чем выше должность в иерархии социального управления, тем более внимательно руководитель должен ориентироваться по направлениям вверх и вправо, чем ниже — вниз и влево.

Эта особенность положения руководителя в центре «розы ветров» занимаемой должности обязывает его:

- уметь видеть себя на месте подчиненного, чтобы лучше знать, как обстоят дела «внизу» (или, как говорят разведчики, «в поле»), там, где непосредственно решаются задачи на порученном участке, а так же, как наиболее рационально использовать возможности каждого сотрудника для достижения общей цели, при необходимости оказывать им конкретную помощь;

- уметь мыслить категориями руководства вышестоящего уровня управления, хотя бы в общих чертах знать, что делается «наверху», чтобы четко определять свое место в достижении его целей;

- быть достаточно информированным в делах «соседей» (естественно, с соблюдением сложившихся отношений, приличий) для налаживания продуктивного взаимодействия с ними и использования их опыта в решении аналогичных проблем.

6. *Для деятельности руководителя характерны большое количество, разнообразие и кратковременность выполняемых операций и поэтому его труд отличается особой сложностью и психологической напряженностью.* Конечно, статус руководителя имеет очень существенный признак: высокий социальный престиж. Сама его должность награждает руководителя престижем еще до того, как он проявил себя как личность, способная управлять деятельностью других. Оплата труда руководителя выше, чем у подчиненных, условия труда комфортнее и даже принятие повышенной ответственности оказывается для некоторых важным побудительным мотивом в стремлении занять руководящую должность. Важно и то, что позиция руководителя дает особые возможности для удовлетворения самолюбия, потребности в самореализации, самоутверждении. Вместе с тем, если человек не потерял трезвого, нормального восприятия жизни, он должен относиться ко всем начальникам с сочувствием, а не с завистью. Слишком многого они лишаются в этой земной юдоли и слишком скудной бывает компенсация. Поэтому каждый, кто собирается стать или уже назначен руководителем, должен трезво оценить: по плечу ли ему эта ноша.

При оценке сложности труда руководителя следует учитывать такие факторы, как масштабность его деятельности, определяемую совокупностью решаемых вопросов и уровнем управления, степенью самостоятельности выполнения управленческих функций и мерой ответственности.

Руководитель испытывает большие эмоциональные, информационные, коммуникационные и иные нагрузки, необходимость постоянной волевой активности, имеет ли он дело непосредственно с подчиненными или вышестоящим руководством, а тем более с теми, против кого ведется конкурентная борьба. Особенно это касается случаев, требующих принуждения, известного давления. Как следствие — большое значение правильной организации личной работы руководителя, необходимость здорового образа жизни.

Реальный рабочий день руководителя превышает 10—11 часов, количество контактов, в которые он вынужден вступать в течение дня, измеряется десятками; то же можно сказать об обилии документов и сведений. Высокую степень психологической мобилизации вызывают ситуации риска и всякой неопределенности, которыми насыщена деятельность руководителя. Дефицит ресурсов, информации, времени — обычные спутники руководящей работы. Поэтому руководитель должен обладать отменным здоровьем и достаточно высокой степенью устойчивости по отношению к стрессам.

Все это позволяет сделать вывод о том, что руководитель, прежде всего, должен:

- уметь оказывать влияние на положение дел в сфере управления деятельностью коллектива, обладать знанием принципов, методов и опытом управления (желательно 2—3 года работы в сфере управления), предпосылками для работы на руководящих должностях и, прежде всего, организаторскими способностями;

- иметь достаточно широкий кругозор, творческое мышление (способность находить решения управленческих проблем по-новому), развитые аналитические способности, умение видеть проблемы и находить пути их решения, способность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность за принимаемые решения;

- обладать высокоразвитыми навыками общения, внимательным отношением к информации, получаемой от других людей, умением привлекать подчиненных к решению проблем, передавать им свои знания, воздействовать на их психический мир в целях формирования позитивного отношения к выполнению возложенных на них функций и возможным изменениям в организации работы;

- следовать требованиям профессиональной этики, быть ровным в поведении и деятельности, уверенным в своих действиях,

стремиться к успеху, обладать способностью к самосовершенствованию, высокой самодисциплиной, хорошим физическим и духовным здоровьем.

Что касается возраста, то при прочих равных данных предпочтение при выдвижении на первичную руководящую должность следует отдавать более молодым кандидатам не старше 36—40 лет, поскольку, по мнению специалистов, у людей, превышающих этот возрастной порог, могут возникать трудности с овладением новой профессией, новыми моделями поведения и методами действий.

Указанные выше обстоятельства определяют и авторитет руководителя, который понимается как интегрирующая характеристика его профессиональных, личных и деловых качеств, отражающая их оценку большинством окружающих (прежде всего, подчиненными). Главное условие авторитета руководителя — соответствие этих качеств требованиям, предъявляемым к нему характером профессиональной деятельности и занимаемой должностью.

Различают формальный (должностной авторитет, авторитет власти) и неформальный авторитет (авторитет лидера коллектива, власть авторитета).

Формальный авторитет руководителя определяется как сумма его прав и власти, принадлежащих конкретной должности. Такой авторитет является необходимым условием налаживания и осуществления организационных отношений в системе управления (распределение функциональных обязанностей, делегирование полномочий, принятие решений, организация их исполнения и т. д.).

