



ОГЛАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ

УЧАСТИЕ В РЕШЕНИЯХ

ГРАНИЦЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ

ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ

ТИПОЛОГИЯ РЕШЕНИЙ

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ

ИСПОЛНЯЕМОСТЬ РЕШЕНИЙ

РЕЗЕРВЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Управляемость есть та мера, степень контроля управляющей подсистемы над управляемой, которую она способна осуществлять по отношению к управляемой.

Управляемость стпень согласованности целей и действий, степень реализуемости решений.

Фундаментальная проблема социального управления: борьба управляющей подсистемы за контроль, а управляемой — за независимость.

Управление включает в себя три компонента:

— **целенаправленное воздействие** в виде приказов, заданий, рабочих планов.

— **это самоорганизация**: любой коллектив, любая человеческая общность неизбежно и стихийно вырабатывают в себе какие-то нормы отношений; группируются по интересам, симпатиям, антипатиям; распределяют друг друга на невидимой шкале престижа; строят свое поведение на взаимном сравнении и взаимовлиянии - это естественно и неизбежно — от этого просто некуда деться.

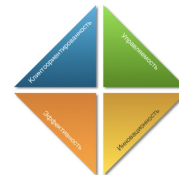
— **это организационный Порядок**, т.е. те правила, структуры, функции, бизнес-процессы, которые целенаправленно вносятся в организацию для ее стабильности, устойчивости.

ЗАДАНИЯ - САМООРГАНИЗАЦИЯ - ПРАВИЛА

Грамотный управленец заинтересован в том, чтобы максимальное количество целевого воздействия перевести в ранг организационного **Порядка по принципу: больше правил, меньше заданий**. Тогда управление организацией будет напоминать режим «автопилота»: все работают по правилам, и только в нестандартных ситуациях руководители переводят ее на «ручное управление».

Грамотное управление есть такой уровень развития организации, который предполагает такие мотивацию и вовлеченность персонала в ценности и цели управления, когда каждый работник ориентируется на общефирменные достижения. Из области фантастики? Да! Но стремиться нужно.

Обеспечение высокой управляемости в том и состоит, чтобы найти правильные место и меру для каждой из компонент управления, когда руководители организации заняты прежде всего разработкой стратегии и идеологии фирмы с использованием самоорганизации и организационного Порядка.



УЧАСТИЕ В РЕШЕНИЯХ

Управляемость, то есть надежность и осуществимость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому и предстоит их выполнять. Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных, в том числе организационных, решений, актуальных для их участников. Совместными мы называем такие решения, которые взаимосогласованы, предполагают единство действий и исполнение самими участниками выработки решений.

ГРАНИЦЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Целевое управляющее воздействие в процессе своего существования сталкивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Эти границы имеют, условно говоря, субъективное и объективное происхождение, ибо их ставят, с одной стороны, знания об объекте, т. е. планирующая способность управления, а с другой — свойства данного объекта, его природа.

Границы:

1. Реальная сложность управляемого объекта. Огромное разнообразие элементов, отношений, интересов, способов поведения, их разнокачественный, многомерный характер могут намного превышать контролируемую способность управления. Стандартизация (формализация) организационных связей и норм, довольно эффективна, ибо посредством нее организации придается устойчивость, возникает связь каждого с организацией как целым и т.д. Однако возможности ее ограничены.

2. Безличность формальной структуры делает невозможным учет конкретных проявлений служебного поведения работников. Не могут быть жестко запрограммированы и внутриорганизационные отношения, в том числе деловые. Иначе говоря, объект социального управления неизбежно оказывается шире контролируемой его части.

3. Неполнота информации.

Целевое управляющее воздействие, как правило, реализуется в форме решений, принятие и осуществление которых составляют основные этапы управления. Качество же решения определяется прежде всего его рациональностью, т. е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Первое условие для этого — надежность информации. Наиболее «слабым местом» информации является ее неполнота. В последнее время стало очевидно, что избыток информации вызывает не меньшие трудности, чем ее недостаток.

4. Запаздывание информации. На рациональность решения отрицательно влияет запаздывание информации, что нередко случается в сложных многоуровневых системах. Угроза устаревания информации уже при ее поступлении проявляется в своеобразном парадоксе управления — решения о будущем принимаются на основании информации о прошлом.

