

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В. Г. Куликов

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

Поступила в редакцию 15 марта 2011 г.

Аннотация: в статье разрабатывается и обосновывается подход к развитию управляемости организации. Посредством анализа, выполненного на примере 59 организаций, показано, какие из факторов являются приоритетными для развития управляемости исследованных организаций. Рассматриваются проблемы, которые, с точки зрения автора, являются основными резервами развития управляемости в исследованных организациях. Предлагается подход, включающий пошаговый алгоритм мероприятий, направленных на развитие управляемости организации, и механизм осуществления соответствующих мероприятий.

Ключевые слова: управляемость, уровень управляемости, система целеполагания, регламентация, система ценностей, развитие управляемости.

Abstract: in the article the author develops and justifies the approach to the development of the manageability of the organization. Through the 59 organizations analyze reveals which factors are a priority for the development of the manageability of the studied organizations. The problems that the author's view, are the main reserves of manageability in the studied organizations. The approach includes incremental algorithm measures aimed at the development of the organization manageability and mechanism for implementing relevant activities.

Key words: manageability, manageability level, system of goal-setting, regulation, system of values, development of manageability.

Управляемость – одна из важнейших ценностей организации. Наблюдения за функционированием и развитием организаций приводят к мысли о том, что у деловой организации есть три основные ценности: управляемость, инновационность, клиентность. Они являются основными в том смысле, что все остальные управленческие ценности организации покрываются этими тремя.

Инновационность – это способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения. Клиентность – это соответствие организации потребностям и тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры. Управляемость характеризует точность и адекватность реакции объекта управления на воздействие субъекта управления. Под уровнем управляемости организации понимается форма и скорость реагирования организации на управленческие воздействия (например, ставящиеся цели и задачи, принимаемые управленческие решения), т. е. уровень управляемости показывает, в той ли форме и так ли быстро, как того хотелось бы управленческому аппарату, организация реагирует на каждое его воздействие.

Для практических руководителей эти три ценности не равны. Для большинства управляемость важнее двух других. В отечественной деловой

культуре распространен даже культ управляемости. Страх перед ее потерей и даже снижением пересиливает все. Клиентность выходит на второе место. Инновационность же появляется, главным образом, тогда и в той мере, когда и в какой этого требует следование двум другим ценностям. Если управляемость заложена глубоко в подсознании руководителя, предпринимателя, клиентность находится в его предсознании, то инновационность осознается только рассудком и то с колебаниями и повышенной осмотрительностью.

С одной стороны, можно говорить о том, что термин «управляемость» часто встречается в теории и практике управления. Различные аспекты управляемости проанализированы в работах отечественных и зарубежных авторов. Но, по мнению ряда исследователей (например А. И. Пригожина, М. С. Солодкой и др.), само понятие «управляемость» и системные подходы к развитию управляемости организации разработаны достаточно слабо.

Цель нашего исследования – разработать теоретически обоснованный и практически апробированный подход для повышения уровня управляемости организации. Объектом изучения стали 59 социально-экономических организаций г. Пензы. Предметом исследования являлись методы измерения, принципы, факторы и пути развития управляемости организации.

1. Оценка фактического уровня управляемости исследуемых организаций

Для каждой организации, вошедшей в выборку, нами была рассчитана оценка уровня управляемости. Критерием измерения являлась степень достижения поставленных целей (выполнения заданий) за анализируемый период – 3 месяца.

Основным методом сбора информации являлось непосредственное ознакомление с результатом выполнения заданий: визуальная оценка состояния материальных объектов, документов и прочего. В качестве дополнительного метода использовалась экспертная оценка, полученная посредством интервьюирования компетентных сотрудников организации или исполнителей, указанных в тексте документов.

Для измерения выполнения задания применялась двухмерная шкала «выполнено / не выполнено». Выполненным считалось задание, осуществленное не позднее определенного срока, указанного в документе, и в соответствующем объеме.

Уровень управляемости организации вычислялся по следующей формуле:

$$K = 1 - \frac{K_n}{K_{\text{общ}}}, \quad (1)$$

где K – уровень управляемости за анализируемый период; K_n – количество нереализованных целей (заданий) за анализируемый период; $K_{\text{общ}}$ – общее



Рис. 1. Шкала значений уровня управляемости

количество целей (заданий), поставленных за анализируемый период.

