



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. А. Спивак**

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

УЧЕБНИК ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2015**

УДК 338.2(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
С72

**Автор:**

**Спивак Владимир Александрович** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом факультета государственного и муниципального управления и управления персоналом Института управления, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член Санкт-Петербургской академии управления персоналом.

**Рецензенты:**

*Алиев И. М.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

*Трапццын С. Ю.* — доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления образованием и кадрового менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена.

**Спивак, В. А.**

С72 Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 357 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-5212-4

В учебнике рассмотрены основные концепции и методики, отражающие достижения современной науки и практики менеджмента и применяемые в ситуациях исследования и обоснования необходимости проведения различного рода изменений в организациях на каждом этапе их осуществления. Изложены важнейшие причины, направления и объекты проведения изменений в организациях, методы научного обоснования и осуществления изменений, реализуемые на базе системного подхода и безусловного приоритета внимания к персоналу организации как активному фактору изменений. Содержит контрольные вопросы и задания для овладения компетенциями по теме.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и другим экономическим направлениям и специальностям. Представляет интерес для функционирующих менеджеров организаций, решающих проблемы осуществления своевременных и эффективных изменений в организациях, жизнедеятельность которых протекает в условиях постоянных перемен в самой организации и во внешней среде.*

УДК 338.2(075.8)  
ББК 65.290-2я73

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Подходы к научному познанию и управлению изменениями в организациях.....</b>	<b>13</b>
1.1. Подходы к определению организационных изменений.....	14
1.2. Факторы изменений .....	17
1.3. Понятие и законы управления организациями .....	21
1.3.1. Принципы управления организацией.....	26
1.3.2. Функции и методы управления организацией .....	29
1.4. Подходы к познанию. Научный подход.....	32
1.5. Системы и системный подход.....	37
1.5.1. Общие свойства систем .....	39
1.5.2. Направления оказания влияния на систему .....	42
1.5.3. Отношения в системе и системы со средой.....	43
1.5.4. Реализация функций управления в рамках системного подхода.....	44
1.6. Модели объектов изменений в организациях .....	46
1.6.1. Модель Берка – Литвина .....	46
1.6.2. Концепция оценки менеджмента «7С» McKinsey&Company.....	47
1.6.3. Направления изменений в организации (по Дафту) .....	50
1.6.4. Модель общего состава объектов изменений в организациях.....	50
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>53</i>
<b>Глава 2. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений .....</b>	<b>55</b>
2.1. Концепция обучающейся организации П. Сенге .....	56
2.2. Лидерская организация .....	57
2.3. Клиентоориентированная организация.....	59
2.4. Организация в системе японского менеджмента .....	61
2.5. Инновационная организация .....	68
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>72</i>
<b>Глава 3. «Возрастные» и стратегические изменения организаций .....</b>	<b>73</b>
3.1. Стадии жизненного цикла человека (по Э. Эриксону).....	74
3.2. Модели стадий развития организации.....	77
3.2.1. Модель Зигерта и Ланг .....	77
3.2.2. Модель жизненного цикла организации Б. Мильнера.....	78
3.2.3. Модель Грейнера.....	79
3.2.4. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса .....	83
3.3. Стратегические изменения организации .....	89
3.3.1. Определение стратегии и виды стратегий развития организаций.....	89

3.3.2. Организационные патологии .....	93
3.4. Реализация стратегии на практике.....	96
3.4.1. Процесс стратегического менеджмента .....	96
3.4.2. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация.....	99
3.4.3. Подходы к созданию и изменению организационной структуры ....	104
3.4.4. Классификация видов реструктуризации.....	107
3.4.5. Реинжиниринг как вид радикальных изменений бизнес-процессов .....	108
3.4.6. Понятие организационного маркетинга, имиджа, бренда и управление им .....	112
3.4.7. Ребрендинг .....	116
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	117
<b>Глава 4. Концепции и модели систем управления как объекты изменений.....</b>	<b>119</b>
4.1. Управление на основе ценностей.....	120
4.2. Управление по целям. Целевые комплексные программы .....	123
4.3. Сетевое планирование и управление.....	132
4.4. Системы управления качеством.....	133
4.4.1. Всеобщее управление качеством.....	133
4.4.2. Концепция качества «Шесть сигм».....	137
4.5. Контроллинг .....	139
4.6. Процессный подход к управлению.....	141
4.7. Ключевые показатели эффективности .....	146
4.8. Сбалансированная система показателей .....	149
4.9. Менеджмент знаний .....	155
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	156
<b>Глава 5. Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры.....</b>	<b>158</b>
5.1. Исследование и изменение миссии и видения будущего организации.....	159
5.2. Модели организационной культуры.....	164
5.3. Подсказки по инициализации изменения организационной культуры (по Камерон и Куинну) .....	176
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	185
<b>Глава 6. Анализ и изменения персонала.....</b>	<b>193</b>
6.1. Персонал как объект управления и изменений, методы и функции по управлению персоналом.....	195
6.2. Модели трудового потенциала работника .....	204
6.3. Систематизация средовых организационных факторов и компетенций менеджеров, влияющих на поведение и результаты персонала.....	210
6.4. Проектирование командной работы .....	213
6.5. Системы организационного обучения .....	224
6.6. Методы организационного обучения .....	233
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	238

<b>Глава 7. Исследования организаций и определение направлений изменений</b> .....	<b>243</b>
7.1. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации.....	244
7.2. Ситуационный анализ.....	247
7.2.1. STEEP-анализ.....	247
7.2.2. Матрица BCG.....	249
7.2.3. GAP-анализ.....	250
7.2.4. SWOT-анализ .....	251
7.2.5. Пять конкурентных сил: метод Портера .....	255
7.2.6. Матрица McKinsey .....	256
7.2.7. Анализ поля сил К. Левина .....	258
7.3. Бенчмаркинг .....	259
7.4. Экономическое исследование .....	262
7.5. Исследование человеческих ресурсов организации. Цели, задачи, процедуры аудита персонала (кадрового аудита).....	266
7.6. Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации.....	273
7.6.1. Основы компетентного консалтинга .....	273
7.6.2. Основы деятельности консалтинговой фирмы McKinsey&Company .....	279
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	281
<b>Глава 8. Сопротивление изменениям и его преодоление</b> .....	<b>293</b>
8.1. Признаки и источники сопротивления изменениям .....	294
8.2. Формы сопротивления изменениям: саботаж.....	301
8.3. Факторы снижения сопротивления изменениям.....	303
8.4. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту).....	312
8.5. Организационное развитие как методология системного проведения изменений.....	318
8.6. Решающая роль лидеров в снижении сопротивления изменениям .....	322
8.7. Социологическое исследование .....	340
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	354
<b>Литература</b> .....	<b>356</b>

## Введение

Изменения в организациях представляют собой ее сущность, естественное состояние. Жизнь и деятельность организаций нуждаются в постоянной адаптации к турбулентной внешней среде, реакции на произошедшие перемены и предвидения событий, связанных с трансформацией. Чем раньше удастся спрогнозировать возникновение факторов, для которых необходимы изменения, тем больше возможностей для принятия своевременных превентивных мер и перехода к состоянию готовности к изменениям. Такая деятельность требует от менеджмента организации значительного объема разнообразных компетенций во многих областях менеджмента и в смежных дисциплинах.

