
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В настоящей статье эффективность организации рассматривается через эффективность управления организацией. Проводится структуризация критериев и показателей эффективности управления. Рассматриваются различные подходы к моделированию и оценке эффективности управления предприятием. Управляемость рассматривается как один из интегральных показателей оценки функционирования и эффективности управления организацией.

DADASHEVA E.A.

CONCEPTUAL GOING NEAR EFFICIENCY OF MANAGEMENT ORGANIZATION

In the real article efficiency of organization is examined through efficiency of management organization. Strukturizaciya of criteria and indexes of management efficiency is conducted. The different are examined going near a design and estimation of efficiency: management an enterprise. Dirigibility is examined as one of integral indexes of estimation of functioning and efficiency of management organization.

Ключевые слова: управление организацией, эффективность, управляемость, интегральный показатель, моделирование, критерии, показатели.

Keywords: management, efficiency, dirigibility, integral index, design, criteria, indexes, organization.

Эффективность организации – понятие, предполагающее эффективное управление организацией. Понятия эти пересекающиеся, но не тождественные, хотя достаточно часто их рассматривают как синонимы. Рассмотрим существующие подходы к определению именно эффективности управления.

Эффективность управления организацией чаще всего также определяется путем сопоставления эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата. Оценка эффективности управления в российской экономике базируется на:

- ❖ критериях эффективности управления;
- ❖ показателях эффективности затрат на управление;
- ❖ обобщающих показателях эффективности управления;
- ❖ частных показателях эффективности управления;
- ❖ показателях соотносительности управленческих и производственных ресурсов.

Эффективность управления организацией – категория сложная и многогранная. Многогранность эффективности управления обуславливает ряд понятийных схем, требующихся исследователям для ее выражения. В числе таких схем:

- ❖ эффективность труда управленческого работника;
- ❖ эффективность труда аппарата управления, его отдельных органов и подразделений;
- ❖ эффективность процесса управления;
- ❖ эффективность системы управления.

В настоящее время определение эффективности управления производится по следующим основным направлениям:

- ❖ анализ и оценка организационно-технических мероприятий по совершенствованию управления;
- ❖ определение общего эффекта, созданного совокупным работником;
- ❖ определение доли эффекта системы управления в общем эффекте организации;
- ❖ определение результатов деятельности функциональных подразделений.

Определение эффективности управления рекомендуют рассматривать и как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, включающих

- ❖ оценку достижения цели,
- ❖ достижение эффекта,
- ❖ эффективность использования производственных и управленческих ресурсов (потенциала).

Каждый последующий этап оценки выступает конкретизацией предыдущего этапа, дополняя и уточняя его.

На *первом этапе* выявляется качественная и количественная определенность критерия эффективности управления. Достижение цели служит качественной, а величина социально-экономического эффекта – количественной характеристикой критерия эффективности управления организацией.

На *втором этапе* оценки определяется эффективность затрат на управление.

На третьем этапе определяется эффективность управления имеющимся потенциалом. Показатели формируются на базе обобщающих показателей эффективности использования производственных и управленческих ресурсов и удельных (приведенных) затрат на управление.

Особенно важна структуризация *критериев* и *показателей* эффективности управления в соответствии с многоуровневым и многоаспектным характером отношений и процессов управления, интеграции частных и локальных критериев и показателей в единую систему, возможности «включения» предлагаемых показателей.

В англоязычной литературе понятие эффективности управления выражается двумя ключевыми терминами:

- ❖ managerial effectiveness – так называемая «*системная*» эффективность;

- ❖ management efficiency – так называемая «*операционная*» эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Следует заметить, что различия в определении предмета анализа тесно увязаны с различными подходами к *моделированию* и оценке эффективности: управления предприятием.

«**Механистическая**» модель рассматривает предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов; как машина для реализации целей ее создателей. Теоретической базой этого подхода являются положения школы научного управления (Ф.Тэйлор, М.Вебер). Большое значение при этом придается анализу технико-экономических связей и зависимости различных факторов производства. А задача менеджмента при таком подходе состоит прежде всего в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и тем самым добиться максимальной эффективности в достижении целей.

«**Гуманистическая**» модель представляет предприятие как коллектив людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором производительности является человек как социальный деятель. Элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений. Задачи руководителей состоят в регулировании отношений между работающими, координации процессов выполнения конкретных задач и производственных планов путем личного и непосредственного воздействия на сотрудников. В качестве критерия эффективности управления принимается повышение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, т.е. считается, что если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, то у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д.

