

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ
ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ



В. Г. Семенов

**ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
(рабочая учебная программа)**

Владивосток
© Издательство Дальневосточного университета
2000

Дальневосточный Государственный Университет

Факультет Психологии и социальной работы

Кафедра психологии

Заведующий кафедрой - **Семенов Валерий Григорьевич,**
к. пс. н., доцент.

РАБОЧИЙ УЧЕБНЫЙ МАТЕРИАЛ

для компьютерного учебного пособия системы дистанционного образования ДВГУ по курсу
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Программа курса "**Психология управления**" составлена в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Цель курса - ориентация студентов в сущности психологии управления. Управление рассматривается как процесс и как специфическая деятельность человека, состоящая из ряда последовательных и взаимосвязанных функций.

Преподавание курса связано с другими курсами государственного образовательного стандарта: "Общая психология", "Возрастная психология", "Менеджмент", "Управление персоналом", "Психология делового общения".

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

СОДЕРЖАНИЕ**Введение****1. Этапы развития деятельности по управлению**

Эволюция парадигм психологического подхода к управлению в XX веке.
Уровень мышления об управлении в 80-е годы.

2. Типы организационных культур.....

Источники организационной культуры.
Характеристики основных организационных культур:
бюрократической, органической, предпринимательской, парципативной.
Социально-психологическое содержание основных типов организационных культур.

3. Структура основных функций организации

Основные принципы и функции, реализуемые каждой организацией при управлении.
Структура основных функций организации.

4. Особенности управления организацией в переходный период

Понятие переходного периода.
Задачи переходного периода. Иерархия целей.
Пути поддержки и катализации необходимых перемен.

5. Критерии эффективного управления организацией.....

Стимулирование самостоятельности и предприимчивости.
Простота форм и скромный штат управления.
Свобода и жесткость одновременно.

6. Управление проектами

Понятие проекта и подпроекта. Project Management.
Основные этапы развития проекта. Динамика развития проекта.
Психологические особенности управления проектом на разных стадиях его развития.

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Примечание: В советские времена существовал только один ВУЗ по подготовке управленцев высшего звена - Академия Управления им. Орджоникидзе в Москве. В настоящее время практически каждый ВУЗ готовит менеджеров. Но до сих пор курс “Психология управления” читается далеко не в каждом ВУЗе.

Место психологии в современной науке управления.

Организация, - будь то предприятие, учреждение, компания и т.д., - живой организм. Организм этот состоит из личностей, для которых придуман специальный термин “персонал”. Искусство управлять этим персоналом, в частности, и организацией вообще – стало частью общечеловеческой культуры.

Неудачи различных масштабов в организациях почти всегда вызваны неумелым руководством людей, которым, возможно, известно, что надо делать, но почти всегда неизвестно, как это эффективно сделать.

Организационный подход к вопросам управления и развития предусматривает рассмотрение функционирования организации с точки зрения определенных периодов, характерных для любой структуры. В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, появляются определенные проблемы и задачи, требуются соответствующие методы и инструменты для их решения. Многие из них знакомы с законами бизнеса, но они не умеют должным образом применять эти законы, либо отмахиваются от них, объясняя каждый раз свой очередной проблемный случай некоей уникальностью.

Первейшая задача руководителя – наладить работу в организации таким образом, чтобы она смогла работать эффективно на долгий срок. При этом всегда надо иметь в виду, что работать должна не организация, а конкретные люди в ней – это именно они делают то, что вызывает либо успешность организации, либо ее банкротство.

Управление – древнейшее искусство и новейшая наука. Управление основывается на собственных концепциях, принципах, методах и имеет серьезный научно-методический фундамент. Не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы – обязанность каждого руководителя любого уровня.

Любой руководитель, работая с людьми, обязан владеть человековедческими знаниями, - в том числе и в области психологии. При решении современных организационных задач, связанных с конкурентоспособностью предприятия, знание психологии может оказать помощь в оценке роли и влияния человеческого фактора, который является важнейшим компонентом труда и наиболее активным ресурсом в экономике.

Но как нужно правильно руководить организацией, которая как живой организм, должна быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям? Ведь если она не сможет адаптироваться к изменениям окружающей среды, то станет жертвой этих изменений. В таком контексте представляется особенно важным рассмотрение психологических особенностей управления организацией.

Учет психологических факторов, знание законов развития организаций, знание законов управления обеспечивают конкурентоспособность организации любого типа. Пренебрежение человеческим ресурсом, неправильное его использование приводит к снижению жизнеспособности компании. От человеческого фактора, от интеллекта работников, его мотиваций, квалификации зависит эффективность использования всех других видов ресурсов (организационных, материальных, финансовых и пр.).

В этой связи стало меняться поведение руководителей всех уровней, которые вынуждены руководить подчиненными с учетом их интересов, установок, ценностей. В успешных компаниях четко следят за тем, чтобы усовершенствовать технику личной

работы руководителей, а также активно направлять их работу с подчиненными. С этой целью в последнее время большое внимание уделяется управленческому консультированию.

Управленческая практика показывает, что область управления производством для любого руководителя не представляет для него таких трудностей, какой является область межличностных отношений, - область общения внутри трудовых групп всегда остается для него постоянной сферой “неопределенности” в силу своего субъективизма. Именно здесь руководитель чувствует себя не очень уверенно.

Содержание человеческих отношений в коллективе, психологический климат в группах, стиль руководства, эффективность действий в конфликтных ситуациях, механизмы мотивации персонала и иные социально-психологические элементы производственной деятельности для руководителей низового звена управления и персонала являются наиболее значимыми аспектами трудовой деятельности.

Требования, предъявляемые к современным руководителям. Растущая изменчивость и враждебность жесткой внешней среды заставляют предъявлять все более высокие требования к руководителям. Стрессы, все возрастающая неопределенность, переоценка личных убеждений и моральных ценностей, постоянная необходимость выбора цели, постоянная борьба за рынки сбыта, социально-психологические проблемы с использованием наемного труда и многие другие факторы требуют от современных менеджеров развития способностей эффективно управлять собой и своим временем, решать проблемы быстро и эффективно, гибко реагировать на изменения ситуации, нарабатывать навыки исключительного влияния на персонал, быть в постоянном поиске все более и более эффективных методов управления, грамотно использовать людские ресурсы, уметь руководить в конфликтных ситуациях, и в кризисных переходных периодах развития организаций.

В современном мире на менеджера ложится все большая социальная ответственность. Менеджеры становятся новой лидирующей социальной группой индустриального общества в значительной степени потому, что они систематизировали управленческую часть своей работы – планирование, создание и управление организацией – а это уже отдельная область знаний.

Предпринимательским центром современной экономики и общества становится все более и более организованный бизнес. Его экономические решения в большей степени определяют уровень, направление и ход развития индустриальной экономики. Индивидуальному предпринимателю приходится организовывать бизнес и самому становиться руководителем, как только он достигает какого-то успеха. Поэтому систематизированная, целенаправленная, грамотная работа по решению экономических задач должна стать для каждого управленца образом его жизни.

Работа руководства приобретает главное измерение, требующее напряжения сил: это вести, направлять, побуждать сотрудников становиться эффективными, ответственными работниками. Этого возможно добиться только на основе знания законов развития организации, знания психологических особенностей управления проектом на разных стадиях его развития. Но еще более важно уметь использовать эти знания на практике.

Задачи, решаемые целенаправленно, с ответственностью, пониманием, предвидением могут быть, действительно, вдохновляющими, дающими стимул к последующей деятельности. Только при таких условиях общество сможет, наконец, принять тот факт, что бизнес является разумным занятием, развивающимся по законам здравого смысла, а не в соответствии с директивами, спущенными сверху, что именно действия грамотного в области управления, образованного руководителя во многом обеспечивают развитие цивилизованного общества.

Блок 1.**Этапы развития деятельности по управлению**

План изложения

Сегмент 1. 1. Эволюция парадигм психологического подхода к управлению в XX веке. (1)

Система Тейлоризма - принцип разрыва непрерывной деятельности человека на ряд элементарных операций.

Элтон Мэйо, Хотторнские эксперименты. Смена парадигмы - от управления процессами к управлению людьми.

Дуглас Макгрегор, Концепция человеческого фактора, теория X, теория Y.

Сегмент 1. 2. Уровень мышления об управлении в 80-е годы. (2)

“Школа социальных систем” К.Боулдинга. Открытые, закрытые системы.

“Технологическое направление” Дж.Вудворт. Ситуационный подход в направлении “технологий”.

Сегмент 1.1. Эволюция парадигм психологического подхода к управлению в XX веке (1)

Введение. К началу 70-х годов было опубликовано громадное количество книг и других научных работ по вопросам организации управления. Анализ этой литературы позволил выделить три основных теоретических направления, доминирующих в исследовании организационного поведения. Это три основные школы, представленные группами ученых, разделяющих общие взгляды на управление: школа “научного управления”, школа “человеческих отношений” и школа “социальных систем”.

Школа “научного управления” возникла в 1911 г. Ее положения были общепринятыми вплоть до 30-х годов.

Школа “человеческих отношений” была ведущей до 60-х годов, когда ее место заняла школа “социальных систем”.

Хотя лучшие дни первых двух подходов к формированию теории организации миновали, они оставили свой след и не были полностью вытеснены системным подходом. Школа научного управления до сих пор имеет своих последователей, а появление школы “социальных систем” отнюдь не сделало школу “человеческих отношений” совершенно устаревшей. В действительности же каждая из более ранних школ оказала сильное влияние на господствующую теперь школу “социальных систем”. Поэтому важно рассмотреть каждую из трех теоретических доктрин, с тем, чтобы получить представление о том, как функционируют организации и какова в них роль коммуникаций.

Школа “механистической теории” “научного управления” (или тейлоризм – по имени ее создателя) ознаменовала внедрение научных методов в практику управления организациями. Основной подход Тейлора был атомистическим и механистическим – он скрупулезно анализировал каждый тип работы во всех его деталях. Хронометраж каждой операции проводился несколько раз. Затем так же скрупулезно анализировались возможности человека, как “человеческой машины”, стремясь соразмерить возможности рабочего с требованиями, предъявляемыми к нему порученным заданием.

Основная посылка школы “научного управления” заключалась в том, что для изучения трудовых операций (движений) лучше всего разбить целое на основные составные части (элементы) и затем их объединить в единую систему. Кроме того, основной заслугой Тейлора стала концепция о заработной плате, в соответствии с которой оплата труда каждого рабочего должна зависеть только от его личной выработки, а не от результатов труда бригады – т.е. оплата труда должна быть индивидуальной, а не групповой.

К существенным недостаткам школы Тейлора следует отнести игнорирование неэкономических стимулов труда и значения неформальных трудовых групп: основоположники и последователи школы полагали, что труд каждого рабочего должен укладываться в формально построенную организацию, т.е. низводили их до уровня эффективно функционирующих машин, механизмов. Основные принципы, например,

А.Файоля отводили главное место системе управления через планирование деятельности, распределение труда, непосредственное “командное” управление, и жесткий контроль результатов. Вот почему профсоюзы 20-30х годов оказывали мощное сопротивление внедрению на производстве принципов “научного управления”, воспринимая их как систему научно обоснованной эксплуатации и бесчеловечности.

Эти обстоятельства способствовали появлению в 40-х годах появлению ряда исследователей, обративших серьезное внимание на коммуникации внутри трудовых коллективов и особенности человеческих отношений внутри этих коммуникаций.

Оновы школы “человеческих отношений” заложили Ч.Барнард, президент телефонной компании “Нью Джерси Бэлл телефон”, и Э.Мэйо, профессор Гарвардского университета. Их эксперименты на одном из заводов телефонной компании вошли в истории управления как “Хотторнские эксперименты”. Суть эксперимента заключалась в том, что на одном из предприятий было изменено освещение рабочего места. Это привело к возрастанию эффективности деятельности. Вывод напрашивается сам собой - нужно улучшать качество организации труда. Но после прекращения экспериментов производительность труда не падала (даже если убрали освещение).

Кроме того, выявились рабочие группы людей, внутри которых стойко держалась одна и та же выработка, не смотря ни на какие нововведения и старания управляющего. Оказалось, что рабочая группа выработала свои нормы производительности труда и оказывала коллективное давление на своих членов, заставляя их добиваться и не превышать принятого в группе уровня производительности труда.

Это неожиданное выявление причин мотивации рабочих в неформальных групповых взаимоотношениях стало наиболее значительным итогом хотторнских экспериментов. Запоздало всеми исследователями была признана важность неформальных межличностных взаимоотношений в ситуациях, ранее считавшихся строго формальными.

В отличие от “механического – экономического человека” (теория Х), непосредственно реагирующего на денежные стимулы (концепции школы “научного управления”) школа “человеческих отношений” предложила свою концепцию “социального человека”, подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе. Эта школа подчеркивала первостепенное значение учета эмоциональных, незапланированных, нерациональных элементов в организационном поведении. Представители школы “человеческих отношений” утверждали, что хронометраж трудовых операций отдельного рабочего и его индивидуальное денежное стимулирование бесполезны в условиях существования неформальных рабочих групп. Более правильной стратегией, с их точки зрения, должна стать оценка потребностей рабочего и попытка их удовлетворения, что должно привести к повышению производительности труда.

Лозунгом школы “человеческих отношений” было “нежное, ласковое и заботливое отношение” к рабочим со стороны их непосредственного начальства и высшего руководства.

Анализ результатов экспериментов кардинально изменил прежние концепции поведения и мотивации человека в организации. Здесь фактором эффективности трудовой деятельности был фактор внимания к человеку. То есть происходит смена парадигмы - от управления механическими процессами к управлению людьми.

Но это не означает, что предыдущая парадигма перестала работать, просто кое-что новое добавляется в процесс управления.

В развитие и уточнение основных принципов школы “человеческих отношений” среди многих исследователей внес солидный вклад профессор Массачусетского технологического института Д.Макгрегор. Его называют основным представителем группы “человеческих ресурсов”.

Макгрегор противопоставил “теории Х”, основанной на классической концепции “экономического человека”, “теорию Y”, базирующуюся на представлении о человеке, как о независимом, ответственном и стремящемся к росту индивиде.

Теория X: человек ленив, необязателен, не любит трудиться, недобросовестен, следовательно его нужно заставлять, контролировать, принуждать, наказывать. Таково поведение управленца.

Теория Y: Человек трудолюбив, любит делать осмысленную работу, это творческое существо. Правильно организованное производство повышает эффективность. Отсюда и соответствующее поведение управленца (например, делегирование ответственности подчиненным и т.п.)

Действия по управлению зависят от того, как менеджер смотрит на природу человека. Если он ориентирован на короткое дыхание в своем бизнесе, на получение быстрой прибыли, а там будь что будет, то такой управленец скорее всего будет работать согласно концепции X. Если менеджер пришел в дело всерьез и надолго, то эффективнее будет работать в концепции Y (т.е. создавать такую среду для рабочих, в которой они будут чувствовать себя комфортно, позволять им профессионально расти и т.п.).

Стиль управления может возникать из личностных особенностей менеджера или как диктуемый извне, объективно (авторитаризм как личностная характеристика или как результат окружающей действительности). Но если менеджер не знает способов решения, путей выхода, то не поможет и авторитарный стиль.

Контрольные вопросы

Сегмент 1.1.

1 Соотнесите имена приводимых ниже ученых со школами (направлениями):

- 5 Школа “человеческих отношений” - Ч.Барнард, Э.Мэйо;
Школа “научного управления” - Ф. Тейлор, А. Файоль;
Школа “человеческих ресурсов” – Д.Макгрегор.
- 4 Школа “человеческих отношений” - Э.Мэйо.;
Школа “научного управления” – Ф. Тейлор, А. Файоль;
Школа “человеческих ресурсов” – Д. Макгрегор
- 3 Школа “человеческих отношений” - Э.Мэйо.;
Школа “научного управления” – Ф. Тейлор;
Школа “человеческих ресурсов” – А. Файоль
- 2 Школа “человеческих отношений” - Д.Макгрегор;
Школа “научного управления” – Мэйо;
Школа “человеческих ресурсов” – Ч.Барнард.

2 Основная концепция школы “научного управления” заключалась в том, что для изучения трудовых операций надо:

- 5 Разбить целое на основные составные части и затем их объединить в единую систему;
- 4 Провести хронометраж рабочего времени и рабочих операций;
- 3 Спланировать работы заранее;
- 2 Расставить людей сообразно их склонностям.

3 Школа Тейлора – это набор принципов:

- 5 экономического руководства;
- 4 централизованного управления и контроля;
- 3 контроля;
- 2 управления неформальными группами.

1 Школа “Человеческих отношений ” - это:

- 5 Школа социальной трактовки человека;
- 4 Школа теорий организационного поведения людей;
- 3 Школа неформальных групп;

2 Одно из направлений школы “научного управления”.

2 Указать, что из ниже приводимых высказываний является ложным выводом, полученным в Хоторнском эксперименте:

- 5 «...производительность труда возрастает при более ярком освещении...»;
- 4 “...дополнительное стимулирование работников, перерывы для отдыха и завтраков повышают производительность труда...”;
- 2 «...намерение произвести изменения столь же, если не более важно, чем само изменение...»;
- 2 «...группа оказывает коллективное давление на своих членов, заставляя их добиваться и не превышать принятого в группе уровня производительности труда...».

3 Лозунг школы “человеческих отношений”:

- 5 “нежное, ласковое и заботливое отношение к рабочим со стороны начальства”;
- 4 “человечное отношение к работникам”;
- 3 “постоянное стимулирование труда работников”;
- 2 “хронометраж и контроль трудовых операций”.

1 Основоположник школы “человеческих ресурсов”:

- 5 Дуглас Макгрегор, профессор Массачусетского технологического института;
- 4 Ученые из технологического института, США;
- 2 Профессор Гарвардской Школы бизнеса;
- 2 Ч.Барнард, президент телефонной компании.

2 К концепции Х относятся следующие утверждения:

- 5 Люди не любят трудиться;
- 5 Человек – существо безответственное;
- 4 Человек – существо индивидуальное;
- 2 Человек – независимое существо;
- 2 Каждый человек ответственен за принятие решения.