Вся жизнь любой живой системы — это изменения, происходящие в результате естественной жизнедеятельности организма и в процессе достижения целей. Движение к цели в основном связано с намеренными попытками изменить свойства и качества самой системы или условия ее существования. Система живет, развивается, проявляет активность, осуществляет деятельность в процессе изменения свойств, состояний, качеств, параметров. Э. Бернштейну, философу, одному из лидеров германской социал-демократии и II Интернационала (1889—1914), идеологу реформизма принадлежат такие слова: «Конечная цель — ничто, движение — все»<sup>1</sup>. Он имел в виду, что не следует уповать на резкие радикальные революционные изменения, лучше осуществлять постепенные эволюционные преобразования, тактику «малых побед», которые постепенно приводят к значительным результатам. Эту же фразу можно трактовать и следующим образом: жизнь проходит в процессе постоянных изменений, в постановке целей и их достижении, причем движение к цели занимает практически все время, а достижение цели сиюминутно, и за ним следует постановка следующей цели, которая будет длительно и упорно достигаться. Целью, как правило, является иное состояние живого организма, системы и (или) его отдельных элементов и качеств.

Мысль, что на свете «постоянны только перемены», стала трюизмом (англ. *truism* — банальность), по крайней мере, со времен Гераклита, т.е. с 500 г. до н.э.

Для понимания сущности организационных изменений и управления ими главным образом рассматривают такие аспекты, как характер изменений, их содержание, объекты изменений, подходы к пониманию объектов изменений и осуществлению изменений, предметы изменений, масштаб

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия; СПб. : Норинт, 2001. С. 123.

изменений, субъекты изменений, причины, факторы изменений, деятельность по осуществлению изменений (включает цель, мотив, результат, процесс) и многие другие аспекты, состав и содержание которых определяют руководители организаций.

Ключевые вопросы, на которые в каждой организации, как правило, стараются ответить:

- Кто мы?
- Куда нам следует двигаться, в чем наши проблемы и в чем коренится неблагополучие?
- Какого рода изменения следует проводить?

В обыденном подходе это звучит как перечень простых вопросов: кто, что, где, зачем, почему, когда, как, в чьих интересах, за чей счет.

Обобщая, с определенной степенью обоснованности можно сказать, что изменения — естественное состояние любой живой системы, к которым относятся люди и общности (включая организации), и основа жизни, т.е. жизнь системы представляет собой непрерывную череду изменений ее и ее элементов.

Итак, в связи с тем, что организации — системы, изменения в них правомерно рассматривать с позиций системного подхода; поскольку они живые системы, то развиваются, изменяются по общесистемным и собственным законам; поскольку они велики и сложны, причин и факторов, требующих исследования и проведения изменений, чрезвычайно много. Это как в человеческом организме, где даже одинаковые симптомы могут служить индикаторами совершенно различных заболеваний, требующих вмешательства разных специалистов. Исключительного внимания, на наш взгляд, заслуживает и точка зрения, что главное в организации — люди: от них зависит и создание организации, ее жизнь и деятельность, успехи и неудачи. Все происходящее в организации представляет собой результаты действий, решений конкретных людей, обладающих или не обладающих соответствующими компетенциями. Следовательно, можно исходить из того, что качество исследований и выбор пути изменения организаций, движение по выбранному пути, успех или неудача — результат того, какого качества персонал организации, и работа над повышением этих качеств составляет основу успеха изменений. Облегчает решение проблем то, что уже имеющиеся результаты научных исследований и практики бизнеса предоставляют работникам организаций многочисленные концепции, методики, рекомендации, позволяющие не «искать всегда свой путь», а действовать, опираясь на достижения предшественников, «плечи титанов».

Управление изменениями предполагает, что, реализуя собственно управленческие функции, инициаторы и организаторы изменений будут осознавать и системную природу организации, и особенности ее развития, и значимость качества персонала, и важность опоры на достижения, уже совершенные предшественниками.

Проблемы управления изменениями в первую очередь связаны со своевременностью диагностики неблагополучия (относительно текущих нормативов или перспектив развития организации), точностью определения причин и локализации неблагополучия, с выбором путей и методов осу-

ществления изменений. Управление в период изменений или с целью осуществления изменений имеет специфику, аналогичную управлению в условиях кризиса.

Неоднозначность, комплексность таких видов изменений, как реинжиниринг, реструктуризация, реорганизация и др., состоит в том, что любое явление такого рода может трактоваться и как цель (провести реструктуризацию), и как направление, и как форма изменений, и как совокупность средств, методик проведения изменений.

Деятельность по управлению изменениями многоэтапная, исключительно сложная, требующая на каждом этапе и в анализе каждой проблемы участия специалистов с соответствующими компетенциями. Нечасто проблемы, нуждающиеся в изменениях в организации, определяются и решаются в одиночку, иногда необходим консилиум, соучастие ряда специалистов, вовлечение всех тех работников, кого коснется предстоящее изменение. Коллективное решение проблем способствует (при его компетентной организации) нахождению креативных вариантов, соучастию работников в проведении изменений на самых ранних этапах и, как следствие, снижению уровня сопротивления изменениям. Так, предполагая необходимость изменений в стратегии развития организации, следует опираться на компетенции профессионалов в области стратегического менеджмента.

Общая последовательность управления осуществлением изменений в организации, *логика* управления изменениями, на наш взгляд, такова.

1. Вначале следует определить и обосновать необходимость изменений. В основе обоснования — результаты анализа, выявленные негативные тенденции (в сравнении с нормативами, ситуацией у конкурентов, ситуацией у партнеров, мировыми, региональными, национальными, отраслевыми тенденциями в области политики, экономики, экологии, техники, социального развития, «ожидаемым и одобряемым» процессом развития организации). Кстати, изначально можно (но не следует) исходить из достаточности результатов, получаемых в процессе естественного развития, философски рассуждая «пусть будет, как будет», «поживем — увидим». Пассивная стратегия, как правило, бесперспективна. Есть еще стратегия реактивная, когда решения принимаются после наступления события, а есть активная, когда на основе постоянных исследований, мониторинга осуществляются попытки предвидеть события, предпринять своевременные меры против их негативного развития, повлиять на развитие событий. Вот такая активная (иногда называемая «проактивной») стратегия и соответствует сути управления изменениями.

2. В случае признания обоснованности изменений, определяются направление изменений и методы, наиболее соответствующие характеру изменений и специфике организации. Уточняются проблема, причины и следствия неблагополучия, локализуется проблема (объекты, так или иначе причастные к изменениям и испытывающие на себе их последствия, связи, особенности объектов, обеспечение их существования и развития и т.п., т.е. осуществляется исследование объектов и предметов изменений). Необходимо ответить на вопросы: кого или что изменяем, почему, зачем.

Формулируются цели (умные), соответствующие ожиданию результатов изменений для каждого объекта, возможно, дерево целей. Устанавливаются критерии достижения целей, например, скорость, малоконфликтность, экономичность, эффективность, удовлетворение интересов ключевых групп и т.п.

3. Прорабатывается комплекс вариантов решения проблемы на уровне ключевых подходов, методов. По выбранным критериям оценивается каждый вариант, осуществляется предварительный расчет экономической, социальной, моральной, экологической или иной эффективности, выбирается предпочитаемый путь проведения изменений.

4. По выбранному варианту разрабатывается развернутый, полноценный комплексный план или целевая программа с увязкой по срокам, исполнителям, ресурсам.

5. Выполняется план, реализуются традиционные функции управления: организация деятельности, учет, контроль, лидерство и стимулирование работников, координация, регулирование.

6. Осуществляются итерации по мере выполнения планов и возникновения новых обстоятельств.

7. Фиксируются выполнение плана, программы, степень достижения целей, осуществляется оценка результата.

8. Если признано целесообразным, проводится следующий цикл изменений.

В учебнике приводится несколько вариантов данного алгоритма, позволяющих в режиме повторения и визуализации лучше усвоить методику научного подхода к решению проблем.

Изменения разного рода, вида могут осуществляться в организациях одновременно, с запаздыванием, последовательно, в зависимости от таких факторов, как актуальность, наличие ресурсов, значимость. И такое взаимовлияние изменений требует от руководителей организации еще более высокой компетенции, системного мышления, умения координировать работы и привлекать к работе истинных профессионалов.