Оба эти подхода, несмотря на их принципиальные отличия, имеют одну общую черту: и в том и в другом случае предполагается, что цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности. При этом совершенствование системы управления сводится к решению некоторой инженерной задачи:

- ❖ существует желаемое состояние системы S_1 , которое известно;
- ❖ существует настоящее состояние системы S_0 ;

- ❖ существуют альтернативные пути перехода из S_0 в S_1 .
- ❖ задача аналитика («системного инженера») состоит в том, чтобы определить наилучшие средства перехода из S_0 в S_1 .

В отличие от этого «жесткого» системного подхода, «мягкий» системный подход исходит из необходимости учитывать разнообразные и разноплановые интересы стэйкхолдеров¹, т.е. всех тех, кто так или иначе заинтересован в существовании предприятия. Такой подход практически означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Критерием эффективности управления при этом выступает способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

Любой фирме в той или иной степени присущ разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, что привело к возникновению ряда новых управленческих теорий. Наиболее известной является «*Теория передачи полномочий*» (Agency Theory), в основе которой лежит противопоставление интересов владельцев фирмы и управленческого персонала². Здесь происходит обособление двух больших групп физических лиц, имеющих непосредственное отношение к фирме, – владельцев (акционеров, участников) и управленческого персонала. Их интересы могут совпадать далеко не всегда, особенно это связано с анализом альтернативных решений, некоторые из них обеспечивают текущую прибыль, а другие рассчитаны на перспективу.

Разновидностью данной теории является «*Теория заинтересованных групп*» (Stakeholder Theory) со следующим исходным положением: цель функционирования любой фирмы заключается в гармонизации конфликтных целей юридических и физических лиц, имеющих непосредственное или косвенное отношение к данной фирме, – акционеров, наемного управленческого персонала, работников, контрагентов, государственных органов. Поэтому фирма должна не только стремиться к максимизации прибыли, но и заботиться о социальном положении своих работников, охране окружающей среды и др. Чтобы сделать организации более эффективными, нужно учитывать противоречивые интересы множества участников, заинтересованных в эффективной работе, но имеющих свое понимание, свои критерии и показатели для ее оценки, свой способ влияния (прямое или косвенное) на составляющие эффективности. Поэтому критерии организационной эффективности постоянно меняются, отражая изменения в составе участников и их интересах:

- ❖ собственники оценивают (и стремятся максимизировать) доход на вложенный капитал;
- ❖ кредиторов интересует ликвидность, перспективность вкладов, фи-

¹ помимо акционеров и менеджеров, к ним относят также работников и их семьи, поставщиков и покупателей продукции предприятия, органы власти и некоммерческих партнеров

² в случае построения; фирмы, когда ее владельцы не занимаются оперативным управлением, а нанимают соответствующий персонал

нансовый риск;

- ❖ поставщиков тревожит ненадежность партнеров;
- ❖ профсоюзы оценивают эффективность деятельности фирмы для обоснования условий трудовых соглашений.

Помимо участников бизнеса, прямой или косвенный контроль за эффективностью деятельности предприятия осуществляют внешние организации и лица («аутсайдеры») – потенциальные вкладчики, банки-кредиторы, потребители продукции (услуг), поставщики, конкуренты и др. Таким образом, делается вывод о том, что именно многосторонний контроль эффективности участниками бизнеса, «аутсайдерами», государством в условиях рыночной экономики создает для предприятий экономическую среду, где эффективная деятельность – необходимое условие существования и функционирования предприятия. Задача менеджеров – обеспечить равновесие между интересами собственников (акционеров), работников, кредиторов, между статической и динамической, внешней и внутренней эффективностью. Таким образом, менеджеры должны подходить к организационной эффективности как к динамической категории и постоянно быть готовыми к изменениям.

Один из подходов к эффективности организации, названный моделью **конгруэнтности организационного поведения**, основан на общей системной модели. В ее рамках основные входные элементы, поступающие в систему организованного поведения, связаны с внешним окружением: ограничения, требования и возможности; ресурсы организации; ее история. Важным входным элементом является стратегия организации как набор ключевых решений относительно соответствия ее ресурсов возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации. На выходе системы находится эффективность деятельности, согласованная со стратегическими задачами организации. Более детально: выходные элементы включают в себя характеристики работы организации, характеристики работы групп, а также индивидуальной деятельности и удовлетворения от нее¹. В соответствии с основной схемой, организация рассматривается как механизм, который берет входные элементы и трансформирует их в выходные элементы². Основным объектом в анализе организаций является процесс преобразования, или трансформации. В данной модели организация рассматривается в составе четырех компонентов:

- ❖ задачи или работа, которые необходимо выполнить, и их основные характеристики;
- ❖ работники, на которых возлагается выполнение заданий;
- ❖ формальное организационное обеспечение, включая различные структуры, процессы, системы и т.д., которые создают мотивацию и содействуют выполнению задач;
- ❖ неформальные организационные образования, включающие устойчивые модели, власть и влияния, ценности и нормы и т.д., что отра-

¹ например, показатели средней заработной платы сотрудников этой фирмы

² модели индивидуального, группового и организационного поведения

жает реальные условия деятельности организации.

Проблема эффективности возникает в связи с управлением и организационными факторами, которые свидетельствуют о плохом соответствии либо недостаточной конгруэнтности между организационными компонентами. Этот подход к организациям содержит элемент случайности. Не существует самого лучшего организационного проекта, стиля руководства или метода работы. Скорее всего, в различных ситуациях наиболее подходящими будут разные модели организаций и управления ими.

В соответствии с моделью открытых систем организации, как живые существа, являются гомеостатическими, то есть стремятся к непрерывной деятельности по поддержанию стационарного состояния (стабильности). **Стабильность** – это стремление системы оставаться неизменной, постоянно восстанавливать, повторять заведенный порядок вещей. **Развитие**, напротив, – стремление изменяться под влиянием внешних обстоятельств и под давлением внутренних факторов. Стабильность и развитие противоречат друг другу, но вынуждены уживаться в одной системе, поскольку они ее органичные, имманентные движущие силы.

Стабильность нужно *поддерживать*, можно *повышать* и *понижать*¹. Если поддержание требует в основном текущих затрат, то повышение требует, как правило, прежде всего капитальных затрат.

Развитие – это совершенно иная цель организации, и подход к ней должен быть другим. Хотя и для обеспечения развития, и для обеспечения стабильности нужны одностипные составляющие: люди, различные фонды, оргструктуры, но строятся они в системы по-разному, и управление ими должно быть принципиально свое².

Развитие может быть направлено внутрь данной системы и вовне; ему могут быть присущи эволюционные и революционные черты, а по уровням оно может развиваться от элемента до системы в целом. Его объективными источниками могут быть внешние по отношению к данному объекту и внутренние факторы. Развитие фирмы, направленное внутрь, представлено прежде всего технологией производства продукции. Ее совершенствование обеспечивает повышение эффективности деятельности фирмы и снижение затрат. Развитие, направленное вовне, – это, прежде всего, совершенствование продукции, системы продаж и сопровождения. Его результатом должно быть повышение степени удовлетворения клиентских запросов, что для фирмы в условиях рыночной экономики есть завоевание рынка в борьбе с конкурентами и увеличение прибыли. Связь между этими направлениями развития в том, что новая продукция должна иметь невысокую себестоимость, а новая технология ее разработки не должна ухудшать качество и повышать затраты на ее реализацию.

Традиционные методы оценки хозяйственной деятельности фирм строятся на допущении, что все организации одной отрасли работают в одинаково-

¹ когда оптимизационные расчеты дают такую рекомендацию

² что на деле так или иначе происходит, хотя эпизодически; предпринимаются попытки унифицировать всю систему управления предприятием

вых условиях и основаны на сравнении фактических результатов хозяйственной деятельности со среднеотраслевыми. В действительности условия работы различны, и с учетом этого должна быть построена система оценки деятельности хозяйственных организаций. Качество показателей определяется двумя главными факторами. Первый относится к теоретической обоснованности показателей, второй – к фактической базе. Первый фактор заключается в том, чтобы показатели были образованы на основе глубокого анализа. Он связан преимущественно с сущностью, качественной особенностью показателей. Вторым фактором состоит в том, чтобы они были образованы на базе полной, достоверной, сравнимой и своевременной информации. Этот фактор связан, главным образом, с конкретным количественным содержанием показателей.

В связи с этим система показателей должна объективно соответствовать реальным *природно-производственным* и *социально-экономическим* условиям функционирования объекта. Для этого нужна упорядоченная, приведенная в соответствие система показателей, отражающая новую парадигму управления. На переходный период она должна обеспечить быструю приспособляемость предприятий к изменениям, высокую гибкость и адаптивность всех элементов системы, автономность и экономичность функционирования предприятий в целом и их структурных подразделений.