Оценка полученного значения осуществлялась по шкале, представленной на рис. 1. В соответствии с этой шкалой организация по уровню управляемости может быть отнесена к одному из типов:

1. «Высокоуправляемая». Такая организация способна достичь поставленной цели в полной мере и своевременно, и даже обеспечивает сверхплановые цели функционирования.

2. «Нормально управляемая». В такой организации имеет место полное и своевременное достижение целей функционирования. Отклонений от заданных параметров либо нет, либо они вовремя устраняются.

3. «Малоуправляемая». В системе управления такой организации часто возникают сбои. Поэтому поставленные цели либо достигаются, либо нет, либо не все. Из-за потери или перерасхода ресурсов затраты во многих случаях выше самого результата (эффекта).

4. «Неуправляемая». В такой организации цели почти никогда не достигаются, затраты всегда выше самого результата, существуют большие потери ресурсов, эффект отсутствует.

Оценки 59 организаций, полученные в результате измерения, представлены на рис. 2, из которого следует, что 14 % исследованных организаций (8 из 59) имеют критический уровень управляемости: в них реализуется менее 20 % поставленных целей; 45 % (27 из 59) являются нормально управляемыми: управление в них построено таким образом, что достигается 50–70 % поставленных целей; 14 % исследованных организаций (8 из 59) являются высокоуправляемыми: в них реализуется более 70 % поставленных целей.

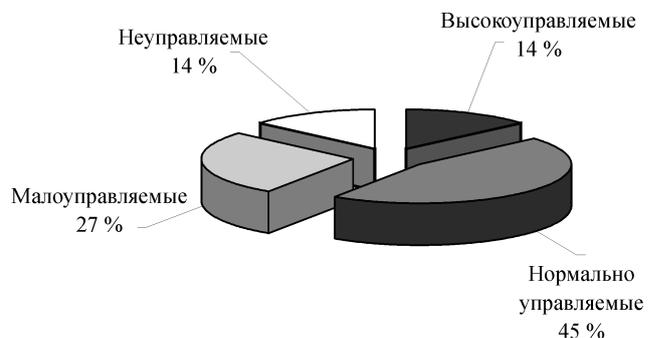


Рис. 2. Распределение исследованных организаций по уровню управляемости

Из этого можно сделать следующие выводы:

– 41 % исследованных организаций (неуправляемые (14 %) и малоуправляемые (27 %), т.е. 24 из 59) имеют значительные резервы для развития управляемости;

– 45 % исследованных организаций (нормально управляемые) управляются лучше, но также имеют резервы для развития управляемости.

2. Факторы, влияющие на уровень управляемости организации

Проанализировав более 120 библиографических источников, проведя неоднократные наблюдения за деятельностью различных организаций, переработав разнообразный и существенный по объему исследовательский материал, мы сочли возможным выделить ряд факторов, влияющих на уровень управляемости организации. К их числу относятся следующие:

1. *Надежность сотрудников.* Надежность понимается как возможность для руководителя надеяться, а в пределе – быть уверенным, что его коллеги или подчиненные сделают все возможное, приложат все способности, чтобы выполнить свои обязательства или исполнить порученное.

2. *Система целеполагания.* Формально мы представляем управляемость как степень достижения определенных целей. Соответственно, для реализации управляемости в первую очередь должны быть обеспечены процедуры формулирования, постановки и контроля достижения целей.

3. *Стиль руководства.* С точки зрения управляемости организации наиболее предпочтительным выступает жесткий стиль. Это не подразумевает, что руководитель должен кричать на подчиненного, грозить ему увольнением или побуждать к действию угрозами и запугиванием. Жесткость в нашем понимании предполагает следующее:

- не оставлять без внимания невыполненные поручения;
- не повторять свои поручения несколько раз;
- применять серьезные наказания, даже если провинившегося работника потребуются уволить;
- без колебаний поступать частными интересами во благо общих.

4. *Регламентация.* Данное понятие можно кратко обозначить как нормативное упорядочение действий сотрудников. Регламентация создает организационный порядок: описываются бизнес-процессы, формулируются и внедряются стандарты их выполнения.

5. *Система ценностей.* Это основные убеждения, которыми руководствуются при управлении деятельностью организации; организация доводит

их до своих членов. Сила системы ценностей организации по большому счету определяется двумя характеристиками:

– степень соответствия принятых ценностей целям деятельности организации;

– степень преданности принятым убеждениям сотрудников организации от высших руководителей до рядовых исполнителей.