2 К концепции Y относятся следующие утверждения:

- 5 Человек – существо творческое;
- 5 Человек любит и может трудиться;
- 4 Люди когда хотят, умеют работать;
- 3 Если людей контролировать, то они работают;
- 2 Люди не любят трудиться.

Сегмент 1. 2. Уровень мышления об управлении в 80-е годы (2)

В 60-70-е годы начался процесс интеграции концепций школ “научного управления” и “человеческих отношений”. Это было отчасти результатом постепенного осознания того факта, что принципы первой школы в наибольшей степени подходят для одних типов организаций, в то время как другим типам организационных структур соответствуют концепции второй школы. Сформировавшаяся в результате школа “социальных систем” отличается большей эклектичностью. Основатели этой школы утверждают, что их теоретический подход применим ко всем живым системам (любым биологическим и социальным системам), являясь, т.о., общей теорией систем. Ее представители трактуют

организацию как систему взаимосвязанных элементов, а в качестве ключевого фактора достижения максимальной эффективности рассматривают их согласованное функционирование.

В отличие от своих предшественниц, выросших в основном из практического опыта и эмпирических исследований, **школа “социальных систем”** имела теоретическую базу – общую теорию систем. Это единственная теория, оказавшая наибольшее влияние на современную научную мысль, особенно в области общественных наук. Ключевая роль в этом принадлежит философу и экономисту К.Боулдингу.

Теоретики этой школы рассматривают любую систему как совокупность взаимосвязанных и взаимосвязанных частей. Существенным элементом любой системы являются коммуникации, связывающие части системы или подсистемы, и способствующие их взаимосвязанности. Общая теория систем была определена как “наука о целостности”. Центральным моментом школы “социальных систем” является утверждение о том, что целое больше суммы составляющих его частей.

Системный подход к исследованию организации базируется на допущении о том, что организация есть система, состоящая из групп определенных элементов, имеющих ограниченные цели. Общая цель организации заключается в достижении оптимального уровня эффективности всей системы в целом. Более важным, чем достижение максимальной эффективности отдельных частей, является достижение наиболее эффективного функционирования всей организации.

Проблема использования системного подхода состоит именно в том, что его трудно применять в реальных условиях. Школа “социальных систем” особенно большое внимание уделяет открытым системам, поскольку большинство организаций являются относительно открытыми. Что подразумевается под открытой и закрытой системами?

Закрытая система полностью изолирована от внешней среды, т.е. не обменивается с ней информацией и энергией. Не получая таким образом, вещества и энергии от внешних источников, закрытая система движется к дезорганизации или исчезновению.

Открытая система непрерывно обменивается информацией с внешней средой. Она получает информацию извне, преобразует или перерабатывает это “сырье” и выдает конечный продукт опять во внешнюю среду. Если такую систему закрыть, она в конце концов разрушится и погибнет. Считается, что человек является открытой системой. Большинство человеческих коммуникационных систем является также открытыми.

Социальные организации действительно открытые системы. Это проявляется в том, что заимствование энергии извне и дальнейшее преобразование выходов в энергетические входы происходит в процессе взаимодействия организации с внешней средой.

Открытость системы предполагает, что быстрые изменения внешней среды приводят к соответствующим быстрым изменениям в самой организации. Организация связана с внешней средой входами и выходами. Организация поэтому рассматривается как непрерывно изменяющаяся система, открытость которой определяется интенсивностью обмена информацией с внешней средой.

Любая организация представляет собой систему, состоящую из подсистем, каждая из которых выполняет определенные функции и взаимодействует с другими подсистемами.

Организация получает информацию, вещество и энергию из внешней среды и после их переработки выдает результат вовне. Т.о., изменения во внешней среде непрерывно воздействуют на организацию, и она постоянно приспосабливается к изменениям внешней среды. И наоборот, изменения внутри организации оказывают непрерывное воздействие на внешнюю среду.

Системный подход концентрирует таким образом, внимание на взаимосвязях и взаимообмене организации и внешней среды, в отличие от школ “научного управления” и “человеческих отношений”, которые рассматривали организацию как изолированный организм и искали объяснение организационного поведения внутри самой организации. Школа “социальных систем” принимает во внимание и внешнюю среду организации.

“Технологическое направление”. Примерно в этот же период, когда американские ученые работали над применением концепции открытых систем в теории организации, в

Англии развивалось родственное направление теории организации, которое возглавила Дж. Вудворт. Этот подход в качестве определяющего параметра организации выделял так называемую “технологию” – характер технологического процесса организации (*не путать с техникой и оборудованием!*).

В зависимости от типов производственного процесса определилась классификация “технологий”: единичное или мелкосерийное производство (пошив платья на заказ, например), массовое или крупносерийное (типа сборочных автомобильных заводов), непрерывный поточный процесс (химическое производство, например). Выяснилось, что предприятия, где бы они ни находились, кто бы ими не управлял, если они относились к одному технологическому типу, то имели сходные организационные структуры. Технологический подход также подчеркивал взаимосвязь подсистем организационной системы.

Результаты исследований Вудворд позволили понять то обстоятельство, что не существует наилучшей структуры какой-либо организации, поскольку организационная структура должна соответствовать ее “технологии”, ее внешней среде и целям. Эта концепция была названа “**ситуационный подход**” в теории организации. Существует огромное разнообразие организаций, и ни один из подходов в теории организации не может быть универсальным.

Представители системной школы признают необходимость изучения взаимодействия подсистем в организации и отводят коммуникациям ключевую роль в анализе и понимании организации как социальной системы. Соответственно, центральное место в теории систем занимает теория коммуникаций и информации.

Принципы “научного управления” все еще могут применяться в военных организациях, на сборочных конвейерных производствах и в управлении организациями с иерархической структурой (например, церковь).

Принципы школы “человеческих отношений” более применимы к организациям такого типа, где на низшем уровне работает большое число высококвалифицированных специалистов с высшим образованием (школы, университеты, исследовательские и проектные организации).

Принципы “системной школы” ложатся в основу теоретического анализа организаций любого типа.

Контрольные вопросы

Сегмент 1.2

1 В основе школы “социальных систем” лежит:

- 5 Общая теория систем;
- 4 Теоретическая база;
- 3 Методы аналогий живых систем;
- 2 Большой опыт экспериментов.

2 Школа “социальных систем” рассматривает любую систему как:

- 5 Совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных частей;
- 4 Систему коммуникаций;
- 3 Связь подсистем;
- 2 Изолированное целое;
- 2 Часть целого.

3 Что понимается под открытой организационной системой?

- 5 Открытая система непрерывно обменивается информацией, веществом и энергией с внешней средой;
- 3 Открытая система открыта внешнему миру;

- 3 Открытая система имеет вход и выход;
- 2 Открытая система обменивается информацией открыто внутри системы;
- 2 Открытая система не получает энергии от внешних источников.

1 Основоположник “Технологического направления”

- 5 Дж. Вудворт, 1958 г. Англия;
- 4 Дж. Вудворт, 1958 г, США;
- 2 Т. Парсонс, социолог, США.

3 Классификация “технологии” выделила группы:

- 5 Типы производственных процессов;
- 4 Типы технологий;
- 3 Типы производств;
- 2 Типы оборудования.

3 В создании теории систем центральное место занимает:

- 5 Теория коммуникаций и информации;
- 4 Теория коммуникаций;
- 3 Информация;
- 2 Теория личности;

Блок 2 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР (4 часа)

План изложения

- 2.1. Источники организационной культуры: внешняя и внутренняя среда в управлении (тип предприятия, культура общества, образование работников, возрастные характеристики, внутренняя среда в коллективе, сфера деятельности предприятия, его цели).
- 2.2. Характеристики основных организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, парципативная и анализ особенностей проявления социально-психологических феноменов в каждой из них.

2.1. Источники организационной культуры (1)

Семья, общественная организация, любой коллектив, предприятие, фирма являются открытыми системами и зависят от внешней среды. Важно знать методы, которыми пользуются руководители этих систем для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Важно знать и те компоненты внешней среды, которые оказывают определяющее влияние на судьбу организации. Любая организация, для того, чтобы выжить и эффективно функционировать, должна эволюционировать, приспосабливаться к своей постоянно изменяющейся среде.

Изучение такой важной составляющей внешней среды, как экономика страны, позволяет ориентироваться в таких важных показателях, как действующие нормы налогообложения, темпы инфляции, уровень безработицы, таможенные пошлины, сырьевые и трудовые ресурсы и т.п.

Большое влияние на решение проблем управления предприятием оказывают и социальные факторы макроокружения. Анализ динамики этих факторов позволяет определить демографическую структуру общества, систему культурных и этических ценностей, обычаев и отношение к религии, формирование общественного мнения, мировоззрения, отношение к работе и уровень жизни различных слоев общества.

Все эти составляющие внешней среды находятся в непрерывном развитии и взаимном взаимодействии, что требует системного подхода к их изучению.

Любой коллектив предприятия любой формы собственности испытывает на себе влияние внешнего мира, непосредственного окружения и своей внутренней среды. Именно поэтому успешные компании постоянно анализируют изменения в непосредственном окружении (рынки сбыта, поведение конкурентов, динамику цен, надежность партнеров и поставщиков) и совершенствуют систему управления своей организации.

Внутренняя среда весьма изменчива, поскольку содержит различные переменные факторы: изменение целей и задач предприятия в целом или его подразделений – в этом случае бывает необходимым изменить структуру управления, поскольку новые цели требуют изменения решаемых задач или технологий. Но главным источником изменений в любой модели управления являются люди, - основной ресурс компании. Именно способность целенаправленно воздействовать на членов коллектива для достижения целей организации определяет талант руководителя и успешную деятельность организации.

Одним из проявлений искусства управления является способность администратора определить скрытые возможности, склонности работников к определенному виду деятельности, т.е. важно определить основные потребности личности и стараться создать такие условия работы, чтобы эти потребности могли быть удовлетворены.

Личность неповторима, поэтому нельзя ожидать одинаковой реакции на ситуацию у двух людей, даже равных по образованию и занимаемой должности, каждый человек нуждается в индивидуальном подходе. В этом случае сказываются различное воспитание, различные привычки, странные индивидуальные склонности, проявления семейных традиций.

Особое место во внутренней среде занимает **организационная культура предприятия**. Каждая организация целенаправленно или неосознанно создает свою этику поведения, свою собственную систему ценностей.

Организационная культура не только определяет отношения между людьми, но и существенно влияет на взаимодействие с внешним миром. Если, например, в торговой фирме сложился спокойный, доброжелательный внутренний микроклимат, то там хамских проявлений между клиентами и агентами, между продавцами и покупателями практически не бывает. Глава такой фирмы вряд ли будет прибегать к недозволенным методам в борьбе с конкурентами, и здесь следует надеяться также на мир и согласие и в семьях самих работников такой фирмы. Высокая организационная культура свидетельствует о хорошей адаптации членов коллектива к внутренней среде их предприятия, о разумной и продуманной деятельности руководителя.

Количество факторов, влияющих на организационную культуру, их взаимосвязь делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной и создают широкое поле деятельности для приложения таланта руководителя.

При высокой организационной культуре основной акцент делается на определяющую роль людей, работающих в коллективе. В такой организации всегда есть свой неписанный (в последнее время все чаще формально закрепленный) моральный кодекс, свои нормы поведения, свои ритуалы, символика, обычаи. Но даже не это определяет форму и уровень культуры предприятия.

Различные организационные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить и эффективно решать производственные задачи при взаимодействии с другими сообществами. Организационная культура проявляется в характере повседневной работы всех членов коллектива, в реакции людей на экстремальные ситуации, во взаимодействии формальных и неформальных групп, в особенностях лидерства. Участие или неучастие членов коллектива в принятии решений отражает тот или иной тип культуры на предприятии. Открытость или закрытость информации от персонала отражает организационную культуру в такой же сильной степени, как и стиль управления в конфликтных ситуациях.

Яркими индикаторами различных типов организационных культур считаются форма управления на предприятии, рычаги управления персоналом, области, в которых определены цели и задачи предприятия.

То, как руководитель воспринимает людей, - считая их либо “ленивыми, неумелыми, безответственными, которых надо постоянно контролировать...”, либо “самостоятельными, творческими личностями, такими же как он сам...”, отражается в духе самой компании, в отношениях между людьми, в психологической атмосфере, - это все формирует определенный тип организационной культуры.

Понимание особенностей типов организационных культур позволяет увидеть и осознать, через какие символы, ритуалы, способы осуществляется групповая деятельность людей, каков там язык общения, какие нормы взаимодействия, что принимается, а что отвергается. Ведь мало знать, что нужно предпринять для достижения результата, необходимо уметь донести свое знание до понимания руководства, коллег, подчиненных, используя такие понятия, инструменты, рычаги воздействия, которые приведут к желаемому для всей компании результатам.

Каждый руководитель должен знать, что изменить что-то в своей организации возможно за счет не только изменения структур, технологий, умений, квалификаций, но, что более важно, - ценностей, духа компании, способов взаимодействия людей в процессе деятельности, - всего того, что определяет культуру предприятия. Объектом управления выступают не процессы и люди, а организационная культура предприятия. Нужно ясно представлять себе, что такое культура предприятия и управлять именно ею.

Мы говорим об источниках организационной культуры таких, как тип предприятия, культура общества, образование работников, возрастные характеристики, внутренняя среда в коллективе, сфера деятельности предприятия, его цели и т.п. Но наиболее важным

источником организационной культуры является характер самого руководителя. В целом же это есть феномен – сложность и многогранность организационной культуры, зависящий от многих факторов.

В целом, на современном этапе деятельности по управлению главным является то, что руководитель должен фокусироваться на организационной культуре предприятия, а не на технологичности производственного процесса.

Контрольные вопросы

Сегмент 2.1.

1 Эффективность существования организации определяется:

- **5** Способностью руководителя воспринимать и учитывать взаимодействие всех внешних и внутренних факторов среды обитания организации;
- **4** Способностью руководителя вовремя отмечать изменения во внешней и внутренней средах обитания организации;
- **3** Способностью руководителя реагировать на изменения внешней среды;
- **2** Способностями руководителя.

2 Показателями организационной культуры на предприятии могут служить:

- **5** Взаимоотношения в организации между людьми;
- **5** Понимание всеми членами коллектива общей задачи организации;
- **3** Соотношения возрастных и половых групп;
- **2** Численность персонала.

3 При изменении цели и задач организации руководитель должен:

- **5** Изменить технологии, структуры взаимодействия кадров, пересмотреть систему ценностей для работников; пересмотреть расстановку кадров в организации; сформировать дух приверженности всех к решению общих задач;
- **4** Пересмотреть расстановку кадров в организации; сформировать благоприятный морально-психологический климат;
- **2** Изменить технологии и оборудование.

3 Свидетельством высокой организационной культуры является:

- **5** Вежливость и профессионализм всех работников предприятия;
- **5** Умение руководителя быстро реагировать в экстремальных ситуациях;
- **4** Вежливость персонала;
- **2** Способность руководителя не реагировать на конфликтные ситуации в коллективе.

2 Что является главным для руководителя современного предприятия? Чем он должен постоянно заниматься?

- **5** Организационная культура предприятия. Руководитель должен заниматься постоянно совершенствованием и развитием организационной культуры предприятия;
- **3** Главным является культура предприятия. Руководитель должен постоянно заниматься культурой персонала.
- **2** Главным является оборудование и снаряжение предприятия. Руководитель

Сегмент 2.2.

Характеристики основных типов организационных культур (2)

Любая организация, какие бы цели перед ней не стояли, какую бы миссию она не выполняла, какова бы не была ее численность, развивается по определенным законам. Управление человеческими ресурсами, как одна из важнейших составляющих деятельности менеджера, будет наиболее эффективно, если постараться учесть максимальное количество объективных факторов, которые влияют на процесс становления, развития и функционирования организации, а, следовательно, и на достижение конечного результата деятельности. От того, насколько быстро и точно менеджер или рядовой сотрудник сможет понять, в какую же структуру он попал, зависит как быстро он адаптируется к данным условиям и начнет успешно работать, а следовательно, приносить прибыль своему предприятию.

Наверное, многим знакома такая ситуация: в коллектив пришел новый сотрудник. Объективных претензий к нему вроде бы и нет. Но что-то не так, новенький как будто вне коллектива (...«смотрит на всех свысока», «держится обособленно», «избегает неформального общения», --- набор таких характеристик может быть продолжен в зависимости от конкретной ситуации). В чем здесь дело? А может просто организационная культура фирмы, где работал этот сотрудник была несколько иной, чем теперь. Может набор стереотипов поведения, ритуалов, способов общения и реагирования на ситуации тоже отличался? То, что приветствуется в вашей организации, там считалось неприемлемым? Так что же надо знать о новом сотруднике и его предшествующем месте работы с этой точки зрения, чтобы помочь ему быстрее адаптироваться к коллективу, а коллективу к нему.

Итак, современный уровень развития менеджмента исходит из того, что объектом управления являются собственно организационные культуры разного типа, а не просто люди или какие-либо процессы, связанные с их деятельностью.

Мы рассмотрим четыре типа организационных культур и их характеристики.

- органическая,
- предпринимательская,
- бюрократическая,
- партиципативная.

Органическая организационная культура, в которой важны: воля коллектива, авторитет, групповые интересы.

Деятельность членов этой организации строится на принципе согласия с общей идеей, которая изначально определена и является целью. Люди оцениваются по тому критерию, насколько они «наши» или «не наши». Трудно представить, чтобы в такую организационную структуру попали люди, не разделяющие этой общей идеи. Проблемы, возникающие в процессе совместной деятельности, решаются также с позиции изначального согласия с целями и задачами. Но если проблема принимает характер хронической, то с ней справляются просто: ей не придается значение, она не обсуждается, словно ее нет. Чаще всего, структура такой организации построена четко, иерархия определена и почти не изменяется, поэтому повседневная работа как бы идет по инерции, на первый взгляд, почти без вмешательства в нее извне. Функции и ответственность членов группы тоже определены четко и исполняются в точности.