Главными принципами организации и управления деятельностью предприятий в условиях рыночной экономики являются:

- ❖ адаптивность,
- ❖ гибкость,
- ❖ синхронизация,
- ❖ автономизация,
- ❖ коммерциализация,
- ❖ интеграция,
- ❖ автоматизация.

Для их реализации в переходный период необходимо:

- ❖ совершенствование организации услуг путем формирования гибкой системы скидок, введения элементов, обеспечивающих взаимодействие с внешней средой¹. Важное значение приобретает совершенствование организации самой услуги в функциональном аспекте – развитие различных элементов и систем обеспечения качества продукции, маркетинговое обеспечение и т.п. Развитие системы управления путем активного использования стратегического планирования, партисипативных методов, внедрения интегрированных систем оперативного управления, формирования пакета услуг, формирования планов деятельности на основе комплексного изучения рынка, учета стратегических и тактических целей, компьютеризации и новейших систем бронирования.
- ❖ совершенствование организации труда и масштабное переобучение

¹ службы маркетинга, торговые дома, магазины, сервисная сеть

персонала в области профессиональной и общеэкономической подготовки¹.

Результаты исследования понятий эффективности приводят к необходимости изучения нового подхода, состоящего не просто в измерении, а в управлении эффективностью организации, сформировавшейся в последние годы, в связи с радикальными изменениями в общественном и экономическом развитии как в мире, так и в нашей стране. Ключевая роль в поддержании баланса между противоречивыми процессами, а также в мобилизации усилий по разрешению этих проблем принадлежит управлению. Планирование, направленное вовне предприятия, то есть во внешнюю среду, основывается на *концепции предприятия как открытой системы*. Практика настоятельно требует в условиях нарастания изменчивости внешней среды изменять и сами исходные принципы составления планов и прежде всего формировать долгосрочные планы на основе представлений о будущих состояниях объектов, идя от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. По мере перехода к динамичным рыночным отношениям заинтересованность в развитии организации непроизводственной сферы приобретает особую направленность. В связи с этим коренным образом меняются главные факторы эффективности. В качестве целостного объекта изучения выдвигаются проблемы экономического развития предприятия, особый акцент делается на преодолении одностороннего подхода, основанного только на их функционировании, и замене его на сочетание взаимодополняющих процессов – функционирования и развития. Это связано с тем обстоятельством, что непрерывность и пропорциональность функционирования предприятия обеспечиваются только в процессе экономического развития, суть которого сводится к направлению ресурсов туда, где они могут обеспечить максимально высокое расширенное воспроизводство и стабильный экономический рост в течение максимально длительного периода.

С другой стороны, экономическое развитие организации возможно, если ее поведение адаптировано к условиям неопределенности и нестабильности событий в экономике. В этой связи становится необходима разработка долгосрочной стратегии развития на уровне организации, что позволяет моделировать и исследовать ее деятельность при различных хозяйственных условиях.

Неоднородность ресурсов по видам (трудовые, материальные, основные производственные фонды), по способу участия экономических ресурсов в процессе оказания услуг и производства продуктов (применение и потребление) объективно обуславливают существование дифференцированной (частной) эффективности использования отдельных видов ресурсов. Структуризация эффективности обусловлена также объективным существованием разных способов оценки результатов деятельности предприятия: прибыли, объема оказываемых услуг, продаж продукта и т.д.

¹ отношения собственности, организационно-правовые основы, финансы, производительность, ценообразование и т.п.

Эффективность работы фирмы зависит от следующих факторов:

- ❖ во-первых, *качества целеполагания*, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам персонала на рынке;
- ❖ во-вторых, *силы и направленности мотиваций*, побуждающих членов организации к достижению целей;
- ❖ в-третьих, *адекватности* выбранных стратегий поставленным целям;
- ❖ в-четвертых, *объема и качества* вовлекаемых в разработку продукта финансовых ресурсов.

Три первых фактора характеризуют *стратегический* аспект эффективности организации, а последний – *тактический*.

Как известно, в качестве основного социального отношения в организациях выступает отношение по управлению. Это множество отношений, составляющих основу функционирования организации.