6. *Коммуникации.* На наш взгляд, одно из основных условий управляемости – обозреваемость объекта, т.е. руководитель должен видеть интересующие его стороны управляемого объекта, для этого необходимо регулярно получать достоверную информацию о состоянии объекта.

Все остальные факторы, на наш взгляд, являются составными частями вышеназванных.

С теоретической точки зрения значимость этих факторов для обеспечения соответствующего уровня управляемости не вызывает сомнений. Но для более полной обоснованности сделанного вывода мы также решили проверить значимость выделенных факторов с практической точки зрения. Для этого было опрошено 578 респондентов из 59 исследованных организаций при помощи специально подготовленной анкеты.

Основную часть анкеты составлял список из 30 утверждений: по пять на каждый фактор. Утверждения описывали состояния факторов, наиболее желательные для обеспечения управляемости организации. Каждому респонденту предлагалось оценить степень соответствия данных утверждений реальному состоянию дел в организации, сотрудником которой он является, по пятибалльной шкале: 1 – утверждение не соответствует реальному состоянию дел; 2 – соответствует в минимальной степени; 3 – соответствует в немалой степени; 4 – соответствует в значительной степени; 5 – соответствует полностью.

Далее были выполнены расчеты при помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Цифровое значение этого коэффициента характеризует, насколько тесна связь между результирующим (уровень управляемости организации) и факторными (шесть выделенных факторов) признаками. Эталонные значения коэффициента представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1
Упрощенный вид таблицы Чэддока

Значение коэффициента	Степень связи между признаками
0,1–0,3	слабая
0,3–0,7	средняя
0,7 и выше	тесная

В результате обработки данных были получены значения коэффициентов Спирмена, представленные в табл. 2.

Т а б л и ц а 2
Расчетные значения коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Показатель	Значения коэффициента
1. Надежность сотрудников	0,768
2. Система целеполагания	0,872
3. Стиль руководства	0,877
4. Регламентация	0,835
5. Система ценностей	0,825
6. Коммуникации	0,817

Отсюда видно, что практическая связь между факторами и результирующим признаком – уровень управляемости организации – является тесной. Таким образом, можно сделать вывод, что все выделенные факторы действительно значимы для обеспечения управляемости организации. Но по результатам проведенного анкетного опроса (рис. 3) видно, что наименьшие оценки получили индикаторы, относящиеся к трем группам факторов: «система целеполагания»; «регламентация»; «система ценностей».

В табл. 3 показано распределение основных резервов развития управляемости, выявленных в 59 исследованных организациях, по группам факторов.

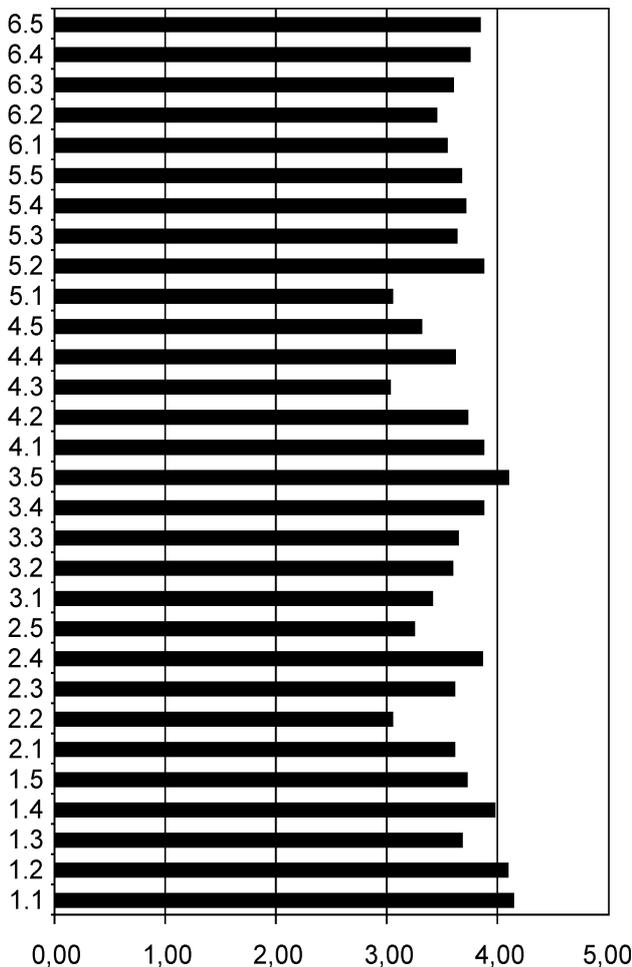


Рис. 3. Средние оценки индикаторов, характеризующих факторы управляемости организаций выборочной совокупности