Разнообразие компетенций у людей, занимающихся определением и решением проблем, связанных с изменениями в организации, исключительно велико. На каждом этапе привлекаются собственные и (или) сторонние эксперты, специалисты в соответствующих областях знаний, владеющие соответствующими компетенциями. Это и очевидные области знаний, такие как менеджмент организаций, стратегический менеджмент, другие области менеджмента, *Research and Development (R&D)*, бенчмаркинг, маркетинг, социология, производство, и такие специфические «узкие» компетенции, которые соответствуют природе выявленной проблемы, объекта изменений, например, знания в области рынков, на которые организация предполагает проникнуть. На основе широкой эрудиции руководители и организаторы изменений могут вырабатывать новые знания, имеющие научную значимость, практическое значение для многих организаций или, по крайней мере, для их собственной организации. В свою очередь, и сами методы определения проблем, принятия решений могут быть индивидуальными и групповыми, организация принятия решений обычно основыва-

ется на достижениях социальной психологии, концепций принятия решений, науки и практики решения проблем.

Вообще, люди, так или иначе причастные к изменениям, являются тем единственным активным фактором, который «оживляет», приводит в действие все остальные ресурсы организации и от качества которого зависит и своевременность распознавания неблагополучия, и выбор и реализация методов исследования причин, и успех проведения изменений. Поэтому в предлагаемом издании делается акцент на человеческий фактор, на проблемы компетентности людей в организациях в системе управления изменениями.

В учебнике рассматриваются основные представления о концепциях, методиках, отражающих достижения современной науки и практики менеджмента и применяемых в ситуациях проведения различного рода изменений в организациях на каждом этапе их осуществления. Ряд материалов, размещенных в свободном доступе в Интернете, приводится здесь потому, что соответствует современным концепциям и не противоречит представлениям автора данной книги.

Приведем определения ключевых направлений менеджмента, по которым осуществляется подготовка специалистов и которые требуют от профессионалов как общих компетенций менеджмента, так и специфических<sup>1</sup>. Привлечение такого рода «узких», но «глубоких» специалистов на каждом этапе управления изменениями осуществляется лидером изменений, а их рекомендации должны восприниматься как особо ценные.

**Финансовый менеджмент** — всесторонняя работа по управлению финансовыми ресурсами организации.

**Бизнес-экономикс** — поведение фирм, рынков и отраслей, в более широком смысле подразумевает описание и прогнозирование взаимосвязанного поведения на макроэкономическом уровне.

**Сравнительный менеджмент** — исследования в области международного менеджмента, в том числе с учетом культурных особенностей различных стран.

**Трудовые отношения и методы управления человеческими отношениями** — изучение отношений занятости; является дисциплиной, находящейся на стыке нескольких наук. Трудовые отношения, управление персоналом и методы управления человеческими ресурсами (УЧР) — важные составляющие менеджмента как науки.

**Производственный менеджмент** — занимается управлением производством и совершенствованием производственных операций.

**Маркетинг** — представляет собой своего рода «интерфейс» между организацией и потребителем.

**Исследование операций/систем и управленческие информационные системы (УИС)** — связывает друг с другом поведение действующих систем, созданных из явлений природы, людей и машин.

**Организационное поведение (ОП)** — и самостоятельная научная дисциплина, и одновременно попытка исследований на стыке наук. Имеет

---

<sup>1</sup> Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. СПб. : Питер, 2001. С. 28—33.

сложную историю происхождения и основывается на достижениях экономики, теории трудовых отношений, организации производства, психологии, социологии и других наук.

**Стратегическое управление (менеджмент)** — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий представляются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании<sup>1</sup>.

В данном учебнике мы исходим из того, что управление изменениями представляет собой науку и практику по интеграции достижений разнообразных общих и специфических областей знаний, умений, навыков, по формированию способностей их системного применения в интересах высокопрофессионального анализа факторов, вызывающих необходимость перемен, и принятия своевременных и эффективных мер для извлечения пользы из проведения изменений или, в крайнем случае, минимизации возможности ущерба. Представлены многочисленные материалы, позволяющие формировать новое знание, ориентироваться в массе организационных проблем, их причин и факторов, а также возможностей и недостатков методов их исследования и решения, получить системную картину происходящего в организации и ее будущего.

Учебник соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. Предназначен как для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (квалификация «Бакалавр»), так и для менеджеров организаций, решающих проблемы осуществления своевременных и эффективных изменений в организациях, жизнедеятельность которых протекает в условиях постоянных перемен в самой организации и во внешней среде.

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

- в области организационно-управленческой деятельности:
  - готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальные сопротивления изменениям;
- в области информационно-аналитической деятельности:
  - умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов;
- в области предпринимательской деятельности:
  - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

Предлагаемое издание способствует приобретению студентами перечисленных компетенций.

В результате изучения материалов данного учебника и выполнения заданий по темам студент должен:

---

<sup>1</sup> Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/strman.htm> (дата обращения: 14.05.2014).

***знать***

- классические модели организационных изменений;
- объекты изменений в организации как в системе: элементы, отношения, среда, процессы, обеспечение, свойства и качества;
- специфические характеристики идеальных прогрессивных типов организаций: обучающейся, клиентоориентированной, лидерской, инновационной, основанной на бережливом производстве;
- основные классические концепции жизненного цикла организаций;
- типы организационных стратегий и их направленность;
- методы анализа организации;
- факторы, влияющие на поведение людей в организации;

***уметь***

- выделять общие и специфические свойства организаций;
- исследовать разнообразные точки зрения на состав и связи элементов организации;
- определять стадию жизненного цикла организации;
- разрабатывать планы мероприятий по осуществлению реинжиниринга, реструктуризации, реорганизации, ребрендинга;
- адаптировать современные зарубежные модели управления к условиям России;
- применять научные методы выявления групп и причин сопротивления изменениям;

***владеть***

- методами исследования структуры и функций организаций;
- методами разработки элементов процессного подхода к управлению;
- методикой исследования мнений работников организации об имеющемся и желательном виде культуры (метод OSAI);
- основами методологии перехода на работу в командах;
- методами разработки программы и проведения социологического исследования.

# Глава 1

## ПОДХОДЫ К НАУЧНОМУ ПОЗНАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### **знать**

- критерии и типы организационных изменений;
- модель организационных элементов Берка — Литвина;
- модель системы «7С» McKinsey;
- модель объектов изменений Дафта;
- объекты изменений в организации как в системе: элементы, отношения, среда, процессы, обеспечение, свойства и качества;
- обобщенный состав объектов изменений в организациях;

### **уметь**

- различать используемые в познании подходы и понимать их специфику;
- обосновывать необходимость и эффективность научного подхода к решению проблем изменения и развития организаций;
- выделять общие и специфические свойства организаций;
- определять состав элементов организации как объектов изменений и отношения между ними;
- исследовать разнообразные точки зрения на состав и связи элементов организации;

### **владеть**

- методологией научного и системного подхода, применяемой для познания объекта изменений и его проблем;
  - методами исследования структуры и функций организаций.
- 

В этой главе приведены определения основных терминов и понятий, точек зрения на сущность явлений, способствующих изменениям в организации, на состав объектов, которые могут быть подвергнуты изменениям. Важный аспект — умение анализировать организационную жизнь и деятельность через призму системного подхода, предполагающего наиболее близкую к всесторонней совокупность факторов изменений и наиболее перспективные результаты проведения изменений, как экономические, так и социальные. Рассмотрены понятия организации, управления, изменений, точки зрения специалистов на объекты изменений в организациях как социотехнических системах, дан авторский состав объектов изменений. Все аспекты подробно изложены в теории менеджмента, теории организаций, менеджменте организации, стратегическом менеджменте. Обеспечение жизни и деятельности организаций представлено в рамках логистики, финансового менеджмента, права (хозяйственного, административного),

управления персоналом (управления человеческими ресурсами), экономики (экономики труда), организации труда.