5. Достоверность информации. В каналах управления искажения информации могут происходить как по техническим (ошибки, помехи), так и по социально-психологическим



причинам, главная из которых — наложение на содержание передаваемой информации личного или группового интереса. Причем даже в рамках автоматизированных систем сохраняется такая опасность, поскольку в качестве датчика первичной информации наряду с приборами нередко выступает человек. **В системах, рассчитанных на техническую точность приборов, субъективно-ценностные «добавки» могут стать источником серьезных искажений. Совмещение технических систем с человеком, выступающим в качестве источника и передатчика информации, а еще в большей степени — в качестве субъекта решения, представляет серьезную проблему для управления.**

6. Трудности исполнения

Серьезные границы управляемости ставит перевод решения в практическое действие. Выполняемое решение имеет два аспекта — логический и практический. Первый выступает в виде плана, второй — в виде его воплощения в жизнь.

Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпадают, расходятся.

- Перевод решения на язык практики претерпевает несколько: приказ трансформируется в распоряжения, затем в задания, наряды и т.д. Эта цепь превращений затрагивает не только форму, но и содержание решения.

Осуществление решения — процесс нелинейный. Он находится под отклоняющим воздействием ряда факторов: наложение различных интересов, одновременное осуществление других решений, переход из одной формы в другую и т.д. Вследствие всего этого возникает своего рода закономерность: результат осуществления решения в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания самого решения.

- **Прогнозирование — главная функция управления, которая во многом определяет его эффективность. Однако вероятностный характер всякого прогноза ограничивает его точность и оставляет место непредвиденному.** Оно может проявиться по-разному, но в целом фактически неизбежно. Таковыми его делают ограниченность возможностей прогнозирования и сложность организации.

Разнообразие непредвиденных явлений велико. Большую группу составляют явления, принципиально непредвидимые на уровне современных знаний об управлении. В следующую группу входят явления, непредвиденные вследствие частных недостатков прогнозирования, ошибок, низкой квалификации и проч. Далее назовем непредвиденные последствия самих управленческих решений, т. е. своего рода побочные продукты управления. Возможны и другие классификации: по времени (внезапные, нарастающие), по степени контролируемости (поддающиеся регулированию и неуправляемые), по значению для организации (благоприятные и вредные), по происхождению (имеющие источник внешний или внутренний) и т. д.

- **Соппротивление.** Стремление к свободе, многогранность интересов, индивидуальные черты характера, вступая в противоречие с узкими рамками их роли в организации, объективно заставляют работников формировать собственные, неформальные структуры. По отношению к управлению они выступают как своего рода «встречные организации». Часть такой неформальной организации непосредственно с ним взаимодействует (позитивно или негативно). Это значит, что, ставя себе задачу организовать какой-то коллектив, управление обязательно должно иметь в виду, что тот по-своему уже организован или будет организован. Такая «встречная» организация может стать «попутной» для управления, но полного совпадения здесь быть не может. К тому же социальные отношения не поддаются



оперативной перестройке, и не только в силу высокой инерционности, но и по причине своей особой целесообразности.

НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ

Причины:

1. **Несовершенство организационного Порядка**, когда люди плохо понимают, чего от них хотят и по каким правилам они работают и взаимодействуют. Конечно, любой, самый совершенный организационный Порядок когда-то устаревает, и управление должно его непрерывно обновлять. Кроме того, внутри организационного Порядка возможны противоречия и пустоты: ведь все не распишешь. Но если есть развитая командность, общие ценности и цели, то сотрудники будут сами компенсировать эти пробелы и действовать достаточно согласованно. Тем не менее работа над организационным Порядком всегда должна быть в поле зрения руководителей. Несовершенство организационного Порядка — важная причина дезорганизации.

2. Причина потери управляемости состоит в **рассогласованности целей и действий** подразделений и сотрудников из-за их низкой мотивированности на общефирменные цели. Так бывает, когда руководители по каким-то соображениям подбирают на фирму персонал с низкой достижимой мотивацией, тех, кто согласен на малую оплату и неважные условия труда, но без особой ответственности за результаты. Или же руководители не умеют определять функции, формировать управленческие и исполнительские команды и поэтому слабо используют потенциал своих сотрудников.

3. **Неясность целей**. Часто на фирме сотрудники знают только собственные узкие задачи и не связывают их выполнение с общими целями просто потому, что таковых нет либо они до персонала не доведены.

Причиной потери управляемости могут быть и те виды организационных патологий - рост без развития, конфликтность, автаркия подразделений, бессубъектность, стагнация и многие другие.

4. Неосуществляемость решений

Каковы причины неосуществляемости решений?