Приоритетными являются интересы общего дела, поэтому желания и интересы личности оцениваются и имеют значение только в случае их согласованности с целью организации. Коммуникации с руководством и между членами группы ограничены и несущественны, т.к. схемы и модели поведения и реагирования четко прописаны. Вся внутренняя информация считается тем знанием, которое дано только этой группе и вынесение ее вовне карается. Управленческая форма коллективистская, опора на авторитет лидера.

Примеры: На заре наших российских рыночных реформ создавалось много фирм, которые комплектовались не по принципу профессиональной пригодности, а по тому «знаем» или «не

знаем» кто он, «наш или не наш», так же он «думает как мы, или не так». Военные структуры также отличаются органической организационной культурой.

Предпринимательская организационная культура, в которой важны: максимальная прибыль, рынок.

Деятельность в такой организации направляется свободной инициативой. Необходимы сотрудники, которые способны принимать решения, исходя из нескольких возможных вариантов, которые способны брать на себя ответственность за результаты этих решений, подходить к решению возникающих проблем творчески в каждом отдельном случае. Если проблема становится хронической, ее не игнорируют, как в 1-ом случае, а наоборот, ищут разные пути решения, пробуют различные подходы. Лидерство в такой группе основано на неформальном авторитете, признании. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, при этом давая им возможность решать задачи так, как они считают нужным. Что касается повседневной работы, она на первый взгляд может показаться хаотичной. Но это не так. Есть определенные проблемы и задачи, но способ их решения, пути достижения конечной цели выбираются и оптимизируются самим работником в зависимости от ситуации, актуальных условий. Эта культура скорее индивидуалистическая - интересы отдельной личности важнее интересов коллектива. Но если посмотреть с другой стороны, то учитывая интересы каждого, удовлетворяя потребности, организация имеет сотрудников, готовых самореализоваться в рамках данной структуры, при этом принося ей прибыли. Общение в таком коллективе чаще неформальное, насыщенность и интенсивность его меняется, делая непредсказуемым.

Часто между подразделениями устанавливаются отношения по типу товарно-денежных. Это значит, что сотрудник отдела «А» может заказать отделу «Б» выполнить определенную работу, продукт которой будет использоваться в работе отдела «А» (это необязательно оплачивается внутри организации). Например: Вы сотрудник административно-хозяйственной части. Вам необходимо расписать потребность на следующие 6 месяцев: расхода канцелярских товаров, расходных материалов и т.д. Вам, скорее всего, необходимы данные о том, какое количество по данным позициям израсходовано за прошедшие 3 мес, 6 мес, год. Вы обращаетесь в бухгалтерию, чтобы для вас подготовили подобные сводки. Результат, полученный от бухгалтерии, Вы будете использовать при решении своей задачи. Важно то, что в организации другого типа Вам бы пришлось все это делать по-другому: вы обращаетесь к руководителю, излагая ему свою проблему, а он уже дает указания в бухгалтерию. Т.е. работа отдела «Б» шла бы на руководство, а не на сотрудника отдела «А». Есть ли в подобном коллективе конфликты? Да, есть. Но эти конфликты являются скорее разногласиями, которые неизбежны при индивидуальном подходе к делу: сколько людей, столько мнений. Здесь они не ведут к ухудшению результатов работы, они продуктивны и, как правило, приносят новые, нестандартные решения и пути развития.

Примером такой культуры могут служить сегодня многие компании.

Бюрократическая организационная культура, для которой характерны устойчивый механизм отлаженных отношений и функций, ясные и четкие правила, воля начальства.

Деятельность в такой организации определяется и направляется сильным руководством. Проблемы решаются путем ясного и сосредоточенного продумывания (в основном, при участии исключительно руководства). Лидерство основывается на формальной власти, закреплённой за определенной должностью, официальным положением и статусом. Сильный руководитель определяет лидеров и пути возможного развития. Если какие-либо проблемы принимают характер хронических, то вывод делается такой: нужно усилить руководство, пересмотреть правила и более четко осуществлять контроль за их исполнением.

Повседневная работа сотрудников зависит от четкости, постоянства целей, активного контроля руководства. Здесь действует четкая система, механизм, где все

детали должны быть «заточены» максимально точно. В такой организации трудно адаптироваться творческим личностям, привыкшим работать не с конкретными задачами, а с проблемами и искать пути решения самостоятельно. Здесь путь из точки А в пункт Б уже прописан в инструкциях и задача сотрудника, неукоснительно исполнять пункты этой инструкции. При этом функции и ответственность членов коллектива предписываются и закрепляются за должностью.

Интересы коллектива первичны (а как же, ведь это механизм, нужно, чтобы он работал, а детали всегда можно поменять). Общение, коммуникативные связи формальные и подчиняются правилам и предписаниям. Возникающие конфликты, на первый взгляд, легко улаживаются: стоит только поработать с инструкциями и предписаниями. Но часто урегулированный конфликт оказывается только внешней частью айсберга. Что касается служебной информации: доступ к ней ограничен, чтобы иметь возможность поработать с определенными данными, нужно или специальное разрешение руководства или определенный статус.

Примером на сегодняшний день могут служить практически все организации и предприятия государственного бюджетного финансирования.

Партиципативная организационная культура, для которой характерны: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства.

Деятельность определяется всесторонним обсуждением вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги взаимодействуют, сотрудничают. Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности.

Если приходится сталкиваться с серьезной проблемой, часто применим так называемый «мозговой штурм», напряженная дискуссия, после чего - совместная выработка способов решения проблемы. Функции каждого распределяются и легко сменяются при необходимости или изменении условий. Сотрудник несет ответственность за свой участок работы, за состояние определенного звена в технологической цепи.

Роль руководства: координация группового взаимодействия, направление процессов в определенное русло. Интересы личности и интересы коллектива сосуществуют, регулируются договоренностями.

В таком коллективе конфликты считаются почти необходимыми: они приобретает силу стимулирующего рычага, и рассматриваются как возможность найти новые и более прогрессивные способы и методы достижения результата. Здесь необходимы сотрудники, способные работать в команде, ориентированные на сотрудничество, способные работать на общий результат, выполняя не всю задачу целиком, а только свою часть работы в контексте общей (см. табл.1 и 2).

Характеристика основных типов организационных культур

Таблица 1

Характеристики организационной системы	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется	согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положения	содействии контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью	непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа	при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность	реализуются с автоматической точностью	получаются такими, какими их делают сами работники	предписываются и закрепляются "сверху"	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	задает контекст и цель, сводя к минимуму последующие и остальные вмешательства	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения с общими задачами и целями	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общения)	ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
Информация и данные	расцениваются как совместное знание, которые не нужно выносить во вне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Индикаторы типов организационных культур

Таблица 2

Организационная культура	Форма управления	Рычаг управления	Области целеопределения
Органическая	Коллективистская	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская	Рыночная	Деньги	Максимальная прибыль
Бюрократическая	Бюрократическая	Сила	Воля начальства
Партиципативная	Демократическая	Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства

Понимание особенностей типов организационных культур позволяет увидеть и осознать, через какие символы, ритуалы, способы осуществляется деятельность людей, каков язык, нормы, что приемлемо, а что отвергается. Ведь мало знать, что нужно предпринять для достижения результата, необходимо уметь донести свое знание до понимания руководства, коллег, подчиненных, используя такие понятия, инструменты, которые будут приняты во внимание и приведут к желаемому результату.

Если вы собираетесь что-то изменить в своей организации, эффект возможен за счет не только изменения структур, технологий, умений, квалификации, но и ценностей, духа и способов взаимодействия людей в процессе деятельности.

Важно, насколько организация приспособлена к внешним условиям, готова ли она адаптироваться к новым условиям, какие внутренние процессы ей в этом могут помочь или помешать.

Контрольные вопросы**Сегмент 2.2.****1 Какие основные типы организационных культур выделены:**

- 5 Органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная;
- 3 Органическая, административно-командная, предпринимательская, партиципативная;
- 2 Бюрократическая и предпринимательская.

2 К индикаторам (показателям) организационной культуры относят:

- 5 Форма управления, рычаги воздействия, области целеопределения;
- 4 Форма управления и рычаги управления, а также области интересов;
- 3 Форма и методы управления;
- 2 Форма управления;
- 2 Формы взаимоотношений людей и руководства.

1 При органической организационной культуре лидерство основывается на:

- 5 Разделяемых взглядах о направлении общего движения организации;
- 2 Власти и положении;
- 2 Наличии авторитета и признании.

2 При бюрократической организационной культуре конфликты расцениваются как:

- 5 угрожающие стабильности, и мешающие работе коллектива;
- 2 считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем;
- 2 продуктивное выражение индивидуальных особенностей и различий.

3 Для предпринимательской организационной культуры характерно:

- 5 что желания и интересы отдельных людей считаются более важными, чем интересы организации;
- 4 что желания и интересы всех сотрудников считаются более важными, чем интересы организации в целом;
- 2 чтобы желания и интересы работников подчинялись интересам организации.

1 Для органической организационной культуры коммуникации:

- 5 ограничены и несущественны;
- 4 не имеют значения;
- 2 открыты, насыщены и всесторонни;
- 2 формальны и подчиняются распорядку.

2 Для партиципативной организационной культуры характерно, что проблемы решаются на основе:

- 5 открытого взаимодействия и всестороннего обсуждения;
- 3 открытого формулирования проблемы;
- 2 индивидуального творческого подхода;
- 2 командной резолюции.

3 Руководство определяет лидеров и задает направления развития организации при:

- 5 бюрократической организационной культуре;
- 3 административно-командной форме управления;
- 2 предпринимательской организационной культуре;
- 2 партиципативной организационной культуре.

1 Когда организация направляется согласием всех с общей идеей, то это свидетельствует о:

- 5 органической организационной культуре;
- 2 бюрократической организационной культуре;
- 2 предпринимательской организационной культуре;
- 2 партиципативной организационной культуре.

2 Информация и данные, как правило, жестко контролируются и доступ к ним ограничен при:

- 5 бюрократической организационной культуре;
- 2 предпринимательской организационной культуре;
- 2 органической организационной культуре;
- 2 партиципативной организационной культуре.

Блок 3 СТРУКТУРА ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ (2 часа)**План изложения:**

- 3.1. Основные функции, реализуемые каждой организацией при управлении на разных этапах ее развития. Структура основных функций организации. Главные, основные, вспомогательные и дополнительные функции. Функциональный анализ.

Сегмент 3.1.**Основные принципы и функции, реализуемые каждой организацией при управлении (1)**

Функции управления являются общими для любых организаций, независимо от характера выполняемой деятельности. При выполнении той или иной функции управления решаются определенные задачи. Важно осознавать, что для управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе.

Становление классической школы управления связано с именем Анри Файоля. Он одним из первых заговорил о принципах управления организацией и об основных функциях управления. При этом он исходил из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления, которая представляет собой бюрократическую модель. Рассмотрим кратко оба аспекта.

Первый аспект, связанный с принципами управления, заключается непосредственно в построении структуры организации с учётом основных функций бизнеса, таких, как финансы, производство, маркетинг, и налаживания соответствующей ей структуры управления работниками. Помимо этого была обоснована необходимость бюрократической модели как важного элемента управления сложными организационными структурами, без которого невозможно рациональное функционирование этих структур. Разработка рациональной системы управления, представляющей собой бюрократическую модель, определяет тип организации, предназначенной для выполнения широкомасштабных административных задач путем систематической координации работы многих индивидов.

Файоль сформулировал 14 принципов управления, представляющих собой, по его мнению, необходимые условия, только при соблюдении которых и возможно эффективное управление организацией:

- власть и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство дирекции;
- подчиненность личных интересов общественным;
- справедливое вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь подчинения в иерархии;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность работы для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Важный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как *планирование, организация, распоряжение, координация и контроль*. Социолог Макс Вебер сформулировал многие концепции рационального управления,

обосновав необходимость бюрократии для обеспечения рационального функционирования организаций".

Для Вебера бюрократия была наиболее эффективной формой управления сложными организационными системами. Он полагал, что современный рациональный предпринимательский капитализм нуждается в формальных правилах управления, без которых возможен только авантюристский торговый капитализм, но невозможно эффективное частнохозяйственное предприятие.

Рациональная система управления создается на основе тщательной проработки функциональной структуры управления предприятием с определением главной задачи и функций каждой службы (подразделения) и должностных лиц. Устанавливается строгий порядок взаимодействия между подразделениями и должностными лицами (оформленный документально с учетом административных процедур), и, наконец, разрабатывается штатно-должностное расписание.

Цель названных мероприятий - преодоление организационной неразберихи и упорядочение работы всех звеньев организационной структуры для выполнения задач организации с минимальными затратами и максимальной скоростью. Бюрократическая система представляла осязаемый прогресс в сравнении с жестокой практикой первых фабричных систем, где работник был лишь сырым материалом для эксплуатации, где процветали волонтеризм и унижение. Практическое внедрение бюрократических принципов управления, таких, как скалярный принцип передачи распоряжения, принцип "единства распоряжения" и т.д., позволило упорядочить осуществление власти предпринимателя над подчиненными, а потому в известной степени ограничить ее. В самом деле, если подчиненный действовал в строгом соответствии с предписывающими правилами и инструкциями, то и вышестоящее лицо не могло поступать произвольно, как это часто случалось в первых фабричных системах, и было вынуждено считаться с принятой регламентацией трудового процесса. По оценке теоретиков менеджмента, такая "деперсонализация власти", при которой полномочия управляющего определяются его должностными функциями, а не личными качествами и пристрастиями, является главным результатом внедрения бюрократических моделей. Теперь процессы управления зависели как бы не от конкретных людей, а от совокупности неких безличных - и потому формальных - административных принципов. Суть данного вклада в мышление об управлении заключается в том, что были сформулированы четкие принципы управления и показано, что такое крайне негативное явление, как произвол при управлении, можно устранить формальными процедурами.

Если сравнивать управление и организацию, то можно отметить, что управление, как совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение определенной цели организации, является динамическим, т.е. изменяющимся процессом. Что касается самой организации, то это есть статика дела, или "анатомия предприятия". Причем, управление и организация не существуют отдельно друг от друга.

Самыми распространенными формами организаций являются: предприятие, завод, фабрика, фирма, банк, концерн, акционерное общество, корпорация и т.д.

Организация как структура, имеет несколько уровней управления (в зависимости от типа организационной структуры), а выполнение функции организации связано с четким осуществлением деятельности как самим руководителем, так и его подчиненными.

Исходными предпосылками выполнения функции организации являются следующие факторы:

- учет руководителем своих возможностей и имеющихся резервов;
- учет возможностей своих исполнителей;
- правильная расстановка персонала.

Кроме того, необходимым условием выполнения функции организации является грамотное, эффективное общение руководителя с исполнителями. Процессы управления и организации деятельности всего персонала не могут существовать изолированно друг от друга.

Все организации, независимо от форм собственности и типа организационной культуры, нуждаются в управлении – управлении задачами организации, управлении основными и дополнительными ресурсами. Управление занимает очень много времени и сил, именно поэтому самостоятельно рассматривается функции управления организацией.

Организационный подход к вопросам управления и развития предусматривает рассмотрение функционирования организации с точки зрения определенных периодов, характерных для любой структуры. Следует иметь в виду, что любая организация переживает определенные жизненные циклы, своевременное узнавание которых руководителем помогает развернуть те или иные необходимые для данного периода развития организации функции. В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, появляются определенные проблемы и задачи, требуются соответствующие методы и инструменты для их решения. Часто бывает, что то, что работает на одном этапе, не дает результатов на другом, т.к. меняются условия.

Как правило, выделяются следующие этапы жизненного цикла организации: формирование, развитие, стабилизация, спад, ликвидация (или возрождение).

На этапе **формирования организации** обычно в условиях рыночной экономики перед новой компанией возникает ряд задач: заявить о себе на рынке, о своих услугах или продукте, найти своего потребителя, свою нишу, организовать продажу и сервис, найти оригинальный имидж, стать привлекательными для потребителя.

Стратегия предприятия, допустим, предпринимательская. Скорее интересуют проекты с высокой степенью риска и минимальными затратами. У новой компании еще недостаточное количество ресурсов: материальных, людских, технологических, следовательно, важны те решения и действия, которые могут принести результаты быстро и увеличить ресурсы.

На этой стадии к персоналу предъявляются следующие требования: сотрудники должны быть готовы к риску, быстро принимать решения, уметь брать на себя ответственность, быть контактными, новаторами, генерировать идеи.

В штате новой компании, как правило, нет еще кадрового менеджера, следовательно, функции по управлению персоналом ложатся на руководителя организации.

Функции по управлению на данном этапе развития организации заключаются в построении организационной структуры, определении потребности в персонале на ближайшее время, расчете численности персонала, формировании управленческой стратегии, планировании кадровых мероприятий, разработке и постановке кадрового делопроизводства, наборе и отборе персонала.

На этапе **развития организации** идет закрепление на рынке, поиск новых дополнительных товаров и услуг, увеличение числа потребителей, партнеров, готовность конкурировать, окончательное закрепление имиджа, важным становится построение корпоративной культуры, которая, с одной стороны, необходима для внешнего представления фирмы, а, с другой стороны, для сохранения некоторой целостности внутри организации.

На этом этапе в деятельности компании заметно снижается доля риска. Решаются текущие задачи и определяются цели будущего развития (т.е. несмотря на успешность деятельности уже строятся планы относительно новых товаров или услуг).

Начинают письменно закрепляться функциональные обязанности, политика фирмы, взаимосвязи внутри структуры.

Обычно на этой стадии формируется кадровая служба. Деятельность ее ориентирована на привлечение новых сотрудников, качественную, максимально точную оценку кандидатов, формирование команды управленцев, поддержание определенной организационной культуры и адаптацию сотрудников-новичков. Политика привлечения кандидатов несколько видоизменяется: организовывается конкурсный отбор, подбираются или разрабатываются методы оценки. Идет поиск людей, которые могли бы работать не только с конкретными задачами, но и с проблемами, когда из нескольких вариантов решения необходимо подобрать оптимальный и самому сформулировать задачи.