## 1.1. Подходы к определению организационных изменений

Первоначальное значение старого французского слова *changer* — «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться, и нам придется приспособливаться к его изменениям»). Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация как живая система постоянно развивается по общесистемным и собственным законам, т.е. изменяется естественным образом, а также вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она существует. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т.п.<sup>1</sup> Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия (из известной работы Г. В. Широковой):

1. Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.

2. Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом.

3. Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени.

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации изменения. Тем не менее следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как

---

<sup>1</sup> Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. С. 49–50.

менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, на наш взгляд, использовать следующие определения:

- *содержание изменения* — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;

- *процесс изменения* — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является определение, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения».

Если объединить определение управления организацией<sup>1</sup> и определение изменений Р. Дафта, можно получить такое определение управления изменениями.

---

**Управление изменениями** — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

---

Объектами управления изменениями как науки и практики являются организации, а предметами — факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами. Состав объектов и предметов определяет исследователь исходя из поставленных им целей и представлений о происходящем в системе.

Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы<sup>2</sup>.

Для справки приведем определение понятия «жизнь».

---

**Жизнь** — одна из форм существования материи, закономерно возникающая при определенных условиях в процессе ее развития.

---

<sup>1</sup> Управление социалистическим производством : словарь. М. : Экономика, 1983. С. 290.

<sup>2</sup> Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. С. 49—52.

Организмы отличаются от неживых объектов обменом веществ, раздражимостью, способностью к размножению, росту, развитию, активной регуляции своего состава и функций, к различным формам движения, приспособляемостью к среде и т.п.<sup>1</sup> То, что происходит в организациях, подпадает под это определение и не случайно называется «жизнью организации».

---

**Изменение** — превращение в нечто другое.

---

Изменение характеризуется направлением, интенсивностью, скоростью и длительностью<sup>2</sup>.

Приведем краткую иллюстрацию основных характеристик изменений.

**Содержание и процесс.** *Содержание:* Кто мы сейчас? Какими хотим стать? Действительно ли это нужно? Анализ необходимости, возможности и направленности изменений.

*Процесс:* Как этого добиться? Общая классическая формула проведения изменений: трехэтапная схема К. Левина «размораживание — изменение — замораживание».

**Типы изменений.** Определяются в зависимости от критериев и факторов: естественные (происходящие в процессе жизни организации и наступления стадий ее развития) и инициируемые людьми, запланированные и незапланированные, локальные, комплексные и системные, самогенерируемые и навязанные, по ключевым элементам (например, стратегия, структура, система управления, продукты, технологии, культура, люди) и группам интересов, по целям, локализации: касающиеся отдельных групп, подразделений, бизнесов, организационные, отраслевые, национальные и глобальные.

Кроме того: существенные и несущественные (второстепенные); количественные и качественные; формальные и неформальные; регулярные и эпизодические; глобальные и фрагментарные (частичные); эволюционные (постепенные) и революционные; эффективные и провальные; и др.

*Локальные* изменения имеют в качестве объекта один из элементов организации, и последствия изменений в основном касаются именно этого объекта. Однако не следует ограничивать исследования именно этим объектом: в системе все элементы прямо или опосредованно связаны между собой, поэтому следует провести широкомасштабное исследование всех возможных связей объекта и последствий изменения для непосредственно и опосредованно связанных с объектом элементов системы, для системы в целом, для объектов, которых изменения, казалось бы, не касаются, но которые могут ощутить их влияние даже не сразу, а со временем. По существу, к любым локальным изменениям следует подходить как к комплексным. *Комплексные* изменения затрагивают непосредственным образом несколько объектов организации, а *системные* вовлекают в свою

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 401.

<sup>2</sup> См.: Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. М. : Гардарики, 2004.

сферу всю организацию, отражаются, так или иначе, на всех ее элементах, связях.

Примеры изменений:

- *локальные*: изменение структуры подразделения, его состава, руководства;
- *комплексные*: изменение системы стимулирования работников организации, изменение технологии производства, изменение рынка;
- *системные*: стратегические изменения, изменения системы управления организацией, изменения организационной культуры, изменение выпускаемой продукции.

Повторим, что в системе любые изменения должны рассматриваться как комплексные и потенциально системные, хотя требование минимизации затрат и негативных последствий подталкивает к локализации изменений. Количество вовлекаемых в изменения объектов необходимо минимизировать, но на стадии исследования учитывать возможные последствия от сужения рамок изменений, следует не упускать из виду возможные последствия для «непрямых» участников изменений.

Собственно, требование расширенного исследования объектов, вовлекаемых в изменение прямо, опосредованно, косвенно или даже случайным образом, должно быть выполнено вне зависимости от первоначального представления о составе объектов изменений, иначе в будущем не избежать неприятных «подводных камней» и «сюрпризов». Вообще, чем больше труда затратить на стадии исследования причин и определения направлений и методов изменений, тем больше вероятность нормального прохождения процессов. «Тяжело в учении, легко в бою»: тяжело на стадии исследования и подготовки к изменениям, легче будет на стадии осуществления изменений.

## 1.2. Факторы изменений

Необходимость изменений возникает в ситуации несоответствия ожидаемых и получаемых результатов, ожидаемого и реального поведения, планов развития и возможностей их обеспечения, давления внешних и внутренних сил. Оценка необходимости изменений, их актуальности, выявление объектов и направлений изменений, методов их осуществления предъявляют высокие требования к компетенциям лиц, причастных к изменениям. Рассмотрению движущих сил изменений, объектов, субъектов изменений, направлений и методов осуществления изменений разного рода посвящен весь данный учебник. Назовем несколько ключевых факторов, каждый из которых далее исследуется более подробно.

---

**Внешние силы** — все сферы окружающей среды, включая потребителей, конкурентов, технологию, экономические факторы и международную сферу.

**Внутренние силы** — потребности развития организации, внутренняя деятельность и решения.

---

Если топ-менеджеры ставят целью обеспечить быстрый рост, внутренняя деятельность компании должна измениться таким образом, чтобы эта цель была достигнута. Для этого могут создаваться новые отделы или технологии. Кроме того, требования сотрудников, профсоюзов, низкая эффективность производства способны стать теми факторами, действия которых заставят менеджеров инициировать изменения.

Побудители изменений: неудовлетворительные результаты мониторингов, PESTEL и SWOT-анализов, бенчмаркинга, исследования стадии развития (возраст) организации, научно-технический прогресс, изменения разных аспектов среды, изменения состава руководства по естественным причинам и в связи с признанием неадекватности по результатам аттестации, устаревшая организационная парадигма, давление групп интересов, угрозы рыночной среды, утрата конкурентных преимуществ и т.п. При изменениях следует учитывать масштаб, состав объектов изменений, временной период, отводимый на изменения (срочность), ресурсы, риски. При слияниях и поглощениях учитывается сходство и различия систем. То же следует учитывать при переносе теорий, моделей, методик на иную среду. Факторы выявляются в результате реализации научного, системного, ситуативного подходов, методологии научного познания.

Одним из сильных факторов, диктующих необходимость изменений в организации, является ситуация кризиса.

**Кризис** может быть связан с естественным ходом развития организации как живой системы, с переходом ее в «иной возраст», на другую стадию развития.

Кризис может служить и результатом несоответствия ее финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды<sup>1</sup>. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы: внешние, не зависящие от деятельности предприятия, и внутренние, зависящие от его деятельности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### Факторы, определяющие кризис

Факторы	Характеристика		
Внешние	<i>Социально-экономические общего развития страны:</i> рост инфляции; нестабильность системы налогообложения; нестабильность регули-	<i>Рыночные:</i> снижение емкости внутреннего рынка; усиление монополизма на рынке; нестабильность валют-	<i>Прочие:</i> политическая нестабильность; стихийные бедствия; ухудшение кри-

<sup>1</sup> См.: Антикризисное управление. URL: [http://investments.academic.ru/689/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B5\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5](http://investments.academic.ru/689/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) (дата обращения: 08.05.2014).