1. Управленческие предрассудки. Среди этих предрассудков лидирует культ контроля. Она азируется на представлении, что важнейшая составляющая реализации решений — контроль. Но это неверно. Гораздо сильнее действует заинтересованное исполнение, т.е. мотивация исполнителей на результаты и Порядок их работы.
2. Другой предрассудок — структурный фетишизм - возникла проблема — создадим организацию.

Итак, основная причина проклятия нереализуемости состоит в непонимании того факта, что осуществимость решений есть отдельная, самостоятельная стадия управленческого процесса, который требует своих методов и специфической проработки. **Разработка одно, внедрение совсем другое!** Необходимый уровень компетенций во главе любого дела.



ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ

Консультантов и руководителей издавна интересует поиск показателей и методов оценки эффективности управления предприятием. Сложность состоит в определении удельного веса, роли организации управления в итогах работы предприятия, ибо в успех дела вносят свой «вклад» и техническая оснащенность, и квалификация рабочих, и стабильность планов и т.д.

Наиболее общим из таких измерений было бы, по-видимому, исследование соотношения между целями организации и достигнутыми результатами — относится ли это к широким плановым задачам или отдельно взятым управленческим решениям.

Однако такое измерение должно складываться из ряда частных:

- анализа качества принимаемых решений
- степень их осуществяемости
- оценка состояния производственного коллектива по уровню конфликтности — сплоченности
- степень совпадения — расхождения между формальной и действительной организационными структурами, уровень дисциплины и т.п.

Подобные разработки имеют целью вскрыть слабые звенья в системе управления и повысить его общую эффективность.

Однако наиболее важно измерить управляемость по критерию осуществяемости управленческих решений.

ТИПОЛОГИЯ РЕШЕНИЙ

Индивидуальное решение - касающиеся лишь одного человека и им же принимаемые, т.е. решения типа «сам за себя». Пример: поступить или нет на работу в данную организацию, выполнить тем или иным способом трудовую операцию и проч.

Инженерное решение - «решение задач» вне зависимости от управления людьми.

Управленческое решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие ее сотрудники. Такое решение есть элемент отношений руководства — подчинения, т. е. оно принимается «за других» и выступает как проявление власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также



включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана реализации и деятельность по достижению цели.

За основу типологии управленческих решений может быть принят индивидуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения, что показывает степень влияния руководителя на организацию вообще. С другой стороны можно говорить о степени выполняемости решения, что может свидетельствовать о границах воздействия руководителя на организацию.

Типология:

1. Решения, жестко детерминированные, на содержании которых индивидуальные особенности руководителя не сказываются совершенно или сказываются незначительно. В этом случае личность субъекта решения как бы «не втягивается» в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопределено организационными условиями (законом, инструкцией, распоряжением вышестоящей инстанции и т. д.).

Такие решения могут быть двоякого рода:

а) *стандартизованные, рутинные* (о выдаче очередной заработной платы, увольнении работника через месяц после подачи им заявления, выплата пособий по профзаболеваниям и проч.);

б) *производные, вторичные*, т. е. принятые во исполнение, в развитие других решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, «спущенных» извне и проч.).

2. Решения «инициативные», так сказать, не жестко детерминированные, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения. Диапазон колебаний при этом может быть значительным, что для организации имеет важные последствия.

Здесь также можно выделить две разновидности:

а) *ситуационные*, имеющие преимущественно эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и проч.);

б) *реорганизационные*, т. е. направленные на изменение какого-либо организационного целого (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение административной структуры, ремонт и проч.). Понятно, что такие решения также в какой-то мере детерминированы (предопределены и лимитированы) внешними и организационными условиями (экономикой, технологией и т. д.).

Именно последняя группа управленческих решений — реорганизационные представляет основной интерес, так как эти решения включают в себя организационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководителя. Удельный вес таких решений в общем объеме управленческих решений сравнительно невелик: по данным некоторых исследований, число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% от общего числа.

В качестве критерия дифференциации решения можно принять фактор участия разных категорий работников в его принятии. В этом смысле выделяются два крайних «полюса»: решения единоличные и решения групповые, между которыми существует континуум разных сочетаний того и другого: с учетом мнений специалистов, с учетом мнений исполнителей, предоставление информации и права решения отдельным подчиненным и т. д. Любая из выделенных таким образом групп решений может быть структурирована внутри себя по соответствующим сферам управления: технология, ремонт, кадры, сбыт и все остальное, в том числе и в зависимости от отраслевой специфики предприятия.