Этап стабилизации. Эта стадия, по существу, и есть то, к чему стремилась организация с самого начала. Цель закрепить завоеванные позиции, сделать стабильным то положение, которого добились. Чаще всего, эта стадия оказывается самой сложной. Часто персонал, да и руководство тоже не могут увидеть того, что условия изменились и необходим совершенно другой подход. Если на первых двух этапах важнее всего были творчество, наличие идей, новаторство, то теперь это не нужно и даже бывает вредно. Сейчас все проблемы и задачи носят внутренний характер, связаны не с внешними факторами, а с самой организацией.

В центре управления – заботы по поддержанию существующего уровня прибыльности, минимизации затрат, сокращению найма сотрудников, контроль за исполнением действующих процедурных правил.

Здесь есть несколько сложных моментов, на которые необходимо обратить внимание. Т.к. изменились условия и, соответственно, требования к персоналу, могут возникать противоречия, приводящие к уходу из компании, как правило, ценных сотрудников.

Рассмотрим ситуацию подробнее:

На первых этапах жизненного цикла, как мы уже знаем, ценились такие качества, как инициативность, готовность к риску, новаторство, ситуативное принятие решений. Соответственно, критерии оценки работника базировались на этом. Сложилась определенная «правила игры», стереотипы желательного поведения, способа реагирования, методов решения задач. **На третьем этапе** эти правила меняются: теперь определяющим является следование внутренним нормам, способность вписаться в систему, желательно без излишнего творчества, максимально точное соответствие той роли, которая отводится в коллективе, ведь важно поддерживать равновесие этой системы. В реальной жизни это чревато тем, что сотрудник не может вовремя уловить и понять: что изменилось? Или наоборот, он понимает, что происходит, и это его не устраивает, он теряет интерес, чувствует, что не может реализовываться в новых условиях и уходит из фирмы.

Что здесь можно предпринять? Во-первых, нужно быть готовым к тому, что какой-то процент сотрудников уйдет. Другой вопрос, как сделать так, чтобы этот процесс принес минимальный ущерб организации. Менеджеры, осуществляющие функции управления персоналом, зная закономерности подобных процессов, могут это регулировать. Необходимо заранее, еще на предыдущем этапе, начать строить систему стимулирования, сотрудник должен видеть, что у него есть перспективы, ощущать пусть медленный, но рост карьеры, важна система поощрений, премирования, возможность дополнительного обучения (как определенное поощрение и содействие компании в построении личной карьеры). Успешность решения этих проблем зависит от политики руководства и профессионализма сотрудников Службы персонала. Вместе с тем, нередко компании обращаются к услугам внешних консультантов и консалтинговых фирм, что дает еще больший эффект. Ведь специалистам-консультантам, находящимся вне структуры многое представляется объективнее, целостнее.

Период спада очень сложное время для организации, это период кризиса. Обычно в это время падают прибыли, предприятие несет убытки, идет сокращение штата работающих. Но спад не обязательно ведет к ликвидации. Руководство ищет пути преодоления кризиса и возрождения фирмы. Сокращаются затратные средства, идет поиск предпринимателей, работников, готовых работать в условиях нестабильности, умеющих рисковать, ориентированных на отдаленные цели, идет реорганизация структуры, могут ликвидироваться целые отделы, свертываться программы. Все это может проводиться как эффективно, так и не эффективно. Главный вес начинают набирать функции антикризисного управления. И это самостоятельная большая тема, которая будет рассматриваться в 4 главе.

Итак, если предприятие справилось с кризисом, опять начинается этап **формирования** организации, но уже на новом уровне. Это означает, что начинается новый жизненный цикл, новый виток развития, который будет включать в себя и этап

роста, и этап стабилизации, и спад. Таких циклов у организации может быть много, каждый раз на более высоком уровне развития.

Вашему вниманию предлагается обобщенная схема "Структура основных функций организации" (таблица 3), которая отражает главные, дополнительные и вспомогательные функции организации на разных этапах ее развития.

Главная функция - **управление целями компании**, - обеспечивается семью основными функциями: *управление трудовыми ресурсами; управление достижением оперативных целей; управление эффективностью коммуникационных процессов организации; управление собственно производством; управление структурой организации; управление взаимодействием с внешней средой; управление обеспечением безопасности организации.*

Каждая основная функция, в свою очередь, включает ряд дополнительных функций. Например, функция осуществления эффективных коммуникационных процессов организации включает в себя следующие дополнительные функции: формализовать процедуру принятия управленческого решения (т.е. технология, с помощью которой принимается управленческое решение, - индивидуальное оно или групповое); организовывать информационные потоки компании (это связь внутри компании); обеспечивать техническими и другими средствами рабочие места персонала.

Для понимания функции разработки и внедрения производственной системы (входит в 4-ю основную функцию) важно понимание словосочетания "производственная система". Производственная система - совокупность механизмов, оборудования и т.п., обеспечивающих процесс всего производства.

Структура основных функций организации

Таблица 3

Главная функция	Основные функции	Дополнительные
Управление целями организации	Управление трудовыми ресурсами	Планирование ресурсов Набор персонала Отбор кадров Определение з/платы и льгот Профориентация и адаптация Обучение кадров Подготовка руководящих кадров Управление продвижением по службе Оценка трудовой деятельности Повышение качества трудовой жизни Совершенствование организации труда
	Управление достижением оперативных целей	Разработка заданий и целевых проектов Управление решением задач (учет, контроль, анализ)
	Управление эффективностью коммуникационных процессов в организации	Формализация процедуры принятия управленческого решения Организация информационных потоков компании Обеспечение техническими и другими средствами рабочих мест персонала
	Управление производством	Разработка и реализация общей стратегии и направления производственной деятельности организации Разработка и внедрение производственной системы Сохранение конкурентоспособности, позволяющей привлекать и сохранять потребителей Планирование производственного процесса и контроль за его ходом

	Управление структурой организации	Осуществление иерархического деления организации и деление организации по горизонтали. Делегирование задач и полномочий подразделениям. Организация взаимодействия между структурными подразделениями. Развитие новой организационной структуры.
	Управление взаимодействием с внешней средой	Организация эффективного получения материалов, капитала, трудовых ресурсов. Создание потребителя. Организация сбыта. Создание новых имиджей и рынков. Осуществление нововведений. Организация эффективного получения информации из внешней среды. Управление общественными проблемами организации.
	Управление обеспечением безопасности организации	Обеспечение безопасности организации от неблагоприятных воздействий внешней среды. Сбор специфической информации о внешней среде. Обеспечение безопасности организации от избыточного неконтролируемого выхода информации за пределы организации. Установка режима секретности. Обучение персонала организации специальным методам защиты здоровья и жизни.

У каждого предприятия есть главные, основные, вспомогательные и дополнительные функции. Функция управления структурой организации (5-я основная), например, связана с развитием компании, с осмыслением функции каждого сотрудника. Организация обязательно делится на подгруппы. Каждому подразделению дается задача и полномочия (от минимума - делать только это и все, до максимума - право каждому сотруднику самому принимать решения). Важно, чтобы подразделения общались между собой: знали, кто и что делает, какие функции выполняет и т.п. Дополнительная функция развития новой организационной структуры включает то, что управленец должен каждый день думать об организационной культуре (чем он занимается в данный момент, соответствует ли организационная культура требованиям, нужно ли переменить задачи и т.п.). Поскольку все случаи срывов необходимо просмотреть на стадии проекта. Это – “думание” про новую задачу, как это будет выглядеть в будущем.

Функция делегирования задач и полномочий подразделениям также включает в себя должностную инструкцию (техническая сторона делегирования полномочий). Делегирования ответственности - увеличение ответственности и объема прав на нижестоящие уровни.

Новую организационную культуру легче выполнять в период перемен, чем в стабильное время.

Дополнительная функция создания новых имиджей и рынков, осуществления нововведений (6-я основная функция) может реализовываться через выпуск новой продукции, появление новых услуг.

Дополнительная функция установления режимов секретности (7-я основная) означает некоторую деятельность по установлению секретности, в то время как функция обеспечения безопасности компании от избыточного неконтролируемого выхода информации за пределы компании означает некоторую заботу более широкого плана.

Основные функции, реализуемые каждой организацией при управлении можно выделить при помощи **функционального анализа** (позволяющего описывать процессы, происходящие в организации). Например, компания, торгующая автомобилями, должна: привезти их; сделать рекламу; изучить спрос и определить цену; продать.

Здесь необходимо детализировать сумму операций. Главной функцией является продажа автомобилей. Она, в свою очередь, обеспечивается основными функциями: поставка машин из Японии, маркетинг, работа с конкретными клиентами, организация продаж и передача автомобиля.

Основные функции включают в себя ряд дополнительных функций. Например, если брать первую основную функцию (поставка из Японии), то она включает в себя такие дополнительные функции, как отношения с ГАИ, таможней, поиск склада и т.п. То есть вспомогательные функции вытекают из основных. Дополнительные же функции могут быть, а могут и не быть в данном случае. Например, компания может сделать подарок клиенту после покупки автомобиля (но может его и не делать), и это не связано с продажей машины. Т.е. дополнительные функции не имеют прямого отношения к вышеперечисленным функциям.

Контрольные вопросы

Сегмент 3.1.

1 Основные этапы жизненного цикла организации:

- 5 Формирование, развитие, стабилизация, спад, ликвидация или возможное формирование на новом уровне;
- 4 Формирование, развитие, стабилизация, спад;
- 3 Формирование, развитие, стабилизация;
- 2 Развитие, стабилизация;
- 2 Рост, развитие, ликвидация.

2 Какова главная функция руководителя организации:

- 5 функция управления целями организации;
- 3 функция управления;
- 2 функция контроля;
- 2 функция управления персоналом.

3 Взаимодействием с внешней средой управляет руководитель

- 5 среднего звена, осуществляющего одну из основных функций организации;
- 3 среднего звена, осуществляющего основные функции организации;
- 2 верхнего звена, осуществляющего высшее руководство.

4 Управление трудовыми ресурсами -

- 5 одна из основных функций организации;
- 3 основная функция организации;
- 2 главная функция организации;
- 2 вспомогательная функция организации.

5 Управление производством -

- 5 одна из основных функций организаций;
- 3 основная функция организации;
- 2 главная функция организации;
- 2 вспомогательная функция организации.

6 Управление достижением оперативных целей - это

- 5 одна из основных функций организаций;
- 3 основная функция организации;
- 2 главная функция организации;
- 2 вспомогательная функция организации.

7 Управление эффективностью коммуникационных процессов - это

- **5** одна из основных функций организаций;
- **3** основная функция организации;
- **2** главная функция организации;
- **2** вспомогательная функция организации.

8 Основные функции, реализуемые каждой организацией при управлении, можно выделить при помощи

- **5** функционального анализа, позволяющего описывать процессы, происходящие в организации,
- **4** функционального анализа;
- **2** обеспечения техническими средствами рабочих мест персонала;
- **2** эффективного получения информации извне;
- **2** эффективного управления производством.

9 Указать цель метода функционального описания управленческой деятельности:

- **5** Выявить главные направления деятельности и второстепенные, и взаимосвязи между ними
- **3** Выявить всеобщие взаимосвязи и цели деятельности организации
- **2** Выявить стратегию и миссию предприятия

Блок 4. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД (2 часа)

План изложения:

Понятие переходного периода. Задачи переходного периода. Иерархия целей. Критические подсистемы. Интеграция между уровнями структур и функциями. Разработка стратегии связей: Пути поддержки и катализации необходимых перемен

Россия переживает сложный период реформирования собственной экономики. Сложность ситуации, сложившейся к настоящему моменту заключается в следующем: более 80% предприятий являются потенциальными банкротами (по формальным и неформальным критериям и признакам), хотя только около 10% не имеют потенциала для выхода из зоны ближнего банкротства, дальнейшего развития и перехода к конкурентоспособному функционированию.

О чем это говорит? Почему конкретная организация, имея внутренние резервы для преодоления кризисной ситуации, ими не пользуется? Ответ достаточно прост: способы изъятия внутренних резервов не очевидны для руководства предприятия. Кроме того, в текучке некогда заботиться о развитии организации, уделить время формированию её стратегии.

С точки зрения руководящего звена всех неблагополучных предприятий, все причины кризиса лежат вне предприятия: нет оборотных средств вследствие денежных реформ и нестабильности рынка; падение спроса из-за отсутствия денежной массы в стране; нарушение привычных экономических и производственных связей как результат распада Союза; налоговое бремя из-за некомпетентности министров и чиновников. Это позиция "жертвы", когда все причины неблагополучия ищутся вне рамок собственного поведения. Такая позиция – залог поражения в мире рыночных отношений.

Практика российских предприятий по разработке собственных программ выхода из кризиса оказалась достаточно разнообразной. Однако, общим результатом оказалось то, что те предприятия, которые лишь слегка обновили хозрасчетные схемы, в современных условиях оказались несостоятельными. А организации, освоившие новые модели управления, сделали свои подразделения рыночно чувствительными, ориентированными на постоянный поиск нормальных денег, и сегодня эти предприятия выживают, наращивают объемы производства.

Опыт реализации программ реформирования и реструктуризации конкретных предприятий с целью повышения их экономической эффективности и конкурентоспособности показывает, что при полной реализации комплексной антикризисной программы в течение полугода предприятие выходит из убыточного функционирования; через 1-1,5 года – происходит рост экономической эффективности предприятий минимально на 20 – 40%, идет рост прибыли, зарплаты и наполняемости бюджета.

Как правило, переходный период в развитии какого-либо предприятия сопряжен с необходимостью выхода из затяжного, глубокого кризиса, в котором оказалась организация. В такой ситуации руководство поставлено перед дилеммой: либо идти по пути банкротства предприятия, - "терминации", со всеми вытекающими отсюда последствиями, либо идти по пути оздоровления организации, - "санации", который связан неминуемо с кардинальными преобразованиями. И тот, и другой путь характеризуются некоторыми существенными особенностями управления, сопровождаемые огромными затратами энергии.

Но переходный период переживают и благополучные предприятия, - на естественной стадии развития организации (стадия жизненного цикла, последующая за спадом), когда изменения во внешней и внутренней средах

диктуют настоятельную потребность либо пересмотреть ассортимент выпускаемой продукции или ассортимент оказываемых услуг, либо изменить качество продукции (услуг), либо изменить (расширить, сузить) сферу влияния, рынок сбыта, в связи с чем в организации приходится пересматривать всю структуру управления, и в сжатые сроки вносить какие-либо изменения в устаревающие функции организации.

Переходный период в развитии любой организации **характеризуется** определенными **особенностями**, знание которых необходимо в рамках антикризисного управления с целью вывода предприятия на новый уровень развития:

- всякое новое начинание, любая новая идея, новый проект, любая новая мысль воспринимается как ересь, - необходимо какое-то время, чтобы люди свыклись с этим "новым" и приняли ее;

- старые сложившиеся системы упираются и не поддерживают перемен, - любое управление наталкивается на скрытое или открытое сопротивление старого персонала организации, любое новое неизбежно сталкивается с сопротивлением старой системы;

- в связи с изменениями в структуре функций организаций в переходный период отмечается неразбериха в ролях и в функциях, - неразбериха проявляется в принимаемых решениях, в авторитетах; в этот период особенно ярко проявляется влияние скрытых, неформальных лидеров, как правило, из числа старых авторитетов персонала;

- на протяжении всего переходного периода, который сопровождается значительными затратами всех имеющихся ресурсов организации и незначительными результатами на выходе прилагаемых усилий, в организации отмечается атмосфера старых стереотипов поведения, старых установок, и поскольку, обещанных улучшений пока еще нет, и когда будут, - неизвестно, весь персонал тянет к прошлому, - тяга к прошлому одна из ярких характеристик переходного периода;

- именно в переходный период остро ощущается слабость в знаниях, мастерстве, компетентности как руководителей, так и всего персонала организации; в этот период главным становится вопрос: "Как делать?", а не: "Что делать?", приоритет отдается качеству знания, умения, мастерства.

Необходимым условием преодоления кризиса в переходный период является: наличие лидера, знающего рынок, умеющего предвидеть его динамику. В отличие от "классического" менеджера, умеющего планировать, контролировать и управлять финансами, производством и т.д., антикризисный управляющий преобразует и обновляет, предвидит возможности, которые не видят другие.

Лидер формирует стратегию и команду, ее реализующую, высвобождая энергию творчества работников. Заинтересованные и воодушевленные лидером, его примером, они делают все возможное и невозможное - выработанная стратегия, программа выхода из кризиса, должна быть не декларацией, которую многие работники и не видели, и не слышали, и не понимают. Она должна стать шансом для каждого, стать сущностью предприятия через подбор нужных людей (а это, пожалуй, самое трудное в условиях, когда самые квалифицированные кадры уже покинули предприятие), реализаторов. Таким образом, здесь уже главным становится не "что делать" и даже не "как делать", а "Кто делает" - новая оргструктура должна отражать стратегию выхода из кризиса и комплектоваться способными, независимыми специалистами, в конкретную работу которых лидер не вмешивается.

Задачи переходного периода. Успешность реализации программы выхода из кризиса организации напрямую связана с постановкой и формулированием четкого списка задач, которые отражают особенности переходного периода в развитии организации. Разумеется, список задач на переходный период для каждого предприятия специфичен, и

все же есть основные, общие задачи, характерные для любой организации, оказавшейся в трудной ситуации:

1. Установить иерархию целей: сначала необходимо выделить цели и затем уже их иерархию, понятную для всех, тем самым создается образ целостности деятельности этой организации.
2. Решить, где и когда начать действия.
3. Сформировать структуры и механизмы управления изменениями, - означает создать группу перемен, назначить ответственного за изменения; для осуществления изменений важна поддержка руководителя.
4. Определить план переходных процессов.
5. Создать критическую массу для чувства обязательности (необратимости) перемен (путем осознанности).
6. Заняться критическими подсистемами, т.е. теми системами организации, которые требуют безотлагательного управления. Каждая организация имеет тенденцию расширяться. Здесь важно выделить основные проблемы, иерархизировать их и определить, что необходимо сделать для их устранения.
7. Заняться интеграцией между уровнями структур и функциями: здесь возможным решением будет упрощение структуры (вспомните бритву Оккама: "Не умножай сущностей без надобности").
8. Обеспечивать персональную ответственность.
9. Изменить систему поощрений и признаний.
10. Разработать стратегию связей (коммуникаций, документооборота): здесь действует правило простоты, надежности и эффективности.
11. Быть готовым тратить массу энергии (физические силы, интеллект, время).