Факторы	Характеристика		
Внешние	рующего законодательства; снижение уровня реальных доходов населения; рост безработицы	ного рынка; рост предложения товаров-субститутов	миногенной ситуации
Внутренние	<i>Управленческие:</i> высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; плохое управление затратами производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности	<i>Производственные:</i> необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные фонды; низкая эффективность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы	<i>Рыночные:</i> низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей

Конечно, любые из вышеперечисленных факторов могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Так, слабый финансовый и производственный менеджмент на российских предприятиях привели к тому, что по данным Межведомственной балансовой комиссии, которой было проведено исследование финансового состояния российских предприятий, выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилизации ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый — низкий уровень денежного компонента в расчетах. *Деньги* едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме. Второй — чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам — больше года. Мировой цивилизации такое долговое бремя неведомо. Третий фактор — специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину, — *низкая эффективность труда*.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Данная проблема обусловлена такими факторами, как:

- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.



Для производства простой продукции достаточно умения осуществлять некоторые виды работ: так, ремесленник в состоянии сшить пару обуви, крестьянин может вырастить урожай, однако, если процесс производства и (или) продукт сложный, а участников производства много, возникает необходимость в разделении, координации, кооперации труда и реализации его специфической формы — управления. Даже в крестьянской семье в условиях натурального хозяйства требовались планирование работ, распределение обязанностей, координация и коррекция трудового поведения, стимулирование. Все виды и аспекты совместной работы людей требуют организации и управления деятельностью.

По сути, управление представляется формой живого труда, направленной на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы достигать целей скорейшим образом и минимизировать затраты всех видов ресурсов. Управление воспринимается как самостоятельный, по мнению первого директора Казанского института научной организации труда И. Бурдянского, «четвертый фактор производства».

### 1.3. Понятие и законы управления организациями

В стандарте Всероссийской организации качества ВОК — КСО-2007 «Социальная ответственность организации. Требования»<sup>1</sup> дается такое определение организации.

---

**Организация** — юридическое лицо, которое имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, а также имеющее самостоятельный баланс или смету и зарегистрированное в установленном порядке (ГОСТ Р 1.4—2004).

---

Это не единственное определение организации.

«Формально мы определяем организацию как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух людей и более. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяется между членами организации. Подчинение цели значит, что организация должна приносить конкретный результат: прибыль (компания «Боинг»), увеличение доходов членов организации (АФТ-КПП), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей»<sup>2</sup>. Приводя в скобках в качестве примера название конкретных корпораций или видов организаций, автор этого определения обозна-

---

<sup>1</sup> URL: [http://tppkaluga.ru/social/inf\\_mat/](http://tppkaluga.ru/social/inf_mat/) (дата обращения 24.03.2014).

<sup>2</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. : Питер, 2001. С. 23—24.

чает их наиболее ярко выраженную, ключевую цель, хотя хозяйственные организации заботятся не только о достижении указанных результатов, но и об удовлетворении интересов очень многих групп — носителей интересов.

На основании анализа теорий хозяйственных организаций и их признаков В. В. Радаев дает следующее определение<sup>1</sup>: «Под организацией следует понимать систему социальных отношений, ориентированную на достижение общих целей, обладающую собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которых члены организации за соответствующее вознаграждение выполняют отведенные им функциональные роли».

Любая организация, как мы полагаем, обладает следующим комплексом обязательных признаков:

— выраженная общая цель, несводимая к индивидуальным целям ее членов;

— набор ресурсов и определенный способ их защиты (начиная с заборов и службы охраны и кончая способами оправдания правомочности своего существования);

— система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением;

— структура устойчиво воспроизводимых статусов (организация должна иметь относительно постоянное формальное руководство или, по крайней мере, устойчивую лидерскую группу);

— специфическое разделение труда между своими членами (формальное и неформальное);

— наличие вознаграждений и наказаний за участие (неучастие) в делах организации».

Типы современных хозяйственных организаций, к которым относятся корпорации, по мнению многих ученых, определялись в числе прочих и в зависимости от типа отношений между их субъектами. *Субъекты* — личности, группы, весь коллектив. Особую роль играют личности — руководители. Основное здесь — специфика отношений «власть — подчинение», т.е. управление, где отношения — проявление духовной культуры, нравственных качеств, поэтому многие описания типов организаций включают не только производственно-экономические, но и этические и культурные характеристики.

Факторы и условия организации, влияющие на поведение людей во внешней среде и работающих в них, на их трудовую активность, отношение к труду и к организации, многочисленны. Множество таких факторов организационного происхождения рассмотрены в рамках теорий поведения человека в организации.

Смысл, вкладываемый в понятие «управление» выдающимися учеными, достаточно различный.

К. Маркс выделял и рассматривал *две стороны управления*: управление как вид деятельности (организационно-техническая сторона), т.е. это «про-

---

<sup>1</sup> Радаев В. В. Экономическая социология : учеб. пособие. М. : Аспект Пресс, 1997. С. 130.

изводительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства», и управление как проявление производственных отношений и целенаправленности (социально-экономическая сторона), т.е. часть регламента или правопорядка на производстве, что зависит от формы собственности на средства производства.

*Управление* — особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (по П. Друкеру)<sup>1</sup>. Эту деятельность осуществляют управленцы различных уровней, т.е. менеджеры.

*Управление* — элемент, функция *организованных систем* различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ<sup>2</sup>. *Социальное управление* — воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Различают *стихийное* управление, воздействие которого на систему есть результат пересечения различных сил, массы случайных единичных фактов, и *сознательное* управление, осуществляемое общественными институтами и организациями.

---

***Управление организацией*** — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.)<sup>3</sup>.

---

По А. Файолю, «управлять — значит предвидеть, организовывать, распорядиться, координировать и контролировать»<sup>4</sup>.

Выделяют также понятие «наука управления». *Предмет науки управления* — законы и закономерности управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления.

Важно отметить, что законы действуют не автоматически, а только через деятельность людей, при этом знание и следование законам определяет их поступки и поведение, а субъективность человека способна радикально исказить проявление закона<sup>5</sup>.

---

***Закон*** — необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

---

Понятие закона родственно понятию сущности. Выделяют три основные группы законов: специфические, или частные (например, закон сложе-

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1992. С. 39.

<sup>2</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 1252.

<sup>3</sup> Управление социалистическим производством : словарь / под ред. О. В. Козловой. М. : Экономика, 1983. С. 290.

<sup>4</sup> Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Республика, 1992. С. 12.

<sup>5</sup> Основы научного управления социалистической экономикой / под общ. ред. В. Г. Белова. М. : Мысль, 1988. С. 12.

ния скорости в механике); общие для больших групп явлений (например, закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки.

Теории менеджмента скорее спорны, чем окончательно определены, и, хотя их развитие не вызывает сомнений, никто не даст гарантии, что теория, появившаяся на свет последней, — непременно лучшая. Нет единства даже в области терминологии. Например, Ф. Тейлор считал, что он создал «научный менеджмент», а в это же время А. Файоль говорил о «принципах менеджмента». В какой-то момент одна из научных школ может господствовать, затем ее место занимает другая, и это отражает естественный ход вещей, закон жизненного цикла, которому подчиняются не только живые системы, но также идеи и теории.

---

**Всеобщий закон управления** может звучать так: *все системы управляемы.*

---

Системы, считающиеся неуправляемыми, управляются пока неизвестными и неподвластными человечеству силами на основе непознанных законов.