Таким образом, очевидно, что классификация решений оказывается многофакторной, причем разные линии деления их пересекаются между собой. Так что если попытаться составить таблицу возможных оснований, то получится сложная матрица, в которой каждое конкретное решение должно будет рассматриваться с самых различных точек зрения. При проведении диагностики нет, конечно, необходимости включать все вероятные критерии дифференциации решения, а лишь те, которые вытекают из специфики поставленной проблемы и консультационных задач.

Нужно отметить, что анализ управленческих решений чрезвычайно информативен с точки зрения исследования эффективности управления предприятием. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по разным внутриорганизационным вопросам, о способах их разрешения, о стиле руководства коллективом и т. п. В управленческих решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия, характерные для жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри нее.

Из методов диагностики здесь предпочтительны: анализ документов (текстов приказов, распоряжений, планов оргтехмероприятий, протоколов заседаний), фиксированное наблюдение (фотография рабочего дня руководителя, совещаний), экспертные оценки (определение эффективности решений, путей повышения их качества), интервью (выяснение особенностей поведения руководителей).

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Два основных метода:

анализ документов и оценка осуществления решений с привлечением экспертов.

В качестве документов, фиксирующих решения, использовались тексты приказов, распоряжений и планов оргтехмероприятий (планы ОТМ), принятые на уровне всего предприятия за какой-то период времени: не менее чем за квартал, не более чем за два года. Все решения подверглись классификации, в основу которой была положена степень влияния руководителя на содержание решения, возможность его личного вклада в последнее.

Как было видно из этой рассмотренной ранее классификации, диапазон собственных действий руководителей предприятий ограничивается второй группой решений. Причем для решений типа 2а характерно то, что их осуществление обеспечивается самим фактом их принятия. Поэтому из всех решений для исследования отбирались только решения типа 2б. В рамках этой группы рассматривались все относящиеся к ней решения, т.е. выборка была сплошной.

Каждое такое решение подразделялось на задания — одно задание одному лицу. Задание принималось за элементарную составляющую приказа, распоряжения, плана ОТМ и служило единицей количественного измерения. Содержание каждого задания анализировалось в сочетании со следующей дополнительной информацией.

1. Сфера действия решения (сфера управления). По приказам и распоряжениям выделяются следующие сферы управления:

- 1) производство — задания относительно производственной деятельности основных и вспомогательных цехов;
- 2) финансы — задания по выделению средств на проекты, зарплаты, премии и т.д.;
- 3) снабжение — задания по снабжению, хранению, транспортировке материалов и оборудования;



- 4) сбыт — задания по складированию, хранению и сбыту основной и попутной продукции, выпускаемой предприятием;
 - 5) ремонт — задания по работам, связанным с ремонтом технологического и вспомогательного оборудования, с техникой безопасности, а также работы, связанные с предупреждением загрязнения внешней среды;
 - 6) кадры — задания по подготовке и переподготовке кадров по бытовым, жилищным, санитарным вопросам и т.д.;
 - 7) коммуникации — задания по вопросам транспорта, связи и информации;
 - 8) организация — задания по изменению или введению новых правил работы, отчетности, вопросы делопроизводства и т. п.
- Возможно выделение и других сфер.

По планам ОТМ в силу их специфики выделились иные сферы управления:

- автоматизация производства;
- прогрессивная технология;
- экономия энергоресурсов;
- модернизация оборудования;
- механизация производства;
- экономия сырья и материалов;
- повышение качества продукции;
- улучшение условий труда;
- предупреждение несчастных случаев;
- предупреждение профзаболеваний;
- охрана природы.

Автор решения — тот, кто вносит проект приказа, распоряжения, его фамилия, должностной статус.

Степень выполнения: выполнено — не выполнено, в срок, с переносом срока; выполненными считаются только те задания, которые осуществлены не позднее срока, указанного в решении.

Причины невыполнения — вина исполнителя, непредвиденные явления, порок решения.

Для проведения экспертизы степени выполнения и причин невыполнения решений создавались небольшие группы из квалифицированных инженеров, работающих на предприятии, которые были специально проинструктированы и обучены консультантами. Экспертиза чаще всего проводилась вскоре по истечении сроков выполнения заданий, «по горячим следам». Оценка выполнения заданий давалась на основе непосредственного ознакомления с результатом выполнения задани

я: визуальной оценки состояния материальных объектов, документов и проч., беседы с рядовыми исполнителями (рабочими, конторскими служащими). Беседы с ответственными исполнителями (указанными в тексте решения) служили лишь дополнительным источником информации.



