

## РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

КАРЯКИН А.М., д-р экон. наук, ГРОМОВ Р.Е., асп.

**Рассмотрены основные проблемы развития систем управления организациями на современном этапе развития рыночных отношений в России.**

The article deals with the main problems of organizations management systems development at the modern stage of market relations in Russia.

*Ключевые слова:* управление организацией, эффективность управления, критерии эффективности, методы управления.  
*Key words:* management of the organisation, management efficiency, criteria of efficiency, management methods.

Особенностью сегодняшнего развития мировой экономики является прогрессирующая динамика социально-экономических факторов. Появление новых постоянно изменяющихся факторов воздействия на состояние субъектов экономических отношений, высокие темпы технологических и структурных сдвигов, обостряющаяся конкуренция, социальные факторы – все это выдвигает новые дополнительные требования к системам управления конкретными организациями и фирмами, что требует поиска новых путей в организации управления предприятиями, перехода к политике постоянных перемен. Для этого необходимо рассмотреть принципиальные изменения в подходах к управлению, произошедшие за последнее время. В первую очередь необходимо отметить, что в настоящее время организация воспринимается как система, а влияние факторов внешней и внутренней среды – как потребность организации в постоянном изменении под воздействием этих факторов. Итак, организация представляет собой систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов, часть которых отражает ее формальную сторону, часть – неформальную.

Очевидно, что эффективное управление организациями как системами возможно только при наличии эффективных систем управления. В общем случае под системой управления организацией будем понимать совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации [1]. Для эффективного управления предприятием необходимо создать процедуры, позволяющие регулярно приводить системы управления предприятием в соответствие с постоянно изменяющимися внешними условиями. При этом немаловажным фактором является обратная связь, основной составляющей которой является оценка. Если система управления не позволяет эффективно координировать движение всех составных частей организационной системы, то более чем очевидно, что сама эта система является неэффективной, в ней кроется какой-то дефект.

Прежде чем сформулировать, что далее мы будем подразумевать под эффективной системой управления организацией, рассмотрим

роль эффективной системы управления в рамках эффективности организации в целом.

В экономической литературе даются различные трактовки понятия «эффективность организации». Существует большое количество разнообразных концепций и измерителей организационной эффективности.

Рассмотрим основные научные подходы к определению эффективности организации.

По нашему мнению, наиболее распространенным является подход, определяющий эффективность организации как способность достижения намеченных целей. Согласно Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на создании эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями [2].

Ряд авторов делает акцент на выделении отдельных критериев эффективности организации (производство, производительность, удовлетворенность, адаптивность, развитие и др.) либо отдельных показателей. Так, Б.З. Мильнер считает, что эффективность организации следует определять через оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов [2]. Другие эффективность организации определяют экономическими и финансовыми показателями.

При этом эффективность управленческого труда проявляется косвенно: в результатах деятельности управляемых объектов. С другой стороны, эффективная система управления во многом определяет эффективность организации в целом. На эффективность организации влияют и другие факторы, внутренние и внешние, например: уровень конкуренции в отрасли; возможность применения достижений научно-технического прогресса; организационная культура и др. Для гармоничного функционирования организации как сложной системы, состоящей, в общем смысле, из машин и людей, требуется эффективный способ управления теми и другими в любой из производственных ситуаций. Такой способ может иметь место только в рамках эффективной системы управления.

Если учесть, что внутренняя эффективность организации всецело зависит от уровня совокупной производительности труда, то говорить о возможности создания эффективной

организации можно лишь при наличии действенных механизмов повышения производительности.

Раскрытая нами двойственная природа совокупной производительности труда предполагает наличие двух механизмов ее повышения, которые имеют принципиально разную основу в силу различия природы обеих составляющих производительности.

Повышение индивидуальной производительности труда должно обеспечиваться четко и бесперебойно функционирующим механизмом мотивации. Реальные шансы на рост производительности организационно-технических средств заключаются, прежде всего, в использовании методов научной организации труда и производственно-технологической оснащенности организации.

Следовательно, эффективное управление организацией в целом необходимо строить на основе двух названных механизмов.

С учетом двойственной природы производительности, под системой управления организацией следует понимать наличие двух взаимосвязанных подсистем: системы управления персоналом организации и системы управления организационно-техническими средствами.

