



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Типы управления

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием

РГПУ им. А.И. Герцена

Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Тип управления — единица
классификационного деления
имеющихся или возможных
концепций и практик
управления

I. АДАПТИВНОСТЬ, РЕЛЕВАНТНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Адаптивность системы управления

- ее способность эффективно приспособляться к ситуации в организации ее среде, к новым требованиям.
- Система управления должна быть и по структуре, и по действиям адекватна своему объекту и ситуации, делать то, что нужно, уместно (отсюда и слово «релевантность», релевантный значит уместный, относящийся к делу).

- адаптивность, предполагает приспособление к объекту, его потребностям вообще и требованиям к управлению — в частности; следование за объектом (что может свестись к нежелательной пассивности управления, его реактивности и отставанию от объекта);
- с другой стороны, эффективное приспособление управления к объекту и среде вряд ли возможно без активности самой системы управления, без ее стремления хотя бы частично приспособить среду и объект управления к своим задачам;
- в адаптивном управлении обязательно присутствует и активное, адаптивно-адаптирующее поведение управления;

- адаптивность и релевантность управления немислимы без повышения сензитивности, чувствительности управления к объекту и повышения скорости реакции системы на изменение ситуации;
- чувствительность управления к объекту в свою очередь немислива без наличия у системы управления соответствующего реальности образа объекта и его среды, а поскольку они быстро изменяются, так же должен изменяться и образ объекта, его потребности, требования к управлению; отсюда вытекает вывод о том, что адаптивное управление должно быть **понимающим и исследовательским управлением**;
- настоящее адаптивное управление носит всегда адресный характер, точно определяет адресаты воздействия, которые строятся с учетом индивидуального и дифференцированного подхода;

- адаптивное управление носит резонансный характер, оно должно напоминать действия специалистов по акупунктуре (иглоукалыванию), которые за счет прекрасного знания биологически активных точек организма, не допуская лишних движений и боли, способны получить впечатляющие результаты лечения;
- активно-адаптивный характер управления предусматривает, что система управления действует с учетом его обратной реакции на управление, адаптирует характер воздействий к восприятию их объектами управления;
- адаптивный характер проявляется и при управлении развитием организации, что связано с обязательным учетом особенностей организации при выборе направлений развития, методов профилактики и преодоления возможного сопротивления нововведениям, методов осуществления инноваций;
- адаптивный характер делает возможной идею коэволюции, то есть совместного, сопряженного развития управляющей системы и управляемого объекта, когда развитие одной из них влечет за собой изменения в другой.

- Антиподом адаптивного является управление, глухое к потребностям объекта, со слабой объектной ориентацией, плохо понимающее природу объекта и людей, в нем работающих, управление неадекватное сложности организации, равно, как и пассивно-реактивно приспособляющееся к потребностям организации и жизни и потому обреченное на отставание и неэффективность.

II. ЦЕННОСТНЫЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ

- Любые системы управления в организациях в силу их связи с потребностями и интересами социальных групп и людей всегда небезразличны по отношению к определенным ценностям.
- Однако это еще не свидетельствует о ценностном характере управления, как мы его понимаем.
- Созидательное управление организацией предполагает осмысление ценностей и ценностное самоопределение организации в качестве важнейшей функции в управлении.

Ценностный характер управления проявляется в

- осознанной ориентации управляющей системы на определенные (прежде всего гуманистические) ценности;
- приоритетности основных ценностей организации по отношению к миссии, целям и тем более средствам производственной и управленческой деятельности;
- стремлении придать осмысленность и ценность всей повседневной жизнедеятельности организации и каждого ее члена;
- сознательном утверждении и культивировании ключевых ценностей;
- признании права членов и групп организации на наличие и отстаивание своих интересов и ценностей;
- специальной работе по согласованию ценностей и интересов;
- постоянном соотношении всего происходящего в организации с ее главными, принятыми в сообществе ценностями.

Антиподы ценностного управления

- индифферентное по отношению к ценностям, технократическое, считающее ценности чем-то ненужным в управлении;
- не осознающее те ценности, которые кладутся в основу жизнедеятельности организации и не берущее на себя ответственность за ее ценностное единство;
- не различающее высокие смысловые, экзистенциальные ценности и ценности чисто технологические, инструментальные;
- основанное на директивном навязывании ложных, идеологизированных, негуманных ценностей и т.д.

Реализация ценностного подхода в управлении предполагает

- специальную разработку и формулирование философии организации, общих ценностей коллектива и системы управления;
- выстраивание иерархии ценностей, в основании которой лежат общегуманистические ценности, отражающие взгляды на природу человека, его место в мире, смысл жизни подчинении так называемых инструментальных ценностей (связанных с выбором предпочтительных средств достижения целей) базовым;
- специальная работа по формированию, формулированию и согласованию ценностей в организации;
- интенсивное обсуждение проблем ценностей, имеющих отношение к жизни данной организации в сообществе; создание условий для широкого и незаорганизованного участия в таком обсуждении всех членов сообщества;

Реализация ценностного подхода в управлении предполагает

- сознательное культивирование основных ценностей организации и отношений в сообществе;
- побуждение членов сообщества к осмыслению внутриорганизационных ценностей, стимулирование «организационного патриотизма" в лучшем значении этого понятия;
- углубленное познание существующей в организации неформальной организационной культуры;
- постоянное обновление актуальных ценностей (с учетом динамики жизни организации, смены поколений);
- постоянную работу по сближению официальной философии организации и ее реальной системы ценностей, организационной культуры;
- влияние субъектов управления и других значимых лиц в организации как образцов правильного, приемлемого стиля поведения и т.д.

III. ЦЕЛЕВОЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ

Целевой характер управления

- Оптимальное использование и развитие общего потенциала организации немыслимо без точного установления ключевых целей совместной деятельности. Поэтому современное управление не может не быть целевым.
- Предпосылкой целевого характера является природная интенциональность, избирательная направленность поведения любой системы управления.
- Однако наличие каких-то целей еще отнюдь не делает ее системой целевого управления.

Система управления является целевой, если

она:

- воспринимает наличие в организации общих, согласованных, опирающихся на общепринятые ценности целей (и других необходимых форм выражения образов желаемого будущего) в качестве своей наиважнейшей заботы; видит в этом смысл управленческой деятельности;
- ориентирует собственные, непосредственные цели управления на обеспечение эффективной реализации главных целей организации;
- ответственно относится к формулированию целей, как правило, достаточно ясных, позволяющих определить меру их достижения/ недостижения, определенных по содержанию, по уровню и по срокам реализации (операциональных целей);
- обеспечивает соотнесение таких оснований целеполагания, как потребности (требуемое) и возможности (возможное);

Система управления является целевой, если

она:

- осуществляет декомпозицию наиболее важных и крупных целей до целей отдельных подразделений и сотрудников, выстраивание иерархии целей, связи между ними;
- обеспечивает взаимосоответствие стратегических, тактических и оперативных задач (при этом для современной системы управления характерна ее ярко выраженная стратегическая доминанта, сознательное подчинение текущих, тактических, оперативных задач реализации стратегических целей и замыслов);
- обеспечивает полноту отражения в целях организации имеющегося и предполагаемого в обозримом будущем социального заказа;
- вырабатывает стандарты достижения целей, критериальной базы для всех функциональных подсистем организации;
- информирует коллектив о целях и задачах организации, согласует общеколлективные цели с членами сообщества, обеспечивая баланс между общими, групповыми, индивидуальными целями;

Система управления является целевой, если она:

- способствует принятию общих целей функционирования и развития организации в качестве значимых целей индивидуальной и групповой деятельности членов коллектива;
- обеспечивает постоянное слежение за уровнем достижения общих целей и именно на этой основе проводит оценку и коррекцию работы, оценку персонала;
- в случае необходимости своевременно корректирует комплекс своих целей;
- не допускает превращения любых средств, привлекаемых для достижения целей организации, даже самых эффективных — в самоцель, обеспечивает постоянный приоритет целей над средствами.

Переход систем управления на «целевые позиции» призван

- повысить целеустремленность совместной деятельности членов коллектива, придать ей общую направленность;
- создать более благоприятную мотивационную обстановку;
- сделать совместную деятельность осмысленной;
- преодолеть избыточную неопределенность организационного поведения;
- обеспечить концентрацию усилий на главных задачах;
- создать основу для координации действий вокруг общих стержневых целей и задач;
- обеспечить экономию времени, усилий, ресурсов и т.д.

Антиподы целевого и ценностно-целевого управления

- ориентация деятельности организации на процесс при отсутствии четкого определения результатов, к которым надо двигаться;
- мероприятный подход;
- фетишизация средств достижения целей.

**IV. АКТИВНЫЙ,
ПРЕВЕНТИВНЫЙ,
ОПЕРЕЖАЮЩИЙ,
ПРОГНОСТИЧНЫЙ ХАРАКТЕР
УПРАВЛЕНИЯ**

ПРЕЭМПЦИЯ

- своевременный учет и нейтрализация или компенсация негативного воздействия неблагоприятных внешних и внутренних факторов;
- своевременное использование неожиданных благоприятных возможностей (известный американский специалист в области управления Р. Уотермен назвал соответствующее поведение системы управления, нацеленное на поиск и использование благоприятных возможностей, "информированным оппортунизмом" (от английского opportunity— благоприятная возможность);
- сохранение стабильности работы организации и ее управляемости;
- видение перспективных направлений обновления организации, практики ее работы и т.д.

Реализация данного свойства управления предполагает

- развитие функций анализа и прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа к организации, требований организации как объекта — к управлению;
- анализа состояния дел в организации и системе управления;
- "эшелонированного" подхода к планированию и контролю, предполагающего установление множества контрольных точек и промежуточных этапов контроля;
- включение в планы (особенно — планы развития) гипотез о возможных неблагоприятных поворотах событий и путях их нейтрализации или компенсации.

**V.