- Условные обозначения и средние оценки (в баллах):
- 1.1 – уровень квалификации сотрудников (4,14);
 - 1.2 – ориентация сотрудников на развитие (4,09);
 - 1.3 – самостоятельность и инициативность сотрудников (3,68);
 - 1.4 – способность сотрудников к взаимодействию (3,97);
 - 1.5 – ответственность сотрудников (3,72);
 - 2.1 – согласованность целей (3,61);
 - 2.2 – измеримость целевых установок (3,05);
 - 2.3 – известность целей сотрудникам (3,61);
 - 2.4 – контролируемость достижения целей (3,86);
 - 2.5 – учет достижения целей в системе стимулирования (3,25);
 - 3.1 – отсутствие дублирования организационного порядка (3,41);
 - 3.2 – обогащение сотрудников (3,59);
 - 3.3 – приверженность руководства организационным интересам (3,64);
 - 3.4 – применяемость серьезных мер (3,87);
 - 3.5 – контролируемость деятельности сотрудников (4,10);
 - 4.1 – наличие регламентов (3,87);
 - 4.2 – наличие стандартов (3,73);
 - 4.3 – дееспособность регламентов и стандартов (3,03);
 - 4.4 – контролируемость выполнения регламентов и стандартов (3,62);
 - 4.5 – учет выполнения регламентов и стандартов в системе стимулирования (3,31);
 - 5.1 – дееспособность принятых ценностей (3,05);
 - 5.2 – известность ключевых ценностей (3,87);
 - 5.3 – наличие поддерживающих процедур (3,63);
 - 5.4 – контролируемость ключевых ценностей (3,71);
 - 5.5 – учет ключевых ценностей в системе стимулирования (3,67);
 - 6.1 – ресурсоемкость коммуникаций (3,54);
 - 6.2 – достаточность информации (3,45);
 - 6.3 – дееспособность КИС (3,60);
 - 6.4 – постоянство двусторонней связи (3,75);
 - 6.5 – активность позиции руководства в информировании сотрудников (3,84).

Классификация основных резервов по факторам управляемости

Система целеполагания	Регламентация	Система ценностей
Цели формулируются в терминах процесса, а не результата. Разрыв между целеполаганием и системой стимулирования	Существующие регламенты и стандарты не улучшают деятельности (недееспособны). Выполнение регламентов и стандартов слабо отслеживается и не учитывается в системе стимулирования	Принятые ключевые ценности не способствуют успешной деятельности организации

Расшифруем каждую из определенных проблем.

Проблема 1. *Цели формулируются в терминах процесса, а не результата.*

Достаточно часто в формулировках целей встречаются общие, всем известные термины, но малопонятные в практическом смысле: «обеспечить получение прибыли»; «установить связи с потенциальными клиентами»; «наладить отношения с новыми поставщиками» и т.п. Проблема заключается в том, что в данном случае для исполнителя остаются неясными само задание, вытекающее из цели, и критерии оценки его выполнения. Одна из основных патологий состоит в том, что, не получив этой информации, исполнитель начинает ее додумывать самостоятельно, при этом его представление не всегда совпадает с первоначальным замыслом. В конечном счете возникают серьезные расхождения между результатом задуманным и результатом полученным.

Проблема 2. *Разрыв между целеполаганием и системой стимулирования.*

По сложившейся практике в одной из изученных организаций заработная плата работников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой фиксированный оклад, а переменная часть – надбавку, размер которой определяется рядом факторов. На вопрос «За что увеличивается переменная часть Вашей зарплаты?» были получены следующие ответы:

- «за совмещение функций сверх контрактных обязательств» – 55 % опрошенных;
- «за выходы на работу в нерабочие дни» – 10 %;
- «за командировки в районы области» – 5 %;
- «за другое» – 30 %.

Таким образом, большинство опрошенных сотрудников организации (55 %) утверждают, что дополнительные выплаты делаются за совмещение функций, а не за четкое и полное выполнение поставленных целей и задач, т.е. заработная плата фактически не связана с достижением целевых установок.

Проблема 3. *Существующие регламенты и стандарты не улучшают деятельность (недееспособны).*

Внедрение регламентов и стандартов направлено на совершенствование деятельности. Подобное возможно только в том случае, если содержание регламентов и стандартов будет включать описание наилучшего способа выполнения процесса и действий.