ИСПОЛНЯЕМОСТЬ РЕШЕНИЙ

Один из важных критериев эффективности управления

Таб 1.

Сфера управления	«Внимание», % заданий		«Воздействие», % выполнения	
	Приказы	Распоряжения	Приказы	Распоряжения
Производство	25	40	50	80
Снабжение	7	16	70	80
...				

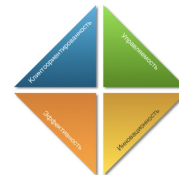
Таб 2.

Направленность мероприятий	«Внимание», % заданий	«Воздействие», % выполнения
Автоматизация		
Модернизирование		
...		

Таб3

	Тип решений					
	Предопределенные			Инициативные		
	Во исполнение приказов объединения	Во исполнение приказов других инстанций	Аварийные	Поддерживающие порядок	Иновационные	Прочие
Число единиц						
% от выборки						

Из опыта: чем крупнее вопросы и чем более длительного времени требует их решение, тем ниже их осуществимость.



Общие причины невыполнения заданий, распоряжений и решений:

Непредвиденные явления
Порок решения
Исполнительская дисциплина

Как видим, наиболее значительной причиной невыполнения заданий, содержащихся в решениях, оказываются **непредвиденные явления**. Эта причина характеризуется двумя видами факторов:

1) организационной неопределенностью, которая вызывается разного рода срывами работ из-за ненадежности внешних и внутренних связей.

Это в значительной мере обусловлено:

- невыполнением обязательств или поставок и изменением заданий внешними по отношению к данному предприятию организациями;
- несогласованностью действий различных подразделений внутри предприятия;
- авариями и поломками;

2) непланируемыми изменениями:

- в период подготовки задания или в ходе его реализации произошли события, сделавшие его выполнение в новых условиях невозможным;
- нецелесообразность выполнения задания не могла быть предвидена в процессе его подготовки, т.е. развитие производства, например изменение производственных условий, технологии, поставка нового оборудования и т.д., сделало выполнение задания ненужным, нецелесообразным.

Порок решения обуславливает следующие факторы (перечисляемые в порядке убывания их значимости):

- случаи отсутствия материалов, документов и других необходимых условий выполнения заданий, возможность и необходимость которых важно было предвидеть и учесть в процессе ПОДГОТОВКИ решения;
- задания, содержащиеся в решениях, оказались непродуманными с точки зрения их производственной, технологической, экономической и иной целесообразности и впоследствии были отменены новыми решениями;
- решения, в которых отсутствовало предвидение конкретных условий выполнения заданий, хотя их можно было предвидеть;
- задания, содержащиеся в решениях, давались исполнителям без учета рода их деятельности и производственных возможностей, т. е. давались «не по адресу»;
- решения, не учитывающие загруженность исполнителя, т.е. задания даются исполнителю, который уже перегружен;
- решения с непроверяемыми заданиями, т.е. такие, которые несут условное содержание и неконкретный перечень работ; как правило, это задания общего характера, как то: «принять меры», «усилить», «обратить внимание»;
- решения с «мобилизующими», нереальными сроками выполнения задания, которые впоследствии приходилось переносить.

Исполнительская дисциплина. Иными словами, задание не выполняется в силу недостаточной квалификации, неоперативности, необязательности, скрытого или явного противодействия и других качеств самих исполнителей (удельный вес каждого из этих факторов в отдельности установить не удалось).

РЕЗЕРВЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Актуальные управленческие решения

Консалтинговые услуги - маркетинг и управление

www.kalashnikovandrey.ru

www.actually.pro

+7 962 908 88 85



Исследование Таб1, 2, 3 позволяют оценить выполняемость приказов и распоряжений с разной степенью детализации вплоть до авторства.

Если в каком-то конкретном случае показатель осуществяемости решений 70% то мы имеем некий резерв повышения осуществяемости решений (управляемости) и он подлежит всестороннему анализу по формам решений, сферам управления, и причинам невыполнения решений.

Повышение осуществяемости решений по охарактеризованному выше направлению есть процесс длительный, строго говоря, постоянный, соответственно меняющимся условиям и возрастающим требованиям к объекту и субъекту управления. Необходим систематический анализ хода и результатов осуществления решений.

Источник:

Пригожин А.И. "Методы развития организаций"

Пригожин А.И. "Люди и системы"

Пригожин А.И. "Цели и ценности"