Есть еще один всеобщий закон управления, или принцип «необходимость научности в управлении». (Правда, существует точка зрения, что следование нравственным законам, высшему предназначению человека как наделенного душой богоподобного существа имеет большее значение для прогресса человечества, чем научный подход к познанию.) Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на базе системного подхода в соответствии с экономическими, социально-психологическими и иными известными законами и принципами, действию которых подчиняется управляемая система.

Это означает также необходимость основанного на науке понимания многообразной природы, сущности и специфики объекта управления, построение и использование наиболее адекватных моделей и инструментов влияния. К примеру, человек не должен рассматриваться только как объект управления: с точки зрения систем управления он является большой и сложной живой социально-психологической и биологической *объект-субъектной системой*, воздействие на которую представляет собой *взаимодействие*.

На наш взгляд, общие законы управления следующие:

- управленческое воздействие ведет к результату (в этом проявляется закон сохранения и превращения энергии);
- *закон адекватности воздействия природе системы*: воздействие тем с большей вероятностью приведет к ожидаемым результатам, чем точнее стимул соответствует сущности, свойствам, ожиданиям системы;
- *закон жизненного цикла*: любая система проходит этапы зарождения, бурного развития, медленного роста или стабильности, кризиса, упадка; понимание этапа развития системы помогает понять ее актуальные свойства и приоритеты;
- *закон «объективности субъективизма» в управлении и науке*: исследователи, познавая некий объект, опираются на достигнутый к данному моменту уровень представлений о нем, на свою эрудицию, собственный

подход, точку зрения, создают свою, не лишенную субъективности, модель объекта. Субъект по своей природе не может быть полностью объективен. Опираясь на субъективное представление об объекте, субъекты пытаются выдвинуть гипотезы, проверить их эмпирически, понять суть, структуру, причинно-следственные связи, особенности развития, местоположение в системе других объектов, определяющие свойства и признаки, общеродовое (филогенетическое) и индивидуальное (онтогенетическое) в объекте. Отсюда неизбежность некоторого *субъективизма* и *ограниченности* любой теории, законов развития, прогнозов поведения объекта, выводимых ученым или научной школой. Опираясь на предыдущие знания, можно и не подозревать о наличии еще непознанных качеств объекта, обуславливающих его поведение. Так, Ф. Тейлор объективно не мог, объясняя поведение работника и рекомендуя средства влияния на него, учитывать личные особенности, поскольку во время разработки им концепции научного менеджмента еще не сложилась наука психология вообще и психология личности, в частности. Кстати, перечисляемые здесь законы управления — субъективная точка зрения автора данной книги.

Можно сформулировать *закон эффективности управления*: эффективность управленческого воздействия, качество результата зависит от качества управления; в свою очередь, качество управления есть результат компетентности управленца.

*Закон субъективности в восприятии эффективности управления*: поскольку на результаты деятельности организации оказывает влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, то их оценки результатов могут не совпадать (проявление ситуационного принципа субъективной интерпретации). Вообще, понимание позиции, занимаемой влияющим на поведение лицом и представляемой им группой интересов, позволяет вникнуть в суть идей и предложений.

*Закон компетентности управленца*: компетенция не есть величина постоянная, она требует непрерывных усилий, обучения, накопления опыта, мыслительной работы.

*Закон актуальности, или современности применяемых методов управления*, необходимости опоры на самые последние научные достижения и знания. Компетентность управленца есть результат следующих факторов: глубины познания управляемой системы, адекватности используемых для управления способов и модели системы самой системе, объема и степени владения методами влияния на нее. При этом не отвергается полезность знания и применения классических и даже, казалось бы, архаических методов управления, таких как метод «кнута и пряника».

*Закон экономичности управления* (связан с законом адекватности): чем точнее выбран метод, тем дешевле обходится достижение требуемого результата. Это означает, что система легче реагирует на воздействие, менее инерционна по отношению к нему, в общем случае требует меньше усилий и ресурсов, если воздействие учитывает ее специфику, состояние, ожидание.

*Законы организаций* как систем и объектов управления можно вывести, переформулировав свойства систем:

- свойства организации нельзя познать, базируясь только на знании свойств ее элементов;
- действие закона перехода количества в качество ограничивается неопределенностью необходимого для перехода количества и слабой предсказуемостью момента перехода;
- от перестановки элементов организации ее свойства *меняются*;
- поведение организации нельзя прогнозировать на основе только ее свойств, без учета факторов внешней среды;
- каждая организация уникальна, и неправомерно подходить к конкретной организации, подразделению, бизнес-единице только с общей меркой или на основе знаний о других, даже аналогичных, организациях;
- организация способна адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, но не до бесконечности и не абсолютно: в процессе адаптации в ней происходят изменения;
- для большой, сложной живой системы (человека, группы, организации, социума) не существует столь адекватных моделей, которые могли бы полностью и всесторонне описать систему и обеспечить прогноз ее поведения с вероятностью 100%;
- в процессе развития организациям требуется пребывание не только в состоянии изменений, но и в состоянии относительного покоя;
- в каждое мгновение организация уже несколько другая, чем была в предыдущее;
- внешний наблюдатель не может точно знать внутреннее состояние организации, уровень ее напряженности;
- наблюдающий и управляющий субъект не может быть объективен, он всегда находится в плену собственных представлений, опыта, системных особенностей, состояния, разработанных и предпочитаемых им моделей.

### 1.3.1. Принципы управления организацией

Соблюдение принципов управления можно рассматривать как залог успеха управления.

---

**Принцип** (лат. *principium* — начало, основа) — 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т.д., 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности<sup>1</sup>.

---

В своей книге «Общий и индустриальный менеджмент» А. Файоль излагает основные принципы управления. Он не утверждает ни того, что принципы или их воплощение непреложны, ни того, что он приводит сколь угодно полный их список. Напротив, он пишет, что «число принципов управления неограниченно... Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением»<sup>2</sup>. Сам он рассматривает 14 принципов управления.

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 960.

<sup>2</sup> Управление — это наука и искусство. С. 21—41.

1. *Разделение труда* — принцип, цель которого «производить больше и лучше при тех же усилиях». Специализация, по утверждению Файоля, является одной из примет естественного порядка вещей. Он считал, что «разделение труда имеет свои границы, определяемые как нашим опытом, так и чувством меры».

2. *Власть* — «право отдавать распоряжения и требовать их выполнения». Файоль различает «официальный» (связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу») и «личный» авторитет (обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность к лидерству). Личный авторитет первоклассного управляющего является «обязательным дополнением» власти официальной.

3. *Дисциплина* — «по сути, сводится к послушанию, прилежанию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам почтения, соблюдаемым в соответствии с существующим между фирмой и работниками соглашением». Файоль полагает, что в различных организациях дисциплина может иметь разные формы, и настаивает на том, что она всегда является одним из существеннейших условий.

4. *Единство распорядительства* — «подчиненный должен получать приказы только от одного начальника». Согласно Файолю, двойные приказы в любом случае являются источником напряжения, замешательства и конфликтов.

5. *Единство руководства* — «один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели». Если принцип единства распорядительства требовал, чтобы каждый подчиненный получал приказы только от одного руководителя, то данный принцип сводится к единству управления и плана.

6. *Подчинение индивидуальных интересов общим* «заставляет вспомнить о том, что в бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия». Файоль обращает внимание на то, что одной из важнейших проблем управления является согласование общих и личных или групповых интересов.

7. *Вознаграждение персонала*: «Труды должны быть вознаграждены». Файоль рассматривает факторы, определяющие уровень заработной платы, но не зависящие от воли нанимателя, такие как прожиточный минимум, предложение рабочей силы, экономическая обстановка и положение предприятия. Он приходит к следующему заключению: «Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник — деньги или такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, — смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника».

8. *Централизация* — «подобно разделению труда... присуща естественному порядку вещей». Рассматривая вопрос о том, какую структуру — централизованную или децентрализованную — должна иметь организация, Файоль сравнивает ее с живым организмом. Вот что он пишет о централизации: «Вопрос централизации или децентрализации — это вопрос меры, вопрос нахождения оптимального для данной ситуации устройства...»