Известно, что в допетровской России органы управления назывались «приказами». Затем они же стали называться «коллегиями». В каждом из названий был заложен свой образ и связанный с ним смысл. Термин «министерство» утвердился в России сравнительно недавно, в начале XIX века. Само слово «министерство» происходит от латинского «*ministerium*» - служба, должность. В современной практике и слово «приказ», и слово «коллегия» играют важную роль в системе понятий, описывающих функции и процедуры деятельности министерства или любой другой сложной иерархической управленческой структуры. Они отсылают к двум основным началам менеджмента – **волевому**¹ и **интеллектуальному**². Заметим, кстати, что хорошая управляемость и эффективность управления – не одно и то же³. В цивилизации Запада, где сегодня большая часть национального продукта создается в офисах, повышение эффективности управления офисной информацией является краеугольным камнем борьбы за эффективность бизнеса вообще. Другой краеугольный камень этой неутраченной борьбы, также имеющий прямое отношение к нашей теме, – повышение качества принятых решений. Здесь имеется в виду решения, обращенные не к обществу в целом⁴, но решения уровня организации, которая действует как целое, ставит перед собой глобальные задачи и добивается определенных результатов⁵.

Поддержание в обозримом и управляемом состоянии системы, в которой учитываются различные субъекты в разные моменты времени, также

¹ отвечающему за податливость объекта управления воле управляющего

² отвечающему за эффективность такой податливости и осмысленность получаемых результатов

³ Так, если командующий отдал приказ «наступить» и войска действительно перешли в наступление – имеет место наличие первого (управляемости), но при этом, если в результате маневра войска попали в окружение, налицо отсутствие второго (эффективности управления).

⁴ западное общество в целом не имеет общей цели и ни к чему не стремится

⁵ Вспомним снова приказ командующего – «наступить», сточки зрения глобальной цели – «одержать победу», безусловно, приказ правильный, но общий; в конкретной ситуации, он, возможно, будет ошибочным. Для того, чтобы быть эффективным такой «безусловно правильный» приказ должен быть заменен совокупностью менее глобальных указаний, содержащих, однако, намного больше обстоятельств времени и места. В частности, где-то и когда-то более полезным может оказаться не наступление, а отступление.

требует наличия развитых информационно-технологических средств. Для обозначения этой проблемы нам казался бы вполне подходящим принятый у нас термин: «контроль исполнения»; он, однако, западными специалистами не используется. Это упорное нежелание западных и российских управленцев говорить на одном языке наводит на размышления.

Но для того чтобы узнать, насколько эффективно управление, необходима его оценка. Существует много подходов к оценке управления. В социологии организаций и управления можно выделить два уровня анализа:

- ❖ социально-организационный;
- ❖ социально-психологический.

Специфика социально-организационного подхода состоит, прежде всего, в том, что управление рассматривается со стороны деятельности, интересов, поведения и взаимодействия определенных социальных групп, находящихся между собой в отношениях руководства – подчинения.

Комплексный подход к оценке управления организациями разработал А.И. Пригожий в своей работе «Социология организации» [2]. В его основе лежит принцип, согласно которому управляющая система представляет собой менее сложный объект, чем управляемая, или объект управления. Объект управления обладает относительно самостоятельной формой своего существования, а следовательно, собственной логикой функционирования и инерционностью. Степень свободы, автономии управляемого объекта и выражается понятием «управляемость». Он пишет: *«Основным условием функционирования организации является ее управляемость. Это комплексный, интегральный показатель функционирования организации, эффективности управления ее»*. Следовательно, управляемость может служить основным показателем для описания эффективного функционирования организации. Наиболее общим из таких измерений является исследование соотношения между целями организации и достигнутыми результатами. Согласно, исследованиям Пригожия такими могут быть анализ качества принимаемых решений и степени их осуществимости.

Мера управляемости зависит от размеров организации, численности персонала, территориального размещения, технологического профиля производства, наконец, сложившихся в коллективе тенденций и норм соблюдения дисциплины, отношения к труду, стиля и методов руководства. Степень управляемости также зависит от гибкости самой системы управления. Границы управляемости определяются также сложностью той ролевой структуры, в которую включен руководитель, а именно в должностную, групповую, семейную, профессиональную и т.д.¹

Подчиненные также руководствуются различными интересами и тем оказывают отклоняющее воздействие на процесс осуществления решений. В результате первоначальный приказ администрации в такой степени искажа-

¹ Например, являясь должностным лицом, он обязан следить за выполнением производственного плана, но как член коллектива - призван заботиться об удовлетворении интересов своих подчиненных, наконец, как член семьи он не должен забывать свою ответственность перед родными и близкими и т. д. Несовпадение различных ролей, ориентации не могут не сказаться на качестве принимаемых решений.

ется, реализуется не полностью, фрагментарно, что может оказать прямо противоположное действие. На основании конкретных эмпирических исследований А.И. Пригожий делает вывод, что управляемость, то есть управленческое воздействие, составляет 38,2%. Столько приказов и распоряжений не выполняется.