Эффективная система управления персоналом должна функционировать по «законам» эффективной мотивации, в то время как эффективная система управления организационно-техническими средствами – по «законам» эффективной организации труда с учетом горизонтального и вертикального его разделения и на основе используемых производственных технологий.

Одновременное функционирование двух названных систем управления приводит к композиционной зависимости уровня эффективности системы управления организацией в целом от уровня эффективности управления персоналом и от уровня эффективности управления организационно-техническими средствами.

В этой связи можно отметить бюрократическую модель управления, необходимость использования которой для обеспечения рационального функционирования организаций обосновал М. Вебер, видевший в бюрократии наиболее эффективную форму управления сложными организационными системами. В условиях массового поточного производства при существенно меньшем, чем сегодня, влиянии внешней среды бюрократия являлась весьма конструктивным элементом в процессе управления организациями, так как позволяла существенно повышать их эффективность за счет увеличения производительности организационно-технических средств. При этом как в начале прошлого столетия, так и сегодня эта система имеет большое число противников,

которые критикуют последнюю за ее равнодушные к нуждам и потребностям работника, за ее «неповоротливость». Бюрократическая модель управления как перечень необходимых управленческих процедур держалась на «сухих» системах контроля и учета, которые, в свою очередь, базировались на методах НОТ.

Двойственная природа производительности, обделенная вниманием при разработке бюрократической системы управления, и послужила причиной несправедливой критики в адрес бюрократии. Недостаток бюрократического подхода в том, что необходимость создания эффективного механизма мотивации, обеспечивающего рост индивидуальной составляющей производительности, оказалась вне его «поля зрения».

Очевидно, что бюрократическая модель управления вовсе не призвана учитывать человеческий фактор на производстве, так как отражает не что иное, как рациональную систему управления организационно-техническими средствами. Отсюда – явная неполнота существующей бюрократической системы как системы управления организацией в целом (без функционирующей параллельно эффективной системы управления персоналом). В основу бюрократической системы положены методы научной организации труда, гибкие по своей сути, но направленные только на повышение производительности организационно-технических средств. Вновь все дело в двойственной природе производительности труда, точнее, в ее индивидуальной составляющей, повышение которой призвана обеспечивать эффективная система управления персоналом. В этой связи уместно говорить не о «неповоротливости» административных структур, а о «неповоротливости» человека на производстве, то есть о его крайне нерациональном поведении по отношению к организации.

Неслучайно необходимость бюрократических механизмов так никем и не опровергнута, ведь они фактически способствуют повышению совокупной производительности труда до определенных пределов, обеспечивая рост ее организационно-технической составляющей. Последнее очень хорошо чувствуют практики – стоит им приостановить ход «бюрократической машины», как все сей же час рухнет, так как вследствие низкого уровня индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте и совокупная производительность начнет стремительно падать. Все «перекося» административного подхода к управлению как раз и обусловлены низким уровнем индивидуальной составляющей производительности.

Практика управления в целом показала, что любые неформальные (неформализованные) отношения в рамках организационной структуры в конечном счете выходят из-под контроля отдельной личности, наделенной

управленческими полномочиями. Это вынуждает руководителя зачастую для защиты собственных интересов идти на произвол и сознательно вносить элемент волюнтаризма в процесс управления людьми. Отсюда и недоверие персонала к администрации, и его нелояльность по отношению к руководству, и в итоге отсутствие у работников всякого желания самоотверженно трудиться.

Очевидно, что сегодня не существует научно обоснованного способа эффективно управлять организацией, который бы позволил устранить «дефект» в существующих управленческих системах и формализовать все отношения в рамках организационных структур до степени, позволяющей сделать процесс управления «технологичным», сведя его к ряду простых процедур и, в буквальном смысле, переведя его с уровня «искусства» на уровень технологии.

Выход один – разработать способ эффективно и рационально управлять организацией и использовать его в совокупности с набором всех необходимых процедур и механизмов в рамках эффективно функционирующей системы управления предприятием.

Основу методов управления составляют управленческие воздействия. Все воздействия по характеру влияния на поведение людей можно разделить на две группы.

Первую группу составляют пассивные воздействия, непосредственно не оказывающие влияния на работников, а реализуемые в виде условий, регулирующих поведение в коллективе, т. е. нормы, правила поведения и т.д.

Вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

По характеру влияния на поведение людей условия могут быть в свою очередь подразделены на три вида:

- условия, ограничивающие негативное поведение людей;
- условия для профилактики негативного поведения людей;
- условия для мотивации позитивного поведения людей.

Воздействия также могут быть подразделены на три вида:

- воздействия, устраняющие последствия негативного поведения людей;
- воздействия для профилактики негативного поведения людей;
- воздействия, мотивирующие позитивное поведение людей.

В научной литературе выделяют следующие группы методов управления: экономические, социальные, психологические, организационные (организационно-технические) и правовые.

*Экономические методы* предполагают использование коммерческого расчета и ценовой политики исходя из глобальной хозяйственной политики и целей фирмы, в частности, в облас-

ти обеспечения рентабельности производства и сбыта, финансирования, инвестиций, развития технологии и производства, кадровой политики. На уровне управления персоналом, факторы экономического управления (материального стимулирования) отражают зависимость между результатами деятельности работников и величиной материального стимула; вид этой зависимости должен определить действенность механизма стимулирования и соответствовать целям, поставленным организацией перед работниками.

*Социальные методы* подразумевают создание равных возможностей для развития и удовлетворения потребностей всех членов коллектива вне зависимости от их должности, трудового вклада и прочих заслуг.

При этом к активным воздействиям относятся: организация и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива; преимущественное применение методов повышения социальной активности работников.

*Психологические методы* ориентированы на следующие условия: периодическую оценку профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе; назначение на должности работников, профессионально пригодных для этих должностей.

Воздействия: своевременное перемещение с должностей лиц, профессионально пригодных для их замещения; выведение из малых контактных групп и коллективов подразделений работников, ухудшающих психологический климат; воспитание, персональное психологическое консультирование работников; формирование у работников механизма внутренней психологической мотивации, учитывающего индивидуальные и коллективные цели, интересы и потребности.

*Организационные методы* предполагают использование следующих условий: невозможность принимать важные перспективные решения без предварительного обсуждения и одобрения конференцией трудового коллектива; обязательное вынесение важных и перспективных решений на предварительное гласное обсуждение в трудовом коллективе; установление материальных стимулов за подготовку, принятие и реализацию наиболее эффективных научно обоснованных решений.

Воздействия: преобразование, рационализация и согласование структур коллектива, понижение и повышение работников в должности, перемещение работников.

*Правовые методы* основаны на правовом закреплении перечисленных выше условий и воздействий в нормативных актах. При этом должен осуществляться контроль за выполнением нормативных актов.

По нашему мнению, для реализации любого управленческого воздействия необходимы пять компонентов: объект управления, субъект управления, воздействие, контроль результатов воздействия (оценка), обратная связь.

В научных разработках большое внимание уделяется проблеме подготовки решений, определению и реализации видов воздействия, поведению субъектов и объектов управления (теория принятия решений, теории лидерства, теории мотивации и др.).

Эффективность любого воздействия наиболее вероятна, если выполняются следующие требования:

- субъекту должно быть выгодно применять эффективные методы воздействия и не выгодно применять неэффективные методы воздействия;
- субъекту должны быть известны эффективные методы воздействия, которые приводят к наиболее позитивным состояниям объекта;

Карякин Александр Михайлович,  
Ивановский государственный энергетический университет,  
доктор экономических наук, профессор,  
декан факультета экономики и управления,  
тел. (4932) 26-97-48.

Громов Роман Евгеньевич,  
Ивановский государственный энергетический университет,  
аспирант,  
тел. (моб.) 89262094920.

- объекту должны быть выгодны воздействия, выбранные субъектом.

Между тем следует отметить, что в реальной практике невозможно однозначно определить наиболее эффективное воздействие по причине многокритериальности постановки управленческих задач и факторов, влияющих на результат воздействия. Так, среди последних можно выделить: различные личные цели работников, многообразие типов темпераментов и характеров, ситуацию на рынке труда и др.

Поэтому важнейшими процессами в управленческой деятельности являются контроль результатов воздействия (оценка) и обратная связь (корректировка воздействия).

#### Список литературы

1. **Смирнов Э.А.** Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. **Мильнер Б.З.** Теория организации. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.