9. *Скалярная цепь* — «властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней». Более привыч-

ные термины для определения этого понятия — «иерархия» и «каналы, или линии коммуникации, субординации». Для того чтобы сохранить возможность контроля и избежать при этом потерь времени, он предлагает использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности за осуществление необходимых коммуникаций.

10. *Порядок* — наличие «места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте» (материальный порядок) и, по аналогии, «места для каждого лица и каждого лица на своем месте» (социальный порядок). Эта мысль естественным образом приводит Файоля к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала.

11. *Справедливость*. Файоль считал, что правосудие — это реализация принятых конвенций, справедливость же представлялась ему сочетанием правосудия и доброжелательности. Хотя руководству в любом случае пристало выглядеть в глазах подчиненных справедливым и благородным, каждый руководитель должен помнить и о дисциплине. Обретение должного баланса между справедливостью и дисциплиной требует от руководителя, согласно Файолю, «немалого здравомыслия, опыта и добродушия».

12. *Стабильность состава персонала* имеет отношение к проблемам планирования кадров, совершенствования методов управления и текучести рабочей силы. Файоль считал, что новым сотрудникам необходимо предоставлять определенное время для ознакомления с работой и привыкания к новой обстановке.

13. *Инициатива* — способность составлять план и обеспечивать его выполнение. Будучи одним из «сильнейших стимулов, определяющих поведение человека», инициатива обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой.

14. *Корпоративный дух* — создание и поддержание гармонии в организации. Файоль резко осуждает тех, кто придерживается принципа «разделяй и властвуй».

Питер Харриот (Peter Herriot)<sup>1</sup> считает, что в наши дни принципы и ценности, которые должны разделять и работники компании, и весь менеджмент, необходимо дополнить следующими правилами и соображениями.

1. *Стремление к взаимному благу*. Организация существует на благо ее сотрудников в той же степени (если не более), в какой сотрудники — на благо организации. Представление об организации как о прежде всего социальной системе видится наиболее перспективным с позиции развития общества и каждого человека, с точки зрения естественного стремления социума и личности к духовному совершенству.

2. *Развитие организации есть развитие ее работников*. Если конкурентоспособность сотрудника повышается, то это способствует усилению интеллектуального потенциала организации, а значит — укреплению преимущественного положения по отношению к конкурентам (улучшению перспектив развития организации, коллектива, работников).

---

<sup>1</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2002. С. 672.

3. На разных стадиях развития сотрудники организации различаются карьерными перспективами и амбициями, поэтому следует вести постоянный мониторинг потенциала и ожиданий работников и соотносить их с перспективами развития организации. Отсюда следует и *принцип индивидуального подхода*, в том числе в вопросах стимулирования, и *принцип необходимости творческого подхода* к стимулированию, и *принцип динамичности стимулов*.

4. *Принцип постижения сути*. Если руководство не сможет вникнуть в суть различий между подчиненными, признать их и вступить по этому поводу в переговоры, оно не сможет добиться сотрудничества.

5. *Принцип постоянного внимания к работникам*. Наиболее ценные сотрудники со временем предпримут попытки перейти на работу в другую организацию или работать хуже, чем могут. Если вспомнить теорию жизненного цикла живых систем, а также наличие рынка труда и собственных планов развития у каждого человека, то это утверждение не вызовет сомнений, а значит, следует быть постоянно внимательным и по отношению к самым, казалось бы, «обласканным» работникам.

6. *Принцип неизменной уважительности*. Перемены, которые отражаются на состоянии рынка труда (например, покупательского рынка труда в период экономического спада), могут привести к изменению баланса сил (в данном случае сил работника и работодателя). Эти колебания в силе позиций не должны принципиально влиять на переговоры с сотрудниками об условиях их работы и развития.

7. *Принцип взаимопонимания*. Организации также имеют потребности. Выживаемость — главная фундаментальная потребность для всех, которая может оправдать слишком высокие ожидания сотрудников. В случае противоречий между интересами работника и коллектива необходима глубокая проработка проблемы, исследование альтернатив развития и открытое обсуждение ситуации.

8. *Принцип доверия*. Переговоры о развитии можно вести только в том случае, если работник и представитель руководства компании открыто говорят о том, чего они хотят добиться, и готовы пойти на компромисс, а лучше — на сотрудничество, необходимым фактором которого является доверие.

9. *Принцип стимулирования*: определите потребности человека и постарайтесь организовать соответствующий стимул, связав его с нужным трудовым поведением.

### **1.3.2. Функции и методы управления организацией**

Ключевым аспектом менеджмента является признание роли и значения других людей. Хороший менеджер знает, что для выполнения задач, стоящих перед организацией, необходимо участие всех сотрудников. В начале XX в. Мэри Паркер Фоллетт, ученый в области менеджмента, определяла менеджмент как «искусство достижения целей с помощью других людей».

Несколько позже видный теоретик менеджмента Питер Друкер утверждал, что работа менеджера заключается в том, чтобы определять направление развития всей организации, обеспечивать руководство и решать,

каким образом использовать организационные ресурсы, чтобы достичь поставленных целей. Решение задач с помощью других людей, использование ресурсов для достижения поставленных целей, обеспечение руководства и определение направления развития — именно то, чем занимаются менеджеры. Эти виды деятельности относятся не только к уровню высшего руководства, но и к руководителям службы безопасности, бухгалтерских отделов, директорам по маркетингу и другим менеджерам. Более того, считается, что менеджмент универсален, поскольку предполагает использование ресурсов и достижение целей всеми типами коммерческих и некоммерческих организаций.

---

Таким образом, *менеджмент* — достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации деятельности, лидерства и контроля над организационными ресурсами<sup>1</sup>.

---

Считаем целесообразным расширить состав ключевых функций менеджмента за счет функций анализа (без которого невозможно понять, что происходит и почему), целеполагания, определения проблемы (аналогично постановке диагноза происходящим событиям), стимулирования персонала, координации деятельности с коллегами, и регулирования происходящих процессов. Имеются основания и для фиксирования функции учета и функции нормирования. Некоторые теоретики менеджмента определяют еще такие функции, как подбор персонала, налаживание коммуникации, принятие решений, решение проблем. Таким образом, на состав управленческих функций до сих пор не сформировалась единая точка зрения. Каждая функция подразумевает ту или иную цель, необходимые ресурсы, связь с другими функциями, требования к компетенциям управленцев.

Менеджеры используют разнообразные навыки, чтобы выполнить свои функции, которые могут быть объединены в такие три ключевые группы навыков, как *концептуальные*, *гуманитарные* и *технические*. Процесс менеджмента включает реализацию функций (в тех терминах и в том составе, который менеджеры считают наиболее приемлемым для себя), приобретение и использование ресурсов в целях достижения конечных результатов организации (подразделения).

Следует различать *методы управления* и *методы процесса управления*. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы<sup>2</sup>.

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют *методы прямого* и *косвенного воздействия*. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

---

<sup>1</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. С. 18.

<sup>2</sup> Управление социалистическим производством. С. 102—105.

Можно выделить *методы формального и неформального воздействия*. Соотношение их в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т.д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, а также специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

- *организационные (в том числе административно-правовые)*;
- *экономические*;
- *социально-психологические*.

Методы управления используются в комплексе, так как неразрывны и органичны отношения, на которых они базируются. Успешное применение методов управления в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов.

Методы управления *организационные* базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность организационных методов управления можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы *организационно-стабилизирующего* воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это — распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают: регламентирование — четкое закрепление функций и работ; нормирование — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование — ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы *распорядительного* воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т.д. Методы *дисциплинарного* воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Методы управления *административные*, или *административно-правовые*, имеют ту особенность, что они связаны с властной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне — управляемому. В этом случае наблюдается, как правило, прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения, независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут иметь правовые последствия.