Как правило, рамки должностного авторитета руководителя очерчены достаточно четко, так как его составляющие: обязанности, права и средства воздействия для их реализации — изложены в разного рода должностных инструкциях, положениях, уставах и тому подобных документах.

Неформальный авторитет руководителя — отражение его реального более или менее серьезного влияния на положение дел в органе (подразделении), уважения окружающих. Утрата руководителем неформального авторитета — один из основных источников дестабилизации коллектива, снижения эффективности его деятельности. Неформальный авторитет руководителя — авторитет лидера, он не имеет четкого закрепления, относится к конкретному лицу, а не к должности, но реально существует и его нельзя игнорировать. Чаще всего выделяют следующие черты руководителя как лидера:

- *интеллект* — он должен быть выше среднего в коллективе, но не обязательно на уровне гениальности. Особенно важна способность руководителя к решению сложных проблем, неординарных задач. Иногда к указанным чертам добавляют так называемый фак-

тор вертолета, т.е. способность руководителя подниматься над частностями ситуации и воспринимать ее в связи со всей окружающей обстановкой, задачами, решаемыми коллективом в целом;

- *инициатива* — самостоятельность и находчивость, способность осознать потребность к действию и наличие соответствующих мотивов;

- *уверенность в себе* — имеются в виду достаточно высокие самооценки собственной компетентности и уровня притязаний.

Руководитель не может заставить подчиненных признать его неформальный авторитет, но завоевывать такой авторитет он обязан. Некоторые руководители, стремясь повысить свой социальный статус, используют ошибочные методы завоевания собственного престижа. В этом случае можно говорить о разного рода ложных авторитетах:

- авторитете подавления, основанном на страхе;
- авторитете любви, построенном на заискивании;
- авторитетах расстояния, чванства, педантизма, когда отстраненностью от подчиненных и чрезмерной требовательностью к ним руководитель пытается придать себе важность и недостижимость.

Все это не лучшим образом сказывается на морально-психологическом климате в коллективе.

Каждому руководителю важно также признать, что у него в коллективе есть личность (личности) с неформальным авторитетом лидера, которую надо привлечь к совместной работе, чтобы авторитет этой личности служил делу и неформальному авторитету самого руководителя. В этом и проявляется искусство руководства.

С учетом основных социальных ролей руководителя выделяют также его авторитет администратора, педагога, профессионала и организатора. Для эффективной организации управления важно гармоничное сочетание указанных компонентов авторитета руководителя. Но, пожалуй, самое важное для каждого руководителя — четкое определение и правильное понимание своего положения в руководстве органа или подразделения, той или иной организации.

2.2. Формирование руководящего ядра

Формирование крепкого, эффективно действующего руководящего ядра организации и особенно ее органов (подразделений) — одно из необходимых и важных условий совершенствования управления деятельностью данной организации. В то же время это одна из важнейших и сложных проблем теории и практики управления. Перекосы в ее решении порой наносят тяжелейший ущерб делу.

Руководитель в официальной организации — это должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив сотрудников, которое наделено правами и полномочиями по принятию решений, касающихся объекта управления и подчиненного коллектива работников. Но даже само понятие «руководитель» в теории и практике управления трактуется по-разному и отсюда путаница в определении субъекта управления деятельностью организации.

Главным субъектом такого управления естественно является *начальник (директор)*, или, как иногда говорят, *первый руководитель*. Именно он исходя из основополагающего принципа организации управления — единоначалия наделен для этого соответствующими властными полномочиями, правом единоличного принятия решения в необходимых случаях, представлять данный орган (подразделение) в вышестоящих и других инстанциях и т. п. Именно он обязан организовывать работу подчиненных, нести персональную ответственность за положение дел в коллективе.

Но главный — не значит единственный (хотя этот вопрос иногда понимается в теории и практике управления именно так: начальник — единственный субъект управления деятельностью органа или подразделения). Истинным же является доказанное наукой и подтвержденное передовой практикой управления положение: «Каждый руководитель — это руководитель». Поэтому те, кто относятся к категории руководящего состава, — те же субъекты управления; они обязаны занимать совершенно определенное место в системе управления деятельностью органа (подразделения), выполнять вполне определенные управленческие функции.

В частности, важная роль в системе такого управления в качестве ее субъекта принадлежит *заместителю (заместителям) начальника*. Он, как и начальник, обязан оказывать управляющее воздействие на подчиненных, руководить их деятельностью в рамках определенных ему функциональных обязанностей и предоставленных соответствующими нормативными актами или делегированных начальником прав, нести персональную ответственность за положение дел на порученном участке. Именно они: начальник и заместитель (заместители) — образуют *руководящее ядро*, или, как принято говорить, *руководство* органа (подразделения), от слаженной работы которого во многом (если не в решающей степени) зависят и результаты деятельности коллектива в целом и складывающийся в нем морально-психологический климат. Именно поэтому, как мы уже говорили, совершенствование руководства деятельностью подчиненных является ключевой проблемой выживания в современных условиях и дальнейшего развития любой организации.

Попробуем рассмотреть данную проблему подробнее, расчленив ее на отдельные, на наш взгляд, наиболее существенные составляющие.