Одной из особенностей переходного периода является необходимость формирования фона и последующей постоянной поддержки его внутри организации, - фона, благоприятствующего переменам. Перед руководителем эта задача должна сиять как звезда: всякий проект начинается с фона, сформируй благоприятный фон – ты получишь благоприятное развитие проекта на этом фоне. Фон – проект. Многие это понимают, но мало кто всерьез занимается разработкой путей формирования фона, благоприятного переменам в организации, полагая, что достаточно просто поддерживать нормальные рабочие отношения. А между тем, фоном надо заниматься всерьез, ибо каков фон, таков и результат проекта.

Пути повышения готовности и способности к изменениям: Стать более открытым, - в первую очередь, стать открытым внутри организации, для нее, потом уже внешняя открытость. Улучшить взаимоотношения руководства и персонала. Например, отдельных работников персонала необходимо готовить к переменам. Поскольку трансформация рождается в сознании отдельного человека, все усилия управляющего должны быть сфокусированы на индивидуальном служащем, помогая ему (ей) принять и приспособиться к многочисленным переменам, которые начинаются и продлятся неизвестное количество времени. Отдельные люди должны пройти эмоциональный цикл перемен перед тем, как организационная переменная начинает происходить в действительности. Другими словами, критическая масса людей должна испытать личную трансформацию, если трансформация организации должна иметь успех. Сопровождение в качестве тренера может помочь людям в их борьбе за личную трансформацию. Помогая отдельным людям организации пройти через цикл перемен, роль управленческой команды заключается в том, чтобы стать открытой книгой, живой демонстрацией совершения цикла жизненно необходимых преобразований. Своевременно диагностировать основные проблемы. Поставить цели. Сформировать временные структуры и группы. Ориентировать на новые знания и навыки. Повысить эффективность групповой коммуникации в виде собраний, конференций. Периодические встречи членов групп. Эффективное использование приглашенных консультантов. Целенаправленный обзор целей. Развитие новых знаний и умений. Поощрение и признание.

“С чего начать?” – фундаментальный вопрос любой перестройки, любого действия. С чего же начинается управление в переходном периоде организации? Начинать надо с высшего звена управления, с главных лиц. Развитие лидеров. Те, кто проводит процесс трансформации в основном и определяют его курс. Поэтому выбор исполнительного директора, лидеров и методы развития будущих лидеров задает тон и направление будущему компании. Директор действует как рулевая модель и призывает управленческую команду делать то же самое. Старшие управленцы, в свою очередь, поощряют развитие ключевых качеств трансформационного лидерства на более нижнем уровне управления и т.д., создавая сверху - вниз миграцию, передвижение ответственности, мотивации и преданности, вниз через всю организацию.

Далее формируются новые команды, отбираются группы, готовые к изменениям. На групповом уровне старшие исполнители часто считают необходимым начинать собрание исполнителей вдали от рабочих мест, что считается, кстати, высокоэффективным средством фокусирования внимания старших менеджеров на преобразовании организации. Собрания не на рабочих местах также представляют идеальную форму для определения лидеров трансформации, которые вместе друг с другом будут вести процесс трансформации как исполнительный рулевой комитет или исполнительная команда. Роль главного лица – направлять общие усилия по трансформации организации, преодолевать препятствия этим усилиям, персонифицировать энергию, мотивацию, преданность, необходимые на всех уровнях развития организации, а в переходный период – особенно. Каждый член группы принимает на себя персональную ответственность за какой-либо аспект программы по преобразованию организации и за результаты, которые нужно получить в связи с этим.

Проводится работа с персоналом – различные формы аттестации, увольнение, набор, и последующий отбор квалифицированных кадров. Поощряется создание “естественных рабочих команд”. Эти небольшие команды ориентированы на решение специфических проблем, имеют собственную динамику и требуют очень тщательного управления. Т.к. естественные рабочие команды действуют в области специфики, роль управляющих в основном – роль помощника, укрепляющего веру в командный процесс.

Контрольные вопросы

Блок 4.

1 Переходный период в развитии организации отмечается на стадии жизненного цикла:

- 5 в период, сопровождающийся от стадии спада до стадии формирования организации;
- 3 формирования новой организации;
- 2 на стадии стабильности и устойчивости развития организации;
- 2 на стадии роста и развития.

2 Общие характеристики переходного периода:

- 5 новое воспринимается как ересь; неразбериха в ролях; тяга к прошлому; обнаруживающиеся пробелы в знаниях, мастерстве; старые системы сопротивляются переменам.
- 3 новое воспринимается как ересь; неразбериха в ролях; тяга к прошлому; обнаруживающиеся пробелы в знаниях, мастерстве.
- 3 новое воспринимается как ересь; неразбериха в ролях; тяга к прошлому.
- 2 неразбериха в ролях.

3 Одна из главных задач переходного периода заключается в:

- 5 формировании соответствия фона отношений и проекта перемен.
- 5 определении иерархии целей и задач.
- 5 формировании структур и механизмов управления изменениями в организации.

- 2 максимальной стабилизации процесса перемен.
 - 2 сохранении рабочих мест и заработной платы.
- 4 В переходный период преобразования в организации начинаются с:**
- 5 высшего управления.
 - 4 управляющего.
 - 2 создания временных проектов.
- 5 На стадии переходного периода весь персонал поддерживает перемены в организации. Это действительно так?**
- 5 нет, старые работники не поддерживают перемен, многие работники сомневаются в своей пригодности в процессах перемен, многие хвалят прошлые времена, а реализаторы перемен нуждаются в постоянной психологической поддержке и одобрении.
 - 3 да, действительно, в переходный период все работники желают лучших перемен.
 - 2 да, действительно, в переходный период все работники желают перемен.
- 6 Какими путями можно поддерживать желание перемен в организации?**
- 5 регулярными собраниями по обновлению процессов, появлением чувства общности с судьбой организации, периодические встречи членов рабочих групп, обмен мнением в пользу перемен.
 - 3 привлечением консультантов по управлению с целью формирования благоприятного климата в организации.
 - 2 оповестить всех о начале перемен в организации через газету, объявления на рабочих местах.
 - 2 всех старых работников уволить и набрать новый персонал.
- 7 В переходный период организация должна стать более**
- 5 открытой во внешнюю среду и внутри самой организации.
 - 3 открытой внутри.
 - 3 открытой во внешнюю среду.
 - 2 закрытой, ограничить доступ к информации персоналу.
- 8 Реализация антикризисной программы действий должна привести к:**
- 5 успешному функционированию организации на новом уровне ее развития или в новом ее качестве с перспективой на долгий срок.
 - 3 частичному функционированию организации.
 - 3 функционированию организации в переходный период.
 - 2 банкротству организации.

Блок 5 КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (2 часа)

План изложения:

Психология в бизнесе. Ваше место на рынке. “В каком Вы бизнесе?” – ключевой вопрос любой организации. Ориентация на действия. Лицом к потребителю. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Производительность от человека. Связь с жизнью, ценностное руководство. Верность своему делу. Простота форм и скромный штат управления. Свобода и жесткость одновременно.

Будущее вашего предприятия рождается сегодня. Многие предприниматели, захваченные трудным "сегодня" считают, что вот изменится экономический климат, что вот снизятся тарифы на электроэнергию, железнодорожные перевозки, снизятся налоги и т.д., вот тогда можно будет заняться "будущим" своего бизнеса. Не отрицая огромных трудностей для развития бизнеса сегодня, скажем другое: будущее вашего бизнеса рождается сегодня. Реальность бизнеса такова, что пренебрежение будущим – это симптом. Невозможность вырваться за рамки сегодняшнего дня, когда предприниматель захвачен "срочным", а на "важное" не остается времени – это тоже симптом. Но если у вас отсутствует организованное знание и системы, позволяющие решать экономические задачи в бизнесе – это уже болезнь.

На сегодняшний день теории и практики управления признают, что существуют 3 экономические задачи различного измерения:

- существующий бизнес должен стать эффективным;
- его потенциал должен быть определен и реализован;
- его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего. Эти задачи различны и каждая требует особого подхода, каждая – задает свои вопросы и каждой соответствуют свои выводы. И, тем не менее, они неразделимы. Все три следует осуществлять одновременно, – сегодня. Все три могут и должны быть реализованы той же существующей организационной структурой предприятия, с использованием тех же человеческих ресурсов, знаний и денежных средств, в ходе той же самой деятельности, которую выбрало для себя предприятие.

Итак, задача первая: "Существующий бизнес должен стать эффективным". Что за откровение, скажут некоторые, каждый предприниматель к этому стремится, и каждый день его работы на это направлен. Но так ли это? Чем занят он? “Решением проблем”, - скажут многие. Подход, связанный с решением проблем, порой представляется как основное содержание деятельности в бизнесе. Но решение проблем – это восстановление нормы. В лучшем случае, можно надеяться на снятие ограничений, мешающих бизнесу достичь результатов. Все существующее имеет тенденцию к старению. Сказать, что большинство руководителей затрачивают львиную долю времени на решение текущих проблем, было бы эвфемизмом. Большую часть своего времени они затрачивают на решение вчерашних проблем. Это, в большей степени, неизбежно. То, что существует сегодня, это итог вчерашнего дня.

Сам бизнес, его теперешние ресурсы, усилия и их распределение, его организация и его продукция, его рынки и потребители – все это со всей необходимостью отражает решения и действия, предпринятые вчера. Его работники, в большинстве своем, выросли в бизнесе вчерашнего дня. Их позиции, отношения, надежды и ценности были сформированы раньше, и они, естественно, стремятся применить уроки прошлого к настоящему. Когда они станут ответственными за выработку и принятие решений, мира, их сформировавшего, уже не будет. Также абсолютно бесполезным является восстановление "нормы". “Норма” – это реалии вчерашнего дня. Задача, таким образом, состоит не в наложении вчерашней нормы на измененные реалии сегодняшнего дня, а в изменении бизнеса, его поведения, его позиций, ожиданий, так же как и его продукции, рынков, каналов распределения, с тем, чтобы они соответствовали новым реалиям.

Будущее нельзя сотворить завтра; его делают сегодня, и в основном, через решения и действия, предпринимаемые с учетом задач завтрашнего дня. И, наоборот, то, что

делается с прицелом на завтра, оказывает непосредственное влияние на дела текущие. Эти задачи накладываются друг на друга. Они требуют унифицированной стратегии. В противном случае их выполнение становится нереальным. Это понимание никогда не приходит готовым, его следует развивать отдельно для каждого вида бизнеса. Из этого я попытаюсь сделать первый вывод: эффективный бизнес - это бизнес, нацеленный на реалии завтрашнего дня.

Задача вторая: – потенциал бизнеса должен быть определен и реализован. К потенциалу предприятия часто относят его персонал (прежде всего, высший управленческий), проекты, выбранные к реализации, его активы, обсуждая при этом степень их ликвидности. Действительно, нередко основные идеи бизнеса, его проекты, рождаются из представления об активах, которыми обладает предприятие. Я бы определил основным потенциалом сумму возможностей, которыми обладает предприятие. Оценить этот потенциал можно, отвечая на вопрос: Какая есть возможность сделать то или это, т.е. реализовать тот или иной проект? Нет универсальных управляющих, нет универсального актива, – их значение или ценность всегда раскрывается применительно к чему-либо, к какой-либо возможности. У руководителей предприятий, проработавших на рынке 3 и более лет, накопившийся опыт контактов и отношений раскрывает новые горизонты, новые возможности для расширения бизнеса и, как правило, они стараются не упустить эти возможности. Но возникает проблема: чтобы взять новые проекты, текущие, нынешние, должны быть переданы управленцам второго звена, а они "не тянут". Ибо характерной болезнью многих предприятий является провал в руководителях среднего звена – не на кого сбросить новые проекты. Хотя формально должности заняты. Люди есть, а потенциала нет, ибо возможности не реализуемы. Это характерно для случаев экстенсивного развития, т.е. стремления фирмы к росту и расширению. Знания, умения, мотивация и ответственность, т.е. "Знаю", "Умею", "Хочу", "Отвечаю" – вот основные составляющие потенциала персонала. Реализовать их означает реализовать возможности предприятия, т.е. его потенциал.

Третья задача: Существующий бизнес следует превратить в другой, отвечающий изменяющимся задачам будущего. Ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри бизнеса. И те, и другие существуют вне его. Внутри бизнеса нет центров прибыли, есть только центры расходов. Любая деловая активность требует усилий и, таким образом, вызывает необходимость расходов. А вот будут ли результаты, благодаря этой деятельности – остается только надеяться. И даже знания - не ресурс бизнеса. Это всеобщий общественный ресурс. Бизнес можно определить, как процесс, преобразующий внешние ресурсы (а именно знания) во внешние же результаты, т.е. экономические ценности. Результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем решения проблем. Сами же результаты должны происходить из использования возможностей. Для получения результатов ресурсы следует выделять на использование возможностей, а не на решение проблем. Конечно, нельзя отмахиваться от решения проблем, но их количество может и должно быть доведено до минимума. Не максимизация прибылей, а максимизация возможностей – в этом определение эффективной работы предпринимателя. Этот термин предусматривает приоритет эффективности над производительностью труда в бизнесе. Суть состоит не том, как правильно что-либо делать, а в том, как отыскать правильные пути и действия, и сконцентрировать на них ресурсы и усилия. Экономических результатов можно достичь лишь путем подлинного лидерства, а не просто полагаясь на компетентность. Прибыли можно добиться только путем предоставления того, что считает ценным рынок и за что он готов платить. Это не означает также, что предприятие должно быть гигантом в своей отрасли. Быть крупным - не синоним быть лидером. Второе или третье место часто является предпочтительным, так как оно позволяет сконцентрировать усилия на одном каком-либо участке рынка, на одном классе потребителей, на одном применении технологии, в чем и заключается подлинное лидерство. Любое лидерство преходяще и скоротечно. Позиции лидера не более чем временное преимущество, так как рынок, где существуют результаты, и знания, являющиеся ресурсами, доступны и легко достижимы.

Результаты же всегда имеют тенденцию движения от зарабатывания прибыли к зарабатыванию, в лучшем случае, вознаграждения или оплаты компетентности. Таким образом, долгом менеджера является изменить и повернуть вспять нормальное течение событий. В его обязанности входит сконцентрировать внимание предприятия на возможных шансах и отвлечь это внимание от текущих проблем, постоянно развивать позиции лидерства и противодействовать движению в направлении посредственности, заменить инерцию новой энергией и новым направлением движения. Таким образом, существует постоянная потребность в переоценке и перераспределении. И потребность эта сильнее там, где она менее всего ожидаема: в придании эффективности теперешнему бизнесу. И все же существует крайне опасный соблазн заняться латанием одежд вчерашнего дня, вместо того, чтобы заняться разработкой планов на будущее. Чтобы достичь полного понимания бизнеса, руководитель должен быть способным видеть его (бизнес) во всей целостности. Он должен обладать способностью видеть все ресурсы и усилия в целом, а также замечать, как они распределены по товарам и услугам, рынкам, потребителям, конечным продуктам, каналам сбыта. Он должен видеть, какие усилия направлены на проблемы, а какие - на возможности. Он должен обладать способностью взвешивать альтернативные решения проблем направления и распределения средств. Ключом к достижению подлинных экономических результатов является концентрация. Экономические результаты требуют, чтобы усилия руководства были сконцентрированы на ограниченном количестве видов деятельности, способных привести к получению значимых результатов. Это все предположения, которые могут быть не применимы к конкретному бизнесу в конкретное время, но они, все же, являются неплохой основой для анализа, в котором нуждается руководитель для понимания своего бизнеса. "Норма" - это реалии вчерашнего дня. Задача, таким образом, состоит не в накладывании вчерашней нормы на измененные реалии сегодняшнего дня, а в изменении бизнеса, его поведения, его позиций, ожиданий, так же как и его продукции, рынков, каналов распределения, с тем, чтобы они соответствовали новым реалиям.

Американские консультанты по вопросам управления Питерс и Уотермен написали книгу "В поисках эффективного управления", в которой выделил критерии эффективного управления компанией на основе анализа фирм, в течение длительного времени находившихся на рынке. Всего выделяется 8 основных показателей:

1. Ориентация на действия. Эффективные предприятия обширному анализу предпочитают действия. Любое предприятие склонно заниматься разного рода исследованиями, изучениями, которые порой затягиваются, начинается анализ. Эффективные предприятия ориентированы на действия, а не на анализ. Главная характеристика - быстрое действие - не исключает размышление, думание, но оно не доминирует.

2. Лицом к потребителю. Это означает бережное отношение к покупателю. Такие предприятия преданы идее качества. Они прислушиваются к любым предложениям по улучшению сервиса, услуг, продукции. Хотя слушать не означает тут же все это делать, далее идет обдумывание.

3. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Означает поощрение творческого подхода и оправданной степени риска. Раз есть риск, следовательно, будут и ошибки, к которым нужно терпеливо относиться. Руководители таких компаний - энтузиасты нововведений. Но руководитель должен удостовериться, что работники совершают приемлемое число ошибок. Но здесь всегда возникает вопрос: "Каково право на ошибку? Каковы ее размеры?" С этим необходимо определиться

4. Производительность от человека. К рядовым работникам относятся как к источнику качества и роста производительности. нужно думать о человеке и управлять всем, что связано с человеком.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Это управление через организационную культуру. Это думание про человека за пределами его работы, это прочные традиции, принимаемые большинством ценности, которые поддерживаются при личном участии руководителей.