Для примера проанализируем описание процесса «Осуществление сделки», действующего в одной из исследованных организаций (рис. 4).

Что можно понять из представленной схемы:

- Кто-то не известно как узнает о начале работ.
- Этот же «кто-то» уточняет каким-то образом содержание заказа.



Рис. 4. Описание процесса «Осуществление сделки»

– Каким-то образом утверждается коммерческое предложение.

– Каким-то образом утверждается договор.

– После получения оплаты кто-то передает служебную записку в строительный отдел.

Причем не ясно, как создаются эти документы; не понятно, что считается выполнением работ и основанием для получения окончательной оплаты.

Независимо от методики описания карта процесса должна отвечать на следующие вопросы [1]:

– «Вход» и «выход» процесса;

– Из каких процедур состоит процесс;

– Кто выполняет каждую процедуру;

– Что получается в результате ее выполнения;

– Кто получает результат и что он с ним делает.

Кроме того, при описании бизнес-процесса рекомендуется уделять внимание способам передачи информации и носителям информации (например, устная передача информации может оказаться в лучшем случае «испорченным телефоном», а в худшем – вообще потеряться). В представленном описании они также не показаны. Для оптимизации необходимо, чтобы описание было четким и однозначным и доходило до уровня, на котором видна конкретная работа каждого участника процесса. С этих позиций представленное описание процесса «Осуществление сделки» нельзя назвать оптимальным, так как оно требует дополнительных комментариев.

Проблема 4. *Выполнение регламентов и стандартов слабо отслеживается и не учитывается в системе стимулирования.*

Ошибка заключается в том, что при внедрении регламентов и стандартов в большинстве случаев упор делается на лояльные подходы: руководство рассчитывает, что сотрудники проникнутся тем, как здорово работать, когда ты получаешь уже готовые инструменты решения многих задач в виде регламентов и стандартов, т.е. изначально на материальном стимулировании это никак не отражается. Таким образом, у сотрудника нет никакой мотивации к выполнению обязательных процедур. В подавляющем большинстве случаев такой лояльный подход не дает положительных результатов.

Проблема 5. *Принятые ключевые ценности не способствуют успешной деятельности организации.*

Эта проблема в некоторой степени аналогична проблеме недееспособности существующих регламентов и стандартов. Исходя из идеи ценностного

управления организации слишком сложны, чтобы ими управлять только по сводам наставлений. Поэтому руководству для упрощения проблемы управляемости следует пользоваться немногими сквозными ценностями, покрывающими главные устремления.

В любой организации со временем формируется набор ценностей, которыми сотрудники руководствуются в своей деятельности. Эти ценности формируются целенаправленно по инициативе руководства организации, либо стихийно, де-факто. Но так или иначе принятые в организации ценности должны способствовать ее успешной деятельности.

Анализируя ценностную систему (оргкультуру) организаций выборочной совокупности, мы решали две основные задачи:

1. Определить степень соответствия предпочтительной для организации и существующей в ней на данный момент ценностной системы.

2. Оценить степень согласованности ценностных ориентаций организации в различных аспектах ее деятельности и приверженности сотрудников существующим ценностям.

На наш взгляд, наиболее сильная и дееспособная система ценностей (оргкультура) та, в которой:

– существующая система ценностей соответствует предпочтительной;

– имеет место высокая степень согласованности системы ценностей. Согласованность тем выше, чем в большей степени в разных частях организации делается акцент на одни и те же ценности.

В качестве примера приведем результаты анализа, полученные в одной из организаций выборочной совокупности. Используя методику OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) К. Камерона и Р. Куинна, мы определили, следующее:

– наиболее предпочтительной (желательной) для данной организации является иерархическая система ценностей. К данному выводу нас привел не только анкетный опрос сотрудников организации, но и анализ ее внешней среды;

– существующей (доминирующей) на момент исследования в организации является иерархическая система ценностей.

Отсюда следует, что существующая в организации система совпадает с предпочтительной.

Дальнейшее исследование показало, что часть ценностей, соответствующих предпочтительной системе, в организации просто отсутствует (табл. 4).