Методы управления *экономические* предназначены для воздействия на экономические отношения. Здесь выделяются такие методы: хозяйственный расчет, капитальные вложения, система амортизационных отчислений; плата за фонды; использование фондов развития производства; системы материального стимулирования, распределения прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них возможно использовать только в широких масштабах управления — народное хозяйство, отрасль и т.д., другие же используются независимо от уровня управления.

Методы управления *социально-психологические* предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, приемах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально-психологические методы включают: 1) социальное планирование и социальную поддержку; 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников; 3) формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации; 4) формирование команд; 5) соучастие работников в принятии решений; 6) формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации; 7) повышение качества трудовой жизни; 8) индивидуальный подход к работникам; 9) создание высокого уровня качества трудовой жизни и т.п.

## 1.4. Подходы к познанию. Научный подход

---

**Подход** — в науке — фундаментальная, опорная точка зрения, система взглядов, принципов, формирующих основные направления восприятия, понимания явления, события, объекта и определяющих выбор обоснований для понимания, классификации, оценки и методов познания.

---

Подход в сознании индивида (группы) представляет собой субъективное явление, отражает личностные особенности, индивидуальность субъекта, соотносится с такими понятиями, как система принципов, направленность, установка, аттитюд, позиция, точка зрения, убеждения, предубеждения, предрассудки, может использоваться как ярлык, как оценочная характеристика.

Подход тесно связан со стратегией, поскольку он определяет направленность и специфику долгосрочных планов и прогнозов, цели и средства их достижения, ресурсы. Подход определяет также восприятие объекта, его соотношение с классом, видом, родом, область научных знаний, которые, по мнению субъекта, применимы в исследовании объекта.

Подходов к познанию множество, каждый из подходов также представляет собой множество. Выбор подхода осуществляет исследователь, субъект, опираясь на свою эрудицию, компетенции, предпочтения, гипотезы, установки и многие другие субъективные факторы.

Назовем некоторые подходы:

- 1) обыденный;
- 2) религиозный;
- 3) мистический;
- 4) художественный;
- 5) идеологический;
- 6) научный (системный подход + ситуативный подход);

7) множество других (традиционный и инновационный, консервативный и прогрессивный, объективный и субъективный, дилетантский и профессиональный, технократический и гуманистический, системный и узкий, ситуативный, гибкий и статичный, позитивистский и негативистский, наш-не наш, пессимистический и оптимистический, детский, женский, мужской, рациональный и эмоциональный, эстетический, системно-деятельностный, историко-эволюционный, функциональный, институциональный, междисциплинарный, биогенетический, социогенетический, персоногенетический, деятельностный, факторно-генетический, структурно-генетический, факторно-аналитический, антикризисный, культурологический, индивидуалистический и т.д.).

Повторим, что каждый подход может быть представлен как совокупность методов познания, методик, инструментов, убеждений, установок, а часто и предрассудков, предубеждений, пережитков, стереотипов, формирующих восприятие и оценку сторонников этого подхода, их точку зрения.

---

**Наука** — сфера человеческой деятельности, функция которой — выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности; одна из форм общественного сознания. Включает как деятельность по получению нового знания, так и ее результат — сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира; обозначение отдельных отраслей научного знания.

---

Непосредственные цели — описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности, составляющих предмет ее изучения, на основе открываемых ею законов. Система наук условно делится на естественные, общественные, гуманитарные и технические науки. В развитии науки чередуются экстенсивные и революционные периоды — научные революции, приводящие к изменению ее структуры, принципов познания, категорий и методов, а также форм ее организации; для науки характерно диалектическое сочетание процессов ее дифференциации и интеграции, развития фундаментальных и прикладных исследований<sup>1</sup>.

Основу научной деятельности составляют сбор фактов, их постоянное обновление и систематизация, критический анализ и на этой базе синтез

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 787.

новых знаний или обобщений, которые не только описывают наблюдаемые природные или общественные явления, но и позволяют построить причинно-следственные связи и, как следствие, — прогнозировать. Теории и гипотезы, подтверждаемые фактами или опытами, формулируются в виде законов природы или общества.

---

**Метод** (греч. *methodos* — путь исследования — теория, учение), способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

---

В философии метод — способ построения и обоснования системы философского знания<sup>1</sup>.

Деловой человек должен владеть методами научного подхода, дающего наиболее глубокие и убедительные знания об объекте исследования, об организации и личности, с которыми строятся деловые отношения, понимать сущность системного подхода, всеобъемлющий характер систем и их свойства, принимать во внимание специфику ситуации и степень ее влияния на объекты исследования.

---

**Научный подход** подразумевает компетентное исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, свойств, качеств, закономерностей развития, связей, факторов, определяющих поведение.

---

В отличие от обыденного, религиозного, художественного, мистического и идеологического подходов, позволяет выявить и использовать глубинные, существенные системообразующие факторы, приблизиться к истинному знанию.

Логика научного познания может быть представлена следующим образом. Невозможность объяснить новые данные в рамках имеющихся представлений порождает познавательное противоречие, требующее анализа и составляющее *проблему* (она обычно формулируется в виде вопроса), далее формулируется одна или ряд *гипотез* (предположительных ответов); для проверки гипотезы с помощью обоснованно отобранных методов организуется получение *эмпирических* (опытных) *данных*, в дальнейшем *обрабатываемых* и *интерпретируемых*. Это — этапы научного исследования, в рамках которого реализуются *методы исследования* — обоснованные нормированные способы его осуществления. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

Остановимся на понятии «проблема».

Энциклопедическое определение проблемы (греч. *problema* — задание, задача) таково: в широком смысле — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, решения; в науке — противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 724.

каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения<sup>1</sup>.

Некоторые специфические характеристики проблем позволяют отделить это понятие от задачи. Как правило, задача имеет некоторое количество решений объективного характера, т.е. последние не зависят от точки зрения субъекта, решающего ее. Необходимо только это решение или решения найти, используя нормированные методы поиска (формулы, алгоритмы, методики и т.п.). Проблема главным образом не имеет заранее определенного решения, а зависит от субъекта, его эрудиции, предпочтений и предрассудков, личностных особенностей и приоритетов, установок и т.п. Разные субъекты предлагают и разные подходы к решению проблемы, и разные методы.

Проблема характеризуется рядом признаков.

1. *Таинственность* — необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.

2. *Назначение задания* — задание индивидууму выдает другое лицо; происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованы.

3. *Трудность* — чего-то сложно достичь или недостаточно знания, как управлять сложившейся ситуацией, или не хватает ресурсов.

4. *Возможность* — ситуация, обещающая потенциальную выгоду.

5. *Головоломка* — не ясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки неразрешимы.

6. *Дилемма* — имеются, по крайней мере, два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны; требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верное<sup>2</sup>.

В зависимости от типа проблемы приоритетными становятся те или иные этапы в процессе решения.

Встречается также определение проблемы как познавательного противоречия (хочу понять, но не могу), противоречия между целями и средствами, между желаниями и возможностями, между целями и мотивами и т.д. По *субъектам* проблемы могут быть внутриличностными (психологические), межличностными или между личностью и группой (социально-психологические), между группами (социальные), межнациональными, межгосударственными (политические), глобальными<sup>3</sup>.

---

**Теория** — систематизированное описание, объяснение и предсказание явлений в конкретной области на базе широко подтверждаемой гипотезы, она существует до тех пор, пока не накапливается некоторое количество противоречащих ей данных, требующих пересмотра теории вплоть до отказа от нее.

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. С. 962.

<sup>2</sup> Управление человеческими ресурсами. С. 363–369.

<sup>3</sup> См.: Краткий словарь по социологии / под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. М.: Политиздат, 1989.