Эффективность управления во многом зависит от качества принимаемых решений. Решение - это центральный элемент управления и организации производства. А. И. Пригожий предложил классификацию управленческих решений, которая бы учитывала прежде всего меру вклада субъекта решения в содержание самого решения. Согласно его мнению, все управленческие решения в организации могут быть разделены на два типа.

Первый – жестко *детерминированные* и слабо зависящие от субъекта решения. К этому типу обычно относят либо так называемые стандартизированные решения (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжения вышестоящей организации. Этот тип решения практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Второй тип решений – так называемые *инициативные* решения, где качества руководителя накладывают серьезный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации¹, так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Пригожий отмечает, что именно последний тип управленческих решений представляет основной интерес, т.к. «эти решения включают в себя организационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководителя».

Осуществляемость управленческих решений служит одним из показателей управляемости организации. А.И. Пригожий предлагает комплексный метод оценки управленческих решений, который выявляет процент осуществимости решений отдельно по каждому подразделению, что дает возможность выявить слабые места.

К социально-организационному уровню анализа управления тесно примыкает социально-психологический. Этот уровень концентрирует внимание на таких вопросах, как изучение особенностей личности руководителя и применяемого им стиля руководства. С этой точки зрения руководство рассматривается как особый вид организационной деятельности, центральным звеном которого является управление совместным трудом людей. Задача руководителя состоит в достижении целей совместной деятельности путем умножения своих физических и интеллектуальных сил коллективными усилиями подчиненных. Иначе говоря, мобилизовать, организовать других людей для реализации целей организации. Для этого руководитель как личность должен обладать определенными психофизиологическими характеристиками, а также определенными знаниями, навыками, умениями и качествами. Поэтому при анализе руководства большое внимание отводится рассмотре-

¹ например, поощрения, наказания

нию личных качеств руководителя по следующим параметрам: психофизических, деловых, профессионально-организаторских, организационной культуры.

Организационная культура руководителя предполагает, что он знает и умеет спроектировать эффективную структуру управленческого аппарата и технологию процесса управления, подобрать и расставить кадры подчиненных, эффективно распределять функции, права, ответственность между своими заместителями подразделений, четко формулировать задачи для подчиненных и контролировать их исполнение, координировать деятельность людей в организации, проводить рационализацию аппарата управления на базе достижений науки и техники, обладать высокой адаптационной мобильностью, которая проявляется в быстром и точном реагировании на изменяющиеся запросы внешней и внутренней среды.

В социологии управления широкое распространение получила оценка руководителя по результатам деятельности возглавляемой им организации. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели: объем, качество продукции, сроки их производства и т. д. Наиболее распространенным и универсальным показателем работы любого управляющего в условиях рыночной экономики является прибыль. Оценка эффективности работы управляющих по прибыли требует анализа многих факторов:

- ❖ использования основных и оборотных средств,
- ❖ эффективности капиталовложений,
- ❖ экономии прямых и косвенных затрат в издержках производства,
- ❖ своевременной переориентации на рынках сбыта,
- ❖ обеспечения необходимыми ресурсами и т. д.

Оценка по результатам является признанным способом для определения успешности любой деятельности, в том числе и управленческой. Так, к числу результатов деятельности руководителя могут быть отнесены:

- ❖ создаваемая структура организационных ролей в коллективе,
- ❖ формулируемый порядок делового взаимопонимания и общения,
- ❖ качество подготовки персонала,
- ❖ поддерживаемый микроклимат,
- ❖ восприимчивость управляемой системы к нововведениям,
- ❖ организационная целостность,
- ❖ ценностно-ориентированное единство коллектива и т. д.

Естественно, что эти параметры берутся во внимание при условии установления факта, что руководитель уделял внимание этим вопросам в оцениваемом периоде времени. Такой подход в большей мере позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя в достижении полученных результатов. Таким образом, управляемость может служить одним из интегральных показателей оценки функционирования организации, эффективности управления ею. Подобные исследования имеют цель вскрыть слабые звенья в системе управления и повысить его общую эффективность.

Литература

1. Боулдинг К. Общая теория систем - скелет науки. - В сб.: Исследования по общей теории систем. - Москва: Прогресс, 1969г.
2. Пригожий А.И. Социология организаций. – М., 1980г.
3. Янг С. Системное управление организацией. - Москва: Сов. Радио, 1972г.