6. Верность своему делу. Руководители досконально знают свой предмет, свое дело. Все инновации связаны именно со своим бизнесом, по отношению к другому делу они консервативны.

7. Простота форм и скромный штат управления. Высший уровень управления немногочисленен, организационная структура простая и гибкая. Так называемая изящная простота. Такие компании противостоят тенденции к постоянному расширению управленческого аппарата.

8. Свобода и жесткость одновременно. Сочетание централизации и децентрализации. Жесткость в отношении важных вещей и крайняя свобода в отношении всего остального.

Руководитель должен все сделать так, чтобы в нем не нуждались, чтобы дело шло без него, чтобы у него не было необходимости сидеть в офисе по 18 часов. Он должен быть свободным для размышлений, он должен заниматься новым видением, будущим, ибо оно рождается сегодня (завтра будет происходить то, что я делаю сегодня). Это серьезная проблема, и чаще всего в компании мы не находим "свободных мозгов". Проблема большинства компаний - не хватает среднего управленческого персонала, высшее управление перегружено.

Передовые компании мира различаются в своих стратегиях эффективного развития в ориентациях на оперативность действий, на передовые, самые новые, продукты и технологии, на предоставление самых передовых услуг, и на максимальную близость к клиентам, покупателям, пациентам. Различные ориентации в стратегии развития проявляются в различии структур управления, систем управления, организационной культуре компаний, а также в основных ценностях и деловых процедурах деятельности компании.

Вам предлагается обобщенная схема различий управления компаниями, ориентированных на различные стратегии развития.

Таблица 4.

Стратегии развития (стратегические ориентиры)			
	Оперативность	Передовые Продукты	Близость к клиентам, покупателям
Деловые процедуры и ценности	- акцент на оперативность, быстроту, реакцию; - постоянное улучшение дистрибьюторских схем; - низкие цены (без потери качества, минимум неудобств для клиента)	- поощрение новых идей, новаторство; - воплощение идей в действие, продукты, услуги, товар; - быстрое продвижение нового на рынок (девиз: "Мы – первые"); - ориентация на лучшие показатели качества и новизны; - традиционно высокие цены на новые продукты.	- восприятие проблем покупателей, клиентов; - ориентация на решение проблем клиентов, покупателей; - предоставление того, в чем нуждаются клиенты, - удовлетворение их потребностей.
Организационная структура	- крепкая; - централизованная; - люди в своих полномочиях ограничены	- открытая, гибкая; - не централизованная; - может меняться в зависимости от ситуации на рынке.	- передача, делегирование полномочий в принятии решений на местах непосредственного общения с клиентами; - управление распространяется от центра к периферии, приближаясь тем самым к самим клиентам.
Системы управления	- поддерживать стандартные процессы; - быстрота исполнения спущенных "сверху" решений	- новаторство поощряется и стимулируется награждениями, повышением заработной платы, продвижением по службе; - ошибки не наказываются, а становятся предметом обсуждения с точки зрения: "Какая здесь есть новая возможность для нас?"	- ориентирована на сохранение своего клиента; - формирование лояльности клиентов; - готовность рискнуть прибыльностью ради сохранения клиентов.
Организационная культура	- доминирует идея определенной заданности, предсказуемости поведения клиентов, и появления товаров на рынке; - принципы стандартизации во всех принимаемых решениях; - ориентация на массового клиента, по принципу один размер на всех, отсутствует понятие индивидуальности.	- все организовано на восприятие нового, поиск и формулирование новой идеи; - мощное слушание того, что за пределами компании, слушание рынка; - быстрое реагирование на изменение в рынке, на появление идеи.	- гибкая, ориентированная на клиента (клиентоориентированная технология); отношения в компании и с клиентом строятся на основе: "Что и как Вы хотите? Мы все это сделаем".

Контрольные вопросы

Блок 5

1 Теоретики выделяют в развитии бизнеса 3 экономические задачи различного измерения:

- **5** существующий бизнес должен стать эффективным; его потенциал должен быть определен и реализован; его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего.

- **4** бизнес должен быть эффективным; его потенциал должен быть раскрыт; его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего.
 - **3** бизнес может стать эффективным в случае раскрытия его потенциала; в случае изменения внешних условий его следует превратить в другой бизнес.
- 2 Питерс и Уотермен выделили критерии эффективного управления:**
- **5** Ориентация на быстрые действия.
 - **5** Верность своему делу.
 - **5** Свобода и жесткость одновременно.
 - **5** Стимулирование самостоятельности и предприимчивости.
 - **5** Простота форм и скромный штат управления.
- 3 В своем стратегическом направлении развития передовые компании мира ориентированы на:**
- **5** оперативность, передовые продукты и новейшие технологии, близость к клиентам.
 - **3** передовые продукты, новейшие технологии и близость к клиентам.
 - **2** получение прибыли любой ценой.
- 4 Клиенториентированные технологии позволяют:**
- **5** сформировать лояльного клиента, сохранить старых клиентов и привлечь новых.
 - **4** сохранить старых клиентов и привлечь новых.
 - **3** привлечь клиентов.
 - **2** получить прибыль компании.
- 5 Ориентация компаний на передовые продукты, и новизну обеспечивается такой системой управления, при которой:**
- **5** поощряются всякие новые идеи, воплощают их в реальные продукты, услуги, - они “выбрасываются” на рынок самыми первыми. У таких продуктов лучшие показатели качества и свойства.
 - **4** поощряются всякие новые идеи, воплощают их в реальные продукты, “выбрасываются” на рынок самыми первыми.
 - **3** “выбрасываются” на рынок самыми первыми новые продукты, новые услуги.
- 6 Когда компания ориентирована на стабильное существование, ее структура управления...**
- **5** крепкая, централизованная власть, при которой персонал ограничен в своих возможностях принятия решений на местах.
 - **4** крепкая, централизованная власть.
 - **3** персоналу не предоставляются права управления на местах.
 - **2** открытая, гибкая, постоянно меняющаяся.
- 7 В случае формирования лояльного клиента девизом для компании может служить:**
- **5** “Что Вы хотите, как Вы хотите? Мы это сделаем для Вас”.
 - **3** “Чем мы можем Вам помочь?”
 - **2** “У нас на всех только один размер”.
 - **2** “Мы знаем, что нужно нашему клиенту!”.
- 8 В компании, ориентированной на новизну и качество, персонал за ошибки в работе...**
- **5** поощряют в плане поиска новых возможностей для компании.
 - **3** благодарят.
 - **2** наказывают.
 - **2** увольняют.

Блок 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ (4 часа)

План изложения:

6.1. **Понятие проекта.** Project Management – методология, методы и средства Управления Проектами. Основные этапы развития проекта. Этап формулирования. Этап планирования. Этап реализации. Понятие срыва. Свертка, завершение проектов.

6.2. **Психологические особенности управления проектом** на разных стадиях его развития. Ресурсные затраты на разных стадиях развития проекта.

Сегмент 6.1. Понятие проекта (1)

Проектный подход к управлению организацией. Промышленные предприятия России находятся в кризисе. Несмотря на то, что главными причинами бедственного положения являются глобальные политико-экономические факторы, положительную роль в преодолении кризиса может оказать правильная настройка процессов управления внутри предприятия и реализация высокоэффективных проектов.

Перечислим типичные проблемы российского промышленного предприятия. Во-первых, неполная загрузка производственных мощностей приводит к тяжелому бремени накладных расходов в составе себестоимости изготавливаемой продукции. Во-вторых, на большинстве предприятий сохранилась организационная структура управления, основанная на бюрократических принципах. Иерархическое распределение полномочий и ответственности, стандартизованные правила, управление, исходя из прецедентов, – эти принципы плохо работают в современных экономических условиях. В-третьих, предприятия, как правило, с одной стороны, остро ощущают дефицит финансирования, а с другой – неэффективно используют ресурсы: оборудование, товарно-материальные запасы, персонал.

Перечисленные проблемы являются причиной низкой эффективности промышленных предприятий. Одним из путей их преодоления является внедрение новых технологий, как производственных, так и управленческих.

Преимущества проектного подхода заключаются в том, что он позволяет создавать гибкие организационные структуры, предназначенные для решения конкретных задач при постоянных отклонениях от запланированного хода выполнения работ. Управление при помощи проектов позволяет сконцентрироваться на достижении поставленных целей и вместо долгого и очень формального выполнения регламентированных процессов, осуществлять короткое и прямое взаимодействие, координацию и четкое разделение труда.

В основе концепции Управления проектами лежит системный анализ. Сложная производственная деятельность разбивается на отдельные работы, этапы, изучаются взаимосвязи отдельных компонент. Формируется команда сотрудников, ставятся конкретные цели, задаются сроки, назначаются ресурсы на работы и определяется бюджет проекта. Сотрудники в команду набираются из разных отделов организации и только те, которые действительно нужны для выполнения проекта. Проводится скрупулезный расчет ресурсов, необходимых для выполнения работ, тщательно рассчитывается смета проекта.

При реализации проекта полученные результаты сравниваются с запланированными, оцениваются отклонения, на основе которых корректируется оставшаяся часть проекта.

Проекты могут реализовываться в любых организационных структурах. Это могут быть функциональные, разнообразные матричные и, разумеется, проектные структуры. Все зависит от того, насколько для организации важен результат от их завершения. Наименьшее значение проектам придается в функциональных структурах. Здесь нет, или немного есть ответственности у управляющего проектом, практически нет персонала работающего на полную ставку по проекту и т.д. В проектных наоборот. Управляющий проектом имеет высокую, практически полную ответственность за проект. В проекте

работает на полной ставке более 85% персонала и т.д. Здесь возникают специфические для проектно-ориентированных организаций проблемы. Например, между отдельными работами по проекту существуют приоритеты. Каждый проект имеет оптимальную для него структуру декомпозиции работ. Проекты соревнуются за ресурсы, а приоритеты устанавливаются в соответствии с корпоративной стратегией.

Сегодня управление при помощи проектов предполагает создание полной модели проектных процессов: управление стоимостью и ресурсами по проекту (распределение людских и материальных ресурсов между работами, разрешение конфликтов, возникающих в результате конкуренции между различными работами за один и тот же ресурс, оценку постоянных и переменных затрат по отдельным работам, этапам проекта, а также по всему проекту в целом), а также оценку рисков, причем применительно как к отдельному проекту, так и к совокупности проектов.

Управление проектами – это современный метод организационного управления в условиях рынка. Необходимость в такой самостоятельной дисциплине “Управление проектами“ была осознана в развитых странах Запада в 50-х гг. XX века. Она была вызвана массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться, в первую очередь, соответствием его окончательной стоимости объёму выделенных ассигнований и размерами прибыли. Именно эти характерные для рыночной экономики причины, потребовали не просто повышения уровня специализации управленческой деятельности, но и разработки специальных методов планирования, контроля сроков исполнения и организации взаимодействия исполнителей.

Наша страна многие годы, по существу, была в изоляции от “мира управления проектами“. В то же время в СССР осуществлялось большое число крупных проектов и, поэтому, естественно, здесь накопились свои достижения и опыт в управлении проектами. Но в условиях существовавшей в СССР социально-политической системы с централизованным административно-командным стилем управления, основанным на волевых решениях и силовом давлении, новые методы управления проектами, развивавшиеся на Западе, оказались невостребованными. Но вместе с бурными изменениями в общественной и экономической жизни, происходившими в нашей стране в последнее время, постепенно менялись устоявшиеся понятия и привычные представления. В первую очередь это связано с переходом экономики России к рыночным отношениям.

Так, например, **понятие “проект“** долгое время монопольно использовалось инженерами и было связано с представлением о комплекте технической и сметной документации, необходимой для создания новых зданий, сооружений, машин, оборудования и других технических систем. Теперь же понятие “проект“ используется не столько инженерами, сколько финансистами, экономистами, политиками, предпринимателями, учёными – вообще, всеми, кто задумывает и воплощает в жизнь намерения и предприятия с заранее установленными целями и требованиями к срокам, стоимости, риску и качеству ожидаемых результатов. Это и есть проекты. И не только технические, но и финансово-экономические, социальные, коммерческие, организационные и другие.

Если проект в самом общем его понимании – это целенаправленное изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратой времени и средств, то управление проектами это и есть управление такими изменениями. Процесс этих изменений, осуществляемый по заранее разработанному плану в рамках бюджета и временных ограничений – это управление проектами. Это также искусство руководства и координации усилий людей и использования ресурсов с применением достижений современной науки и информационных технологий для успешного осуществления целей проекта по результатам, стоимости, времени и качеству и, что тоже немаловажно, удовлетворения заинтересованных участников проекта.

Основополагающим в методах управления проектами является понятие “проект“. В современной западной практике и литературе под проектом понимается процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, переводящий её из одного состояния в другое. Примером проектов является

строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, реконструкция предприятия, создание новой организации, развитие региона.

Необходимо отметить, что на Западе понятие “проект” используется в более широком смысле, чем у нас, где обычно “слово” проект трактуется чаще всего в двух разных смыслах:

- как некий замысел (идея, задумка);
- и как документально оформленный план сооружения или конструкции, как изображение, представление или описание некоторого материального или нематериального объекта на бумаге (проектная документация) или с помощью других средств – носителей информации.

Для обозначения этого более узкого понятия на Западе используется термин design. И всё же до настоящего времени нет единого, универсального определения понятия “проект”. Разные источники дают различные трактовки этого понятия.

Так, в “Кодексе знаний об управлении проектами“, разработанном в 1987г. Институтом управления проектами (Project Management Institute, США), содержится следующее его определение: *“Проект представляет собой некоторую задачу с определёнными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ её решения”*. Указанное определение сформулировано универсально и просто. Другие определения включают в себя ещё и средства реализации проекта, – например, такая трактовка этого понятия: “Проект” включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты“.

В зависимости от сути и сложности замысла и эффективности его реализации, результаты работы по выполнению проекта могут быть самыми различными и классифицироваться по-разному. Они могут быть: конкретными (продукция, организация, здание и т.д.); абстрактными (планы, знания, опыт, методы и т.д.). Или могут быть разделены на: текущие (технология, документация и т.д.); конечные (продукт, прибыль, знания и т.д.).

Таким образом, общий результат процесса реализации замысла есть много большее, чем, например, просто продукт, который должен производиться по завершении проекта. Это есть система целей, которые должны быть достигнуты в ходе выполнения проекта. Из этого следует, что любой проект сам есть система и часто достаточно сложная.

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется **жизненным циклом проекта**. Согласно сложившейся практике, состояние, через которое проходит проект, называют “фазами“ (этапами, стадиями). Несмотря на разнородность и разнообразность процессов, определяющих реализацию проекта, основное их содержание для любого более или менее полноценного проекта во всех случаях является общим. Главное в этом процессе выделения фаз и этапов, чтобы такое деление выявляло конкретные независимые контрольные точки, во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Таким образом, основу концепции проекта составляет взгляд на проект как на единое целое на протяжении всего его жизненного цикла, включающего фазы:

- формирование замысла, постановка целей;
- разработка проекта;
- реализация проекта;
- завершение проекта, т.е. достижение поставленных целей (ввод в эксплуатацию, внедрение в производство и т.п.).

Чтобы успешно провести проект через фазы им необходимо эффективно управлять, т.к. успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно

осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы коллективов и организаций, работающих над его реализацией.

Управление является чрезвычайно сложным видом деятельности в любой области. Работа над реализацией проектов в этом смысле не исключение. Поэтому принцип системности по отношению к управлению процессом реализации проектов, т.е. взгляд на него как на систему, вполне естествен. Следует отметить, что деятельность по управлению реализацией проектов, которая осуществляется на разных организационных уровнях и различных частях проектов, сама нуждается в управлении. В этом также проявляются свойства управления реализацией проектов как системы.

Управление процессом выполнения проектов. Итак, в теории управления проектами есть определение проекта как системы: **“Проект – это совокупность определённых элементов (объектов материального и нематериального характера) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей”**. В этом определении наряду с элементами проекта присутствуют связи между ними. Эти связи между элементами проекта, возникая и развиваясь во времени, формируют процесс его реализации. Другими словами, можно утверждать, что процесс выполнения проекта есть процесс реализации определённых связей между всеми его элементами. С этих позиций понятие управления проектами можно трактовать следующим образом: “Управление проектами представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей”.

Проект как система имеет ряд свойств, учётывание которых помогает правильно ориентироваться в методическом осмыслении работы над его реализацией:

- проект возникает, существует и развивается в определённом окружении, называемом внешней средой;
- состав проекта не остаётся неизменным в процессе его реализации и развития: в нём могут появляться новые элементы (объекты) и из его состава могут удаляться некоторые его элементы;
- проект, как и всякая система, может быть разделён на элементы, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определённые связи.

В концепции *Project Management* функции управления считаются центральным понятием: они выполняются на всех уровнях управленческой деятельности, в каждой фазе реализации проекта, для всех его процессов и управляемых объектов (элементов).

Так, последовательность функций управления образует своеобразный цикл:

- оценка состояния проекта (анализ);
- постановка целей (планирование);
- инициализация выполнения работ (организация);
- сравнение плановых заданий с фактическим состоянием дел (контроль);
- регулирование

Регулирование представляет собой следующий уровень управления и начинает его новый цикл: АНАЛИЗ отклонений фактического состояния дел от плана → ПЛАНИРОВАНИЕ работ по ликвидации отклонений → ОРГАНИЗАЦИЯ деятельности по ликвидации отклонения → КОНТРОЛЬ выполнения откорректированных планов и т.д.

Анализ состояния, в котором находится проект, требуется в каждый момент, когда появляется необходимость вмешаться в ход выполнения работ. С анализа начинается вся работа над проектом и в дальнейшем анализе подлежат все элементы проекта: сроки выполнения работ, степень риска, финансы, кадры, ход проектирования, поставок и выполнения работ, качество результатов и т. д.

Планирование и контроль осуществляются на каждой фазе реализации проекта и рассматриваются в концепции project management в качестве центральных функций управления. Результаты выполнения функции контроля используются для анализа отклонений фактического хода процессов выполнения проекта по всем планируемым

показателям. В свою очередь, данные этого анализа становятся исходными для начала работ по регулированию процесса реализации проекта.