Присутствие предпочтительных (желательных) ценностных установок
в практике деятельности организации

Ценность	Определена ли формально*	Проявляется ли в деятельности
1. Рентабельность	Нет	Да
2. Надежное выполнение обязательств (надежность)	Да	Да
3. Своевременность (быстрота) обслуживания	Нет	Нет
4. Гладкое функционирование (плавность производственного процесса)	Нет	Да
5. Простота	Нет	Нет
6. Командный дух (команда)	Да	Да

* Сформулирована в каком-либо организационном документе или, как минимум, часто декларируется.

Кроме того, была отмечена некоторая несогласованность в осознании системы ценностей. В-первых, в рамках управленческой команды организации имела место частая и довольно высокая степень рассогласованности индивидуальных оценок существующей и, в еще большей степени, предпочтительной системы ценностей. Ее причины, как правило, руководители были склонны объяснять в основном внешними факторами – возрастными различия, неравноценный опыт, различный стаж работы в организации и тому подобными причинами, – но никак не непроясненными ценностными установками.

Во-вторых, существовали определенные различия в оценке предпочтительных и существующих ценностей руководством организации и

другими сотрудниками. Иллюстрацией этой закономерности является рис. 5, выявляющий типичное по форме соотношение профилей системы ценностей во мнениях руководства и персонала.

Из проведенного анализа следует, что существующая в данной организации на момент исследования ценностная система соответствует предпочтительной, т.е. нет необходимости в смене системы ценностей; она не может быть определена как «сильная» («здоровая») и является скорее слабой. Это подтверждается следующими признаками:

- часть ценностей, соответствующих предпочтительному образу, в организации просто отсутствует;
- часть ценностей декларируется, но не встроена в повседневную деятельность организации;

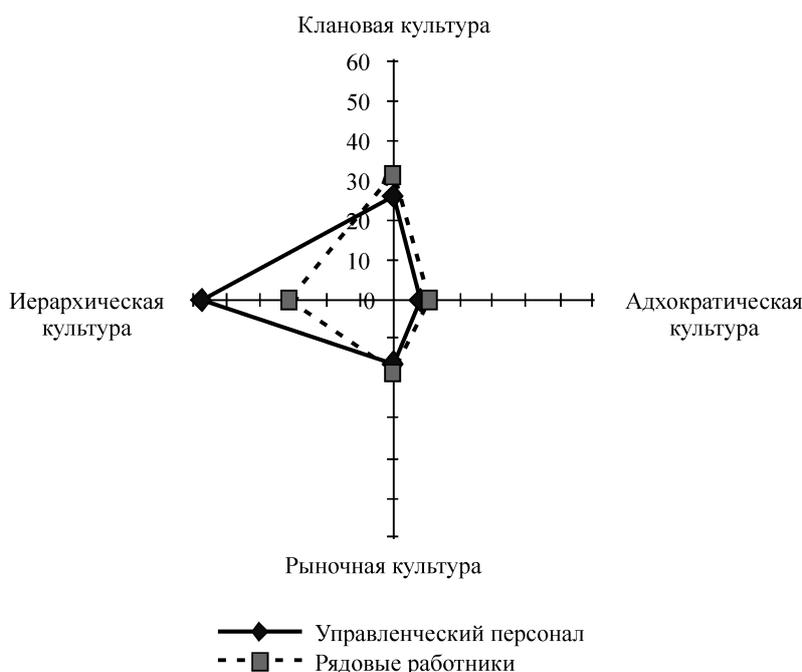


Рис. 5. Профили оценок существующей системы ценностей сотрудниками разных иерархических уровней организации

– система ценностей в значительной степени раздроблена и не связана общими убеждениями: нет единого и однозначного понимания ценностей среди персонала организации.

3. Системный подход к развитию управляемости организации

Проведенное нами исследование 59 организаций показало, что их основные резервы управляемости относятся к факторам «Система целеполагания», «Регламентация» и «Система ценностей». Кроме этого нами были учтены следующие аргументы. Была выявлена зависимость уровня управляемости организации от выделенных факторов – «Система целеполагания», «Регламентация» и «Система ценностей» – посредством разработки и анализа модели множественной регрессии. Формат исходных данных, использованных для построения многофакторной модели, представлен в табл. 5.

В данном случае уровень управляемости организации (Y), измеряемый в процентах, является результирующим признаком. Он рассчитывался как степень достижения поставленных целей за анализируемый период, т.е. через соотношение количества нереализованных целей (заданий) за 3 месяца к общему количеству целей (заданий), поставленных за 3 месяца.

«Система целеполагания», «Регламентация» и «Система ценностей» – это факторные признаки. Они измеряются в баллах от 1 (низкий уровень состояния фактора) до 5 (высокий уровень состояния фактора). Исходные данные состояния факторов были получены путем экспертной оценки. Для оценки каждого фактора были определены уровни, характеризующие их состояние. Модель была построена с помощью пакета SPSS 17. Из проведен-

ных программой расчетов была получена следующая регрессионная модель:

$$Y = 7,023 + 9,018X_1 + 6,859X_2 + 5,825X_3, \quad (2)$$

где Y – уровень управляемости организации; X_1 – переменная (фактор) «Система целеполагания»; X_2 – переменная (фактор) «Регламентация»; X_3 – переменная (фактор) «Система ценностей».

Таким образом, в полученной модели факторами объясняется 86,5 % вариации (значение скорректированного R -квадрата) результирующего показателя Y .

Анализ коэффициентов свидетельствует о том, что если улучшить состояние фактора X_1 («Система целеполагания») на один балл, то уровень управляемости организации возрастет на 9,018 %. Поскольку переменные имеют одинаковые единицы измерения, то можно констатировать, что «Система целеполагания» по данной модели оказывает наибольшее воздействие на уровень управляемости организации.

Следующим по степени влияния фактором является «Регламентация» (X_2): при улучшении состояния регламентации на один балл уровень управляемости увеличится на 6,859 %. В свою очередь, улучшение фактора «Система ценностей» (X_3) на один балл позволит повысить уровень управляемости организации на 5,825 %.

В совокупности эффект от улучшения этих трех факторов составляет 21,7 % (9,018 % + 6,859 % + 5,825 %).

Мы также определили, что проектируемый нами подход к развитию управляемости должен быть в минимальной степени подвержен влиянию человеческого фактора.

На основании всех рассмотренных выше положений нами разработан следующий алгоритм развития управляемости организации (рис. 6).

Таблица 5

Исходные данные для построения многофакторной модели

№ п/п	Организация	Уровень управляемости организации, % (Y)	Факторы, оказывающие влияние на уровень управляемости организации, баллы		
			Система целеполагания (X_1)	Регламентация (X_2)	Система ценностей (X_3)
		43,8	2	2	2
		61,2	3	3	2
		78,5	4	4	3
	

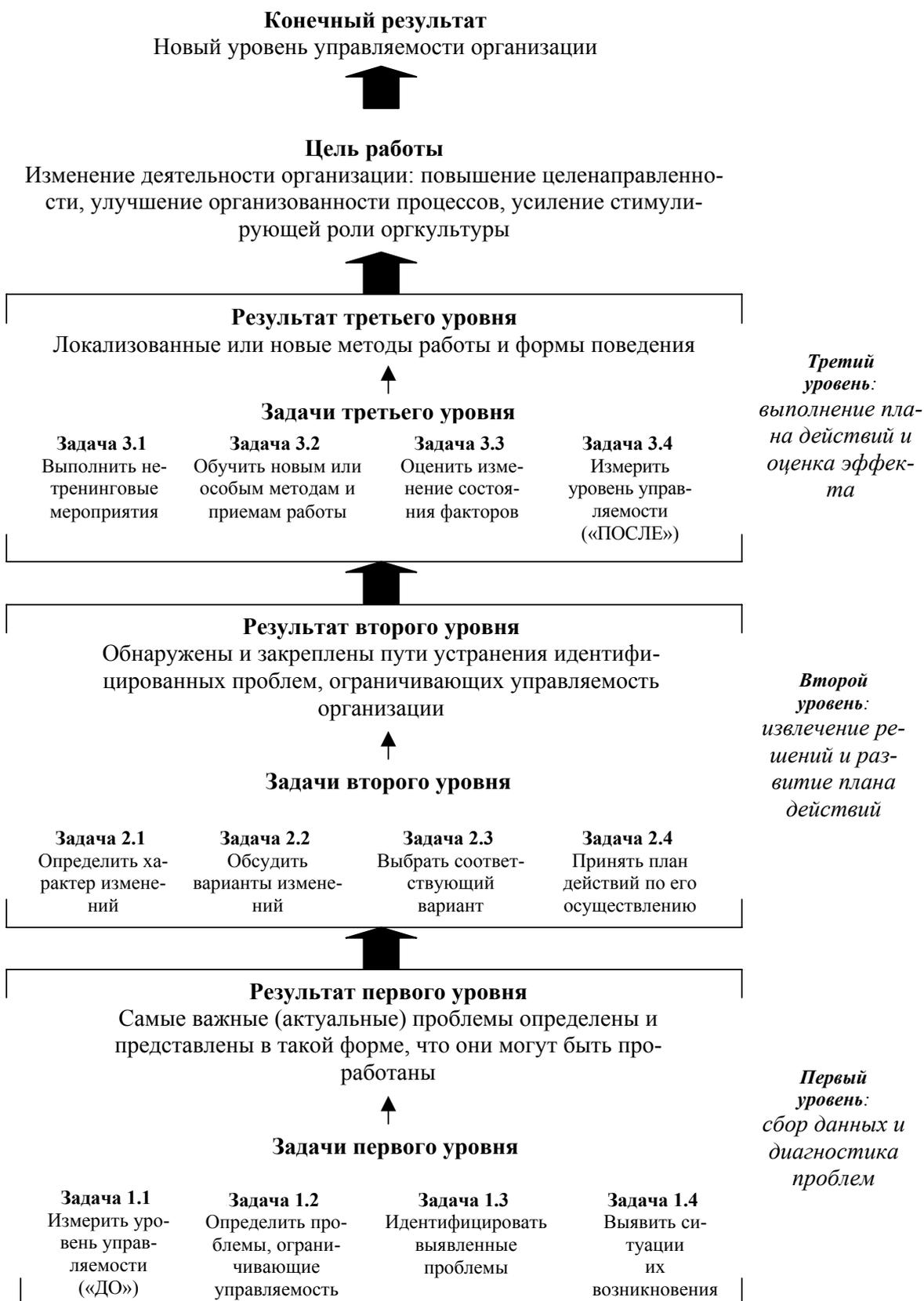


Рис. 6. Алгоритм развития управляемости организации

Механизм выполнения мероприятий по развитию управляемости организации

Уровни	Задачи	Методы, инструменты, действия
1. Сбор данных и анализ проблем	1.1. Измерить уровень управляемости («ДО»)	Изучение документов. Математический анализ
	1.2. Определить проблемы, ограничивающие управляемость	Вопросник для оценки состояния факторов. Модель «анализа поля сил» К. Левина. Построение дерева проблем
	1.3. Идентифицировать выявленные проблемы	Совещание руководства и ключевых сотрудников с привлечением консультанта
	1.4. Выявить ситуации их возникновения	Неформализованное интервью. Формализованный опрос (карточка проблем)
2. Извлечение решений и развитие плана действий	2.1. Определить характер изменений	Выбор типологии изменений («эволюционные – революционные») в соответствии со значением уровня управляемости («ДО»)
	2.2. Обсудить методы устранения проблем	Совещание руководства и ключевых сотрудников с привлечением консультанта.
	2.3. Выбрать соответствующие приемы и методы	Методы командной работы (мозговая атака и т.п.)
	2.4. Принять план действий по их осуществлению	Совещание руководства и ключевых сотрудников с привлечением консультанта
3. Выполнение плана действий и оценка эффекта от них	3.1. Выполнить нетренинговые мероприятия	Разработка документов (унифицированный формат постановки/контроля цели, положение о системе стимулирования, регламенты, стандарты). Внедрение документов
	3.2. Обучить новым или особым методам и приемам работы	Обучение на рабочем месте. Обучение вне рабочего места (семинары, тренинги, деловые игры и т.п.)
	3.3. Оценить эффект от предпринятых действий	Вопросник для оценки состояния факторов. Качественный контроль «до/после»: интервью, тесты, контрольные задания, вопросники. Математический анализ. Анализ динамики показателей деятельности

Механизм осуществления мероприятий по развитию управляемости в рамках предложенного алгоритма представлен в табл. 6.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гордеев М. Технология оптимизации бизнес-процессов / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Коршак. – Режим доступа: http://www.e-executive.ru/print/without/article_5318/

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

Куликов В. Г., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент»

E-mail: kulikov_sl@mail.ru

2. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001.

3. *Куликов В. Г.* Анализ уровня управляемости современной организации / В. Г. Куликов, З. М. Рыбалкина // Человек и труд. – 2007. – № 12.

4. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003.

5. *Солодкая М. С.* Сущность управления и проблема управляемости. – Режим доступа: // <http://www.orenburg.ru/culture/credo/03/52.html>

Penza State University of Architecture and Construction

Kulikov V. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Department

E-mail: kulikov_sl@mail.ru