Таким образом, цикл управления процессом реализации проектов непрерывно повторяется.

Стадия разработки концепции (формирование замысла проекта, постановка целей). Стадия идеи. Это возникновение самой идеи. Идеи проекта возникают из хаоса мыслей, какой-то неопределенности, подпитываемой чувством неудовлетворенности. Чаще всего, бизнес-проекты появляются там, где о них начинают концентрированно думать. Но кроме напряженного думания нужна еще и отстраненность, раскрепощенность. Эффективнее всего для последующего развития проекта, когда идея рождается технологически, - т.е. когда над нею нужно поработать.

Далее, для жизнеобеспечения будущего проекта, идея должна быть развернута в некоторый текст, должны быть сделаны расчеты, составлен бизнес-план. Результатом должна быть сформированность, где все продумано, рассчитано, расписано. Здесь еще нет деятельности, но есть интенсивное размышление об этой деятельности, детальное формулирование всего того, что будет происходить.

Еще способ появления идей - мозговая атака. На стадии формирования идеи необходим процесс формирования букета идей при помощи технологии раскрепощения мозгов, мозговой атаки. В группу генерирования идей необходимо брать людей с творческим мышлением, нестандартным, но их нужно раскрепостить (здесь чаще всего необходим психолог-консультант). Подбирая команду критиков, выбираем людей с критическим настроением ума, хотя здесь тоже нужна нестандартность мышления, чтобы запустить идею, которая сначала казалась глупостью, ересью. Отбирать можно по разным критериям: то, что нужно реализовать сейчас; то, чему нужно время для реализации; то, что невозможно реализовать.

Психологам все время нужно быть в курсе идеи, понимание ее - основная проблема, ибо они работают с мышлением, а оно предметно. Изнутри проблему понять и решить практически невозможно, только снаружи, и это делает консультант, который не занят этим производством. При монотонной работе мозги выключены, нет творческого полета. Важно понимать, как настроено мышление работника, но не загружаться этим, держать в стороне и иметь другую точку зрения.

Стадия планирования проекта. По своей сути планирование является основополагающей функцией в деятельности по управлению процессом реализации проекта, что подтверждается многолетней практикой работы в этой области. Планированию подлежат выполнение проектных работ, закупка технологии, материалов и оборудования, строительные и монтажные работы, сдача объектов в эксплуатацию и т.д.

Планы работы над проектом могут структурироваться в соответствии с разделением проекта на процессы, отражающие логику развития проекта от его начальных этапов к концептуальному и детальному проектированию до завершения работ над проектом. В соответствии с таким подходом инженерное проектирование в концепции управления проектами рассматривается как продолжение детального планирования проекта.

Далее для каждой фазы проекта определяется стоимость и рассчитываются календарные планы (графики) выполнения работ. Графиками выполнения работ регламентируются затраты ресурсов и сроки проведения работ. План реализации проекта и связанные с ним графики в случае необходимости пересматриваются с учетом изменяющихся условий его выполнения.

Есть различные точки зрения на место проектирования (разработки проектных спецификаций и инженерных чертежей) в общем процессе реализации проектов. Одни разработчики полагают, что этап проектирования является ключевым в реализации проекта. Другие рассматривают этот этап как подготовительный к более важному процессу реализации проекта. Есть и такой подход к определению места проектирования в жизненном цикле проекта, который состоит в том, что оно является продолжением детального планирования работ по реализации проекта. С этих позиций инженерные

чертежи и проектные спецификации это не более, чем расширение общего плана проекта, а цель их заключается в детализации того, что намечено к воплощению и направлено к достижению целей проекта. Большинство же специалистов в области теории и практики управления проектами сходятся в том, что этап проектирования играет важную роль в реализации замысла проекта. Но ни одна из этих точек зрения не является абсолютной, хотя в обеих есть доля справедливости.

На всех этапах выполнения проектных работ большая роль принадлежит менеджеру проекта. В ходе проектирования он выполняет следующие основные функции:

1. Контроль соответствия объёма выполненных работ необходимому минимуму согласно требованиям контракта, что позволяет успешно осуществлять последующие работы по поставке оборудования и производству.

2. Подбор и привлечение к проекту ведущих специалистов по инженерным дисциплинам, координация их деятельности.

3. Проверка хода выполнения работ в соответствии с их последовательностью и приоритетом.

4. Контроль действия всех факторов, условий и документов, которые могут увеличить стоимость работ.

Менеджер проекта заранее составляет подробный план (программу) работы, включающий общее описание основных и вспомогательных работ с подробными описаниями ограничений.

Практика организации проектирования в развитых странах обычно предусматривает две стадии проектирования: разработка предварительного проекта – форпроекта, или, другими словами, эскизного (графического) проекта; разработка окончательного (технического) проекта – рабочих чертежей и спецификаций.

Началу проектных работ предшествует детальное технико-экономическое обоснование предполагаемого объекта. При разработке технико-экономического обоснования сначала проводится предварительная стоимостная и функциональная оценка проекта, затем на основе детального анализа подготавливаются предложения, в которых уточняются оценочные показатели и исходные данные для проектирования, намечаются пути наиболее рационального использования вкладываемых в проект средств. Таким образом, приступая к проектированию, проектная организация имеет тщательно разработанное технико-экономическое обоснование на предполагаемую реализацию проекта.

Стадия реализации проекта. Задача этого этапа заключается в реализации проектов в продукцию, услуги или конструкции. Управление ходом выполнения работ является существенным фактором в обеспечении успеха выполнения работ по реализации проекта. Большие проекты требуют серьёзных усилий по мобилизации и координации деятельности большого числа рабочих, использования больших объёмов материалов и оборудования. Поэтому планирование и контроль хода работ должны сопровождать этот процесс от его начала до завершения.

Управленческая деятельность по осуществлению реализации проекта включает:

- определение масштаба работ;
- организация работ, создание управляющего органа;
- планирование и составление графиков, определение метода работы;
- требование и наличие, рабочая сила, надзор, оборудование, подрядчики;
- определение возможности выполнения;
- управление движением материалов, материально-техническое обеспечение;
- выполнение работ, график их осуществления, производительность, качество работы;
- стоимость, тенденции, прогнозы, изменения;
- завершение работ.

В целях раннего обнаружения возникающих проблем и прогнозирования сроков завершения работ проводится непрерывное наблюдение за потенциально узкими местами, отслеживание прогресса в ходе реализации проекта и проверка правильности вносимых

корректировок. Работа менеджера также предполагает подготовку рабочих планов, доведение их до исполнителей, проверку выполнения и корректировку в случае необходимости в целях соблюдения установленных сроков выполнения намеченных работ.

Стратегия производства разрабатывается менеджером проекта, менеджером производства и низовыми руководителями с участием других специалистов проекта. Эта стратегия трансформируется в исполнительный план, который вместе с другими проектными документами (чертежами и спецификациями), в свою очередь, обеспечивает базу для Главного календарного плана проекта. Используя его в качестве отправной точки, разрабатываются более детальные календарные планы (графики) для контроля на их основе выполнение работ непосредственно в производстве.

Логика выполнения Главного плана проекта достигается соблюдением требуемой последовательности в осуществлении мероприятий по поставке материалов, выполнении работ субподрядчиками, реализации инженерного проектирования, поступлении оборудования, а также осуществлении других видов деятельности и наступлении событий.

Процесс реализации проекта по своему содержанию предполагает управление быстропротекающими процессами в условиях строгого дефицита времени, что предъявляет повышенные требования к психологическим качествам специалистов, управляющих проектом, и приводит к большим психическим нагрузкам. Такой режим длится значительное время, но всё же всегда существует некоторая вероятность возникновения непредвиденных ситуаций в управлении, когда система или управляемый объект переходят в критическое состояние. Такие случаи предполагают максимально быстрое включение в процесс управления и совершение экстренных действий, направленных на ликвидацию критической ситуации.

Срыв может произойти в любой момент, на любой из стадий развития проекта. И здесь либо срыв управляет Вами, либо Вы управляете срывом. Управлять срывом - следовательно, закладывать, планировать, провоцировать людей на срыв. Срыв - состояние мозгов, которое происходит в состоянии неопределенности. Кстати, идея нового проекта происходит как срыв привычной жизни людей. Опытный руководитель делает этот срыв сознательно. Стадия стабильности не может долго продолжаться, начинаются сбои сами по себе (люди становятся менее внимательными и т.п.). Какая-то часть срывов должна происходить, какая-то часть компаний должна создавать определенные срывы.

Таким образом, основное психологическое отличие ситуации срыва от обычного управления процессом реализации проекта состоит в том, что управляющий начинает свою деятельность не с исполнительских операций, предполагающих наличие плана действий, а с переосмысления, с осуществления текущего контроля за состоянием производственного процесса, с преобразования информации для принятия решения и действий по ликвидации критической ситуации.

Из этого видно, что основой готовности к критической ситуации являются умственные навыки. Их принципиальное отличие от мыслительных операций в процессе управления производственным процессом в нормальном состоянии состоит в том, что в умственном навыке ведущим компонентом является интеллектуально-волевое усилие, направленное на поиск признаков, на оценку ситуации, на выбор стратегии действий.

Стадия завершения проекта. Некоторое время назад концом существования проекта считалось завершение работ над его реализацией, то есть ввод в действие его объектов, начало их эксплуатации и использование результатов выполнения проекта. Однако в последние годы точка зрения на эту проблему изменилась, так как осознал тот факт, что общие расходы по проекту и общие доходы от его реализации в значительной степени зависят от периода использования результатов выполнения проекта вплоть до вывода из эксплуатации его объектов.

Организацию, осуществляющую работу над проектом, интересует, как правило, не сам проект как таковой, а результат его выполнения, продукт, который будет, в конце концов, производиться, прибыль, которую она будет получать от реализации этого

продукта. Для других же организаций, участвующих в проекте в качестве исполнителей отдельных этапов или работ, концом чаще всего является прекращение этих работ.

Эксплуатационные испытания. По мере завершения работ на объектах проекта наступает время, когда целесообразно удостовериться в какой мере полученные результаты соответствуют целям проекта. На этом этапе реализации проекта должны быть поставлены и решены следующие задачи:

- получение данных о достигнутых результатах;
- проведение сравнения реальных эксплуатационных характеристик проекта с его запланированными показателями;
- выявление расхождений между запланированными и реальными показателями;
- определение причин обнаруженных расхождений, места и времени их возникновения;
- разработка мер по исправлению обнаруженных ошибок и расхождений;
- организация работ по исправлению недостатков

Наилучшим средством для этого, отработанным в ходе многолетней практики, являются эксплуатационные испытания. Главной целью проведения эксплуатационных испытаний является получение точных данных, характеризующих уровень результатов, достигнутых в ходе выполнения работ по проекту. Испытания представляют наилучшую возможность для определения фактических эксплуатационных характеристик оборудования.

Наиболее важными испытаниями, требующими завершения, являются те, которые подтверждают или опровергают правильность выбора технологии. Испытания являются основой для передачи ответственности от исполнителя к заказчику в период сдачи-приёма готовых объектов проекта.

После определения целей и установления приоритетов в проведении испытаний разрабатываются общие принципы их проведения применительно к конкретному проекту. В ходе проведения эксплуатационных испытаний наиболее полно регистрируются все данные, которые могут понадобиться для дальнейшей работы по проекту. Испытание оборудования на максимальную производительность путём постепенного увеличения нагрузки до тех пор, пока не возникнут узкие места в его работе (выдача продукции, не отвечающей заданным техническим характеристикам, угроза безопасности дальнейшей эксплуатации, некачественное функционирование). Регистрация этой информации приобретает особую ценность, когда рассматривается возможность увеличения производительности объекта.

Для проведения эксплуатационных испытаний, необходимо обеспечение непрерывной работы в установившемся режиме. Налаживание установившегося режима работы является важной составной частью процедуры испытаний – только после этого эксплуатационные испытания считаются готовыми к началу.

Завершение проекта. Завершение проекта может последовать либо за успешной реализацией всех действий по нему (нормальное завершение), либо в результате решения о прекращении работ по незавершённому проекту (преждевременное завершение). Нормальное завершение работ по проекту происходит, когда проект прошёл свой полный срок, достиг основных целей, оговорённых в контракте, и принят заказчиком.

К этому времени должны быть построены все основные объекты, оборудование приведено в рабочее состояние и проведены испытания. Завершение проекта может отложить наличие созданных объектов с технологическими характеристиками, отличающимися от проектируемых.

Преждевременное закрытие проекта является результатом сознательного решения о прекращении всех работ по проекту независимо от степени достижения поставленных целей. Подобное решение может быть следствием: изменение планов заказчика; недостатка средств на оплату проекта; негативной переоценки проекта заказчиком; ошибок в расчёте стоимости проекта; появления иных возможностей для выполнения задач заказчика

Если имеется потенциальная вероятность возобновления проекта, процесс закрытия должен предусматривать подготовку к будущему восстановлению организационной структуры проекта и возможность возобновления работы.

По завершению работ над проектом собираются, анализируются и направляются в соответствующие организации технические и финансовые данные о результатах работ по проекту, а группы, работающие над проектом, расформируются.

Когда проект пришёл к нормальному или преждевременному завершению, проблема закрытия проекта рассматривается как особый проект, как задача с ограничением ресурсов. Для реализации этого “проекта“ разрабатывается самостоятельный план. Процесс планирования начинается с определения ряда задач закрытия, которые будут затем использоваться для разработки структуры работ по закрытию проекта. Эта структура становится главным инструментом планирования и управления. Сначала она составляется в терминах договорных и организационных вопросов, а затем разбивается до уровня задач и работ с описанием функциональной ответственности. На этом этапе главным является определение круга задач и их исполнителей. Бюджетная (сметная) база задачи, контроль стоимости, оценка риска и составление графиков имеет меньшее значение и не оказывает существенное влияние на подготовку структуры расчленения работ по закрытию проекта.

Как было отмечено, концепция Управления проектами носит междисциплинарный характер. Исследование психологических закономерностей в Управлении проектами, как нам представляется, имеет в этом многообразии дисциплин, привносящих теоретическое и практическое содержание своего предмета изучения, статус базового основания для деятельности по управлению проектами.

Результаты анализа психологических закономерностей данной деятельности дают возможность специалистам в области Управления проектами моделировать свою деятельность, опираясь на выявленные в психологических исследованиях закономерности психической деятельности, которая, как установлено, регулирует предметную деятельность.

Контрольные вопросы

Сегмент 6.1.

1 Управление проектами – это:

- **5** современный метод организационного управления в условиях рынка.
- **4** метод организационного управления.
- **2** инженерное управление.

2 В каких организационных структурах могут реализовываться проекты:

- **5** Проекты могут реализовываться в любых организационных структурах
- **4** Проекты могут реализовываться в организационных структурах.
- **2** Проекты могут реализовываться в проектных организациях

3 Проект представляет собой ...

- **5** ... некоторую задачу с определёнными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ её решения.
- **4**... задачу с исходными данными и требуемыми результатами, которых достигают определёнными способами решения.
- **3** ...задачу с исходными данными и требуемыми результатами.
- **2** ...план действий с технико-экономическим обоснованием.

9 Проект – это...

- **5** замысел, идея.
 - **5** документальное выражение замысла в виде чертежей, расчетов, эскизов.
- **4** система решений определенной задачи.
- **2** чертеж инженерного сооружения.

10 Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется ...

- 5 жизненным циклом проекта.
- 4 жизнью проекта.
- 3 реализацией проекта.
- 2 формированием замысла проекта.

6 Проект – это единое целое на протяжении всего его жизненного цикла, включающее фазы:

- 5 формирование замысла, постановка целей; разработка проекта; реализация проекта; завершение проекта, т.е. достижение поставленных целей.
- 4 идея, разработка, реализация проекта, завершение.
- 3 идея, реализация проекта, завершение.
- 2 постановка цели и реализация.

7 Определение проекта как системы:

- 5 “Проект – это совокупность определённых элементов (как материальных так и не материальных) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей”.
- 4 “Проект – это совокупность элементов и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей”.
- 2 “Проект – это совокупность элементов и связей между ними”.

8 В концепции *Project Management* функции управления считаются...

- 5 центральным понятием: они выполняются на всех уровнях управленческой деятельности, в каждой фазе реализации проекта, для всех его процессов и управляемых объектов (элементов).
- 4 главным понятием: они выполняются на всех уровнях управленческой деятельности, в каждой фазе реализации проекта.
- 3 центральным понятием, относящимся к вопросам управления.
- 2 управлением персоналом.

Сегмент 6.2. Психологические особенности управления проектом на разных стадиях его развития. (2)

Психологическое ”обеспечение” деятельности и поведения по управлению вообще и по управлению проектами в частности нельзя себе представить иначе как через актуализацию выделяемых психических явлений – процессов, состояний и свойств. Эти процессы психического самоуправления (саморегулирования) носят обязательно сознательный (но не всегда во всех своих фазах осознанный) и целенаправленный, а, следовательно, и активный характер.

Концептуальное описание психической регуляции деятельности по управлению проектом требует конкретизации психологического содержания структурных элементов и закономерностей регуляции данного вида деятельности. А особенности содержания структурных составляющих деятельности по управлению проектом определяет, в свою очередь, психологические механизмы, которые регулируют эту деятельность. Именно они составили предмет данного психологического анализа.

Концентрация и объём работ, необходимых для реализации проекта, ограниченные сроки и ресурсы, придают деятельности по управлению проектом качество максимального напряжения и приводит структуры психики в режим интенсивного функционирования и интенсивной активизации психического потенциала.

Рассмотрим психические состояния, участвующие в **формировании или образовании замысла проекта**. Импульсом к действию психологического механизма возникновения идеи и дальнейшего её формирования в замысел служит осознание человеком необходимости, потребности в этом. Предмет деятельности является её действительным мотивом, он придаёт ей определённую направленность и может быть как вещественным, так и идеальным, как данным в восприятии, так и существующим только в воображении, в мысли. Но главное, что за ним всегда стоит потребность, что он всегда отвечает той или иной потребности.

Целесообразно рассмотреть общие мотивы, движущие предпринимателями при образовании собственного дела. Основными из них являются: доход, рабочее место, владение собственностью, самостоятельная деятельность, эффективное использование своей квалификации, удовлетворение от работы, обретение независимости и шанс реализовать себя как личность.

Мотив самореализации – это базовый, определяющий мотив, управляющий предпринимательской деятельностью, лежащий в структуре личности намного глубже, чем мотив достижения прибыли. Именно эта организация психической активности в направлении самореализации вызывает к действию ресурсы, скрытые в человеческой природе. Базовая потребность в самореализации является той энергией, которая составляет основу предпринимательской активности, движет ей и позволяет ей состояться как таковой.

Для возникновения идеи необходимо наличие определённого условия, а именно состояние мотивации. Заметим, что это состояние мотивации может различаться по своему содержанию, по природе потребности, лежащей в её основе. Так, мотивация может содержать в себе *потребность в самореализации*, то есть, как мы уже определили выше, глубокий, базовый мотив предпринимательской деятельности. И, с другой стороны, *мотив достижения конкретной предметной цели*, который выступает как средство осуществления самореализации. Этот мотив больше несёт в себе предметных отношений и связей и участвует в формировании идеи проекта в замысел. Замысел проекта отличается от идеи проекта тем, что в нём осуществляется соотношение обобщённой идеи проекта с предметными связями и отношениями, с явлениями, условиями и обстоятельствами предметного мира. Источником же возникновения идеи проекта может быть:

- напряжение умственных усилий в какой-либо области деятельности, где человек себя реализует;
- влияние внешней среды, каких-либо обстоятельств или случая (случайного внешнего впечатления);
- размышления и внутренний опыт, собственно мотивация, как таковая. Этот источник в отличие от первых двух задействуется, например, в проекте создания предприятия, когда основная деятельность по достижению поставленной цели ещё не развернута.

Образованию замысла может сопутствовать и борьба мотивов, и человек может стремиться к цели, не имеющей для него собственной побудительной силы. Достижение таких целей возможно при специальном предварительном анализе наличной ситуации, действий в ней с учётом их последствий. Это “внутренний интеллектуальный план” образования намерения, приводящий к перестройке мотивационной сферы субъекта в направлении достижения цели. Важным психологическим моментом здесь является совпадение мотивационной сферы субъекта с характером предлагаемой ему цели – принятие субъектом этой цели как собственной, отвечающей своим мотивам. В этом случае не нарушается естественная связь мотива и цели, что является предпосылкой развертывания деятельности по её достижению.

Мы рассмотрели такие психические процессы и механизмы, которые в большей степени задействуются и участвуют в процессе возникновения идеи проекта и дальнейшего её формирования в замысел. Это процесс мотивации, целеобразования,

борьба мотивов при образовании замысла проекта, процесс воображения и влияние прошлого опыта.

Психологический анализ стадии планирования проекта. В самых разных видах и формах человеческой активности прогнозирование будущего является важнейшей предпосылкой успешной деятельности. Прогнозирующее моделирование ситуаций обеспечивает возможность настроенности на предполагаемую деятельность, которая реализует спрограммированную систему действий, направленных на достижение цели в ожидаемых условиях.

Но человек далеко не всегда обладает необходимыми знаниями о вероятностной структуре различных компонентов ситуации, в которой ему предстоит работать. В таких случаях моделирование будущей ситуации и программирование предстоящих действий осуществляется в условиях неопределённости, носят вероятностный характер.

Процесс планирования предполагает, во-первых, отражение тенденций развития тех явлений, на которые направлена деятельность; во-вторых, предвидение того, как эти явления или предметы изменяются в результате воздействия на них.

Благодаря программирующему аппарату мозга строится модель не только того, что происходит в данный текущий момент, но и того, что должно произойти. Эта своеобразная деятельность мозга была названа “экстраполяцией будущего” или “антиципацией”.

Аналитическая работа ума действует посредством направляющих идей, контуров будущих планов, замыслов возможных альтернатив осуществления идеи и в процессе такой умственной деятельности необходимо равновесие между свободой, определяющей нахождение новых, свежих решений и определённой, дающей основу такому поиску.

Процесс осознанного регулирования выступает как процесс сознательной активности, обладающей огромным творческим потенциалом. Человек активно и творчески использует информацию об условиях деятельности, о возможных способах её осуществления и о себе самом для оптимального построения своей деятельности на всех этапах её осуществления.

Психологическим механизмом, осуществляющим процесс планирования проекта, является рефлексия. Существует целый спектр значений понятия “рефлексия”. Чаще всего в философской литературе под рефлексией понимается обращение познания на себя, мышление о мышлении. Рефлексия может трактоваться как осмысление своих собственных действий и их законов. Обычно рефлексию определяют как осознание субъектом средств и оснований собственной деятельности. Осознавая свои действия и их основания, мы рассматриваем их как объекты особого рода, становимся по отношению к ним свободны, можем изменить их, заменить, усовершенствовать. В этом и заключается основная роль рефлексивного уровня в мышлении.

Сталкиваясь с задачей на этапе планирования проекта, человек либо пытается использовать уже известный ему способ (соотнесение настоящих условий с прежним способом), либо пытается разработать новый способ (соотнесение настоящих условий с возможным способом) – все это действия ”в уме“,

Цель проекта, которая ставится непосредственно самими организаторами, требует конкретизации и осмысления. Задачи, с помощью которых становится возможным достижение поставленной цели, образуются в поле психической реальности создателей проекта как пути достижения поставленной цели и анализируются. В процессе анализа в сознании разработчиков формируются образы возможных состояний действительности проекта и соотносятся с его целью. Таким образом, объективная структура проблемной ситуации предполагает для человека формирование в сознании её содержания.

Психологический анализ стадии реализации проекта. Как производственный процесс в целом, так и процессы, обеспечивающие условия для его развития, динамичны.

Изменения в них происходят с определённой степенью вероятности, поэтому в управлении теми или иными объектами необходим учёт влияния различных факторов на запланированный ход производственного процесса. Таким образом, в самом общем случае

задача управления сводится к учёту изменения различного рода факторов и выбору наилучшего варианта протекания производственного процесса при достижении поставленной цели.

Такие факторы, как неверная стратегия производства и реализации продукта, а также неверное управление процессом производства могут стать критическими и способны повлечь за собой срыв проекта, поэтому они должны быть учтены.

В процессе планирования воздействие фактора неопределённости порождает ощущение психологического напряжения от невозможности учесть все возможные факторы, способные повлиять на ход реализации проекта, а на этапе реализации проекта, связанной с действием в условиях физических параметров и законов, влияние неопределённости способно оказывать своё деформирующее влияние на базовые структурные уровни личности человека, вовлекая её, таким образом, в действительность своих качеств и свойств.

Действие фактора неопределённости, порождающего психологическое напряжение и предполагающего возможность деятельности в изменившихся условиях по незапланированному заранее сценарию, в сочетании с началом действия интенсивных проявлений законов физической реальности, придаёт этапу реализации проекта свойство максимального психологического напряжения. Поэтому процесс реализации проекта предполагает наличие критических ситуаций и срывов, на преодоление которых затрачивается значительная часть психических сил.

Качество критичности деятельность по реализации проекта приобретает в том случае, когда она воспринимается, оценивается и понимается участниками проекта как таковая. В критической ситуации параллельно активности психических процессов, осуществляющих оценивание фактического состояния проекта на основе сопоставления с разработанной ранее идеальной моделью, своё действие проявляет критическое, стрессовое психическое состояние. Ситуация **срыва**, таким образом, объединяет определённое содержание объективной действительности, относящейся к критическим условиям процесса деятельности, с мотивами, целями, человека, его состоянием, установками и способами действий в резко изменившихся обстоятельствах. Критическая ситуация предполагает с другой стороны, активацию аналитического процесса, сопровождающего распределение внимания между контролем над текущим состоянием управляемого объекта и выработкой новой комбинации способов и приёмов действий.

Процесс мышления, таким образом, который приобретает на стадии реализации проекта максимальную нагрузку и значимость, в ситуации срыва проекта под действующим влиянием явно противоречащих целям деятельности обстоятельств, деформируется и приобретает дискомфортные и эмоциональные свойства.

Так, можно выделить три типа изменений в мышлении в критической ситуации:

- активизация мышления субъекта с адекватным восприятием действительности,
- сверхактивизация мышления,
- “уход“ от решения проблем.

Активизация мышления в большинстве случаев может проявляться в виде активизации логического мышления. Усиливается осмысление всей информации, которой располагает субъект (информации о текущем моменте, информации, извлекаемой из фондов памяти или являющейся продуктом ассоциаций и представлений). Это приводит к возникновению в сознании сравнительно упрощённого схематизированного представления о ситуации с выделением главных, по мнению субъекта, аспектов и с отсеиванием субъективно малозначимых.

Во втором случае у субъекта под действием критической ситуации происходит её обобщение и всей информации, ассоциируемой с этой ситуацией. При этом расширяется сфера осмысляемой информации, поступающей к индивиду в текущий момент, извлекаемой из памяти или эмоционально и умственно воссоздаваемой. Очевидно, что оба вида стрессовой активизации мышления имеют адаптационное значение и направлены на овладение ситуацией на этапе срыва проекта.

Следующим возможным типом мыслительной активности в ситуации срыва проекта могут быть различные проявления “ухода” от решения возникшей проблемы. Это, во-первых, замещение её решения решениями проблем, не имеющих отношения к данной, или решениями частных, подготовительных подпроблем. В этом случае характерны разные формы уменьшения активности мышления, мыслительной деятельности заторможена, искажена, ощущается невозможность сдвинуться вперёд на пути обдумывания проблемы, отсутствие новых мыслей.

Психологический анализ стадии завершения проекта. Завершающий этап развития проекта, предполагающий осуществление вышеуказанных работ, несущих функцию конечного звена во всём жизненном цикле, имеет содержательную психологическую компоненту, которая параллельно предметной целостности проекта, образующейся на этом этапе, содержит новое целостное психическое образование, выраженное в опыте. Именно этот этап предполагает воссоздание в сознании всего состоявшегося жизненного цикла проекта, предполагает развёртывание (также в сознании) осуществлённой последовательности работ, которые подвергаются анализу для того, чтобы образоваться в положительный опыт, являющийся инвариантной схемой последующей деятельности.

Так, сохранение в памяти опыта деятельности во взаимосвязи с её регуляцией и её результатом, обеспечивает предвосхищение результатов поведения, представляя возможность целенаправленно влиять на будущее через внешнюю регуляцию деятельности, осуществляемую в настоящем.

Выделим возникающее на завершающем этапе развития проекта психологическое состояние, которое преобладает на протяжении периода окончания работ по проекту.

Окончание работ сопровождается появлением своеобразного психологического состояния, связанного с нейтрализацией действующего ранее преобладающего мотива деятельности, заключающегося в стремлении осуществить задачи проекта, которые являются средством достижения цели. Указанное психологическое состояние выражается в снижении уровня активации психической деятельности, так как период использования результатов проекта связан с формированием новых подцелей деятельности, которая, несмотря на своё отношение к проекту и его главной цели, имеет качественное отличие от производящихся ранее работ на всех стадиях жизненного цикла проекта. Поясним это положение на схеме:



Итак, именно период между окончанием работ по завершению проекта и эксплуатацией или использованием результатов проекта психологически переживается как первый завершающий этап деятельности по реализации идеи проекта (первый по той причине, что стадия завершения проекта, как мы отметили, распадается на два этапа) и предполагает следующее психологическое содержание: с одной стороны, активизируется процесс осознания и конструирования устойчивого образа-связи идеи проекта и результата деятельности по её осуществлению, осознаваемого как опыт, который несёт функцию регуляции последующей деятельности. Этот устойчивый образ, в свою очередь,

основывается на предшествующем процессе анализа работ, проводившихся на протяжении всего жизненного цикла проекта, который проводится с целью проверки правильности выбранных способов действий для реализации идеи проекта.

Для осуществления второго завершающего этапа проекта задействуется та функциональная система психики, которая обеспечивает регуляцию предполагаемой на этом этапе деятельности. Поэтому период достижения оптимального уровня её функционирования сопровождается максимальным психологическим напряжением. По этой причине этот этап, предполагающий в своём начале некоторый временной период для нарастания рабочего потенциала, сходен по действующим здесь психологическим закономерностям с начальным этапом реализации проекта и в каких-то аспектах даже его повторяет. Поэтому можно сказать, что функция максимального психического напряжения на втором завершающем этапе проекта заключается в мобилирующем действии на ресурсы психики для их последующей реализации в результаты проекта.

С другой стороны, первый завершающий этап деятельности по реализации проекта сопровождается снижением активации психической деятельности, предполагающим задействование иной, отличной от прежней, функциональной системы психики. С переходом к другому этапу завершающей стадии проекта меняется вид деятельности, связанной с получением от проекта прибыли, а эта деятельность имеет некоторое качественное отличие от деятельности на предшествующих стадиях развития проекта.

Переход ко второму завершающему этапу проекта, который фактически является воплощением продукта, технологий, услуг в прибыль, связан с постановкой подцелей этой деятельности. Подцели второго завершающего этапа проекта, как и всех предшествующих этапов, подчинены основополагающей изначальной цели проекта, которая регулирует всю деятельность по проекту, поэтому они названы нами как “подцели”.

Завершающая стадия проекта разделяется на два этапа: работы по завершению и период эксплуатации. Для каждого из них выделяются психологические закономерности. На первом этапе имеет место анализ произведённых работ по реализации проекта с позиции наиболее оптимальной выбранной технологии, который происходит на основе развёртывания в сознании последовательности осуществлённых работ.

В этом случае предметной завершённости, образующейся на этом этапе, противопоставляется психическая завершёность, выраженная в опыте, который приобретает качество инвариантной схемы, регулирующей последующую деятельность.

Переходный период от первого ко второму этапу завершающей стадии проекта сопровождается снижением активации психической деятельности, связанной с тем, что задачи второго этапа имеют качественное отличие от задач на всех предшествующих стадиях развития проекта, так как первый этап завершающей стадии подводит к концу все работы предшествующих стадий. Этот переход требует задействования иной функциональной системы психики, начальная фаза деятельности которой требует адаптации к иному виду деятельности и достижении оптимального режима функционирования, а потому сопровождается большим психологическим напряжением.

Сопровождающая второй этап завершающей стадии психическая деятельность проявляется в основном в интенсивном режиме функционирования деятельности психики, связанной с передачей результатам проекта качества жизнеспособности посредством максимальной психической активности, регулирующей внешнюю деятельность.

Контрольные вопросы

Сегмент 6.2.

1 Общие мотивы, движущие предпринимателями при образовании собственного дела:

- **5** доход, рабочее место, владение собственностью, самостоятельная деятельность, эффективное использование своей квалификации, удовлетворение от работы, обретение независимости и шанс реализовать себя как личность.
- **5** полная самоактуализация.
- **4** владение собственностью, эффективное использование своей квалификации, удовлетворение от работы, обретение независимости и шанс реализовать себя как личность.
- **3** постоянный доход и обретение независимости.
- **2** небольшой постоянный доход.

2 Для возникновения идеи необходимо наличие определённого психологического условия, а именно:

- **5** состояние мотивации.
- **3** желание достигнуть определенную цель.
- **2** состояние дискомфорта, неудовлетворенности.

3 Одним из источников возникновения идеи проекта может быть:

- **5** напряжение умственных усилий в какой-либо области деятельности, где человек себя реализует;
- **5** влияние внешней среды, каких-либо обстоятельств или случая (случайного внешнего впечатления);
- **5** размышления и внутренний опыт, собственно мотивация, как таковая.

4 Процесс мотивации, целеобразования, борьба мотивов при образовании замысла проекта, процесс воображения и влияние прошлого опыта -

- **5** механизмы, которые в большей степени задействуются и участвуют в процессе возникновения идеи проекта и дальнейшего её формирования в замысел.
- **4** механизмы, которые в большей степени задействуются и участвуют в процессе возникновения идеи проекта.
- **2** механизмы, которые участвуют в процессе возникновения любой идеи.

5 Психологическим механизмом, осуществляющим процесс планирования проекта, является:

- **5** рефлексия, как осмысление своих собственных действий и их законов.
- **3** размышление о проекте во всех его деталях.
- **2** процесс воображения и собственный прошлый опыт.

6 Цель проекта, которая ставится непосредственно самими организаторами, требует:

- **5** конкретизации и всестороннего осмысления.
- **4** осмысления всех имеющихся возможностей.
- **3** осмысления всех деталей.
- **2** стартового капитала.

7 Такие факторы, как неверная стратегия производства, а также неверное управление могут стать критическими и способны повлечь за собой:

- **5** срыв проекта, поэтому они должны быть учтены.
- **4** кризис развития проекта.
-
- **3** серьезное переосмысление проекта.
- **2** необратимую потерю управляемости.

8 В кризисных ситуациях у руководителей можно выделить следующие типы изменений в мышлении:

- **5** активизация мышления, адекватного действительности, сверхактивизация мышления, или “уход“ от решения проблемы, вызвавшей срыв.
- **4** активизация мышления, сверхактивизация мышления, “уход“ от решения проблемы.
- **3** агрессия мышления, “уход“ от решения всех проблемы.
- **2** фокусировка мышления на конкретной проблеме.

Список литературы:

1. Э.Роджерс, Р.Агарвала-Роджерс “Коммуникации в организациях”. / Пер. с англ. – М. Экономика, 1980, с.43-72.
2. В.И.Кнорринг. Искусство управления. – М. Изд.БЕК, 1997 г.
3. Мир управления проектами. Под ред. Х.Решке, Х.Шелле. /Пер. с англ. – М., “Аланс”, 1993 г.
4. Управление проектами. Под общей ред. В.Д.Шапиро. С-Петербург, 1996 г.
5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1992 г.

Руководитель Семенов В.Г.

Директор ТИДОТ ДВГУ

Исполнитель Можеровская Л.В.

В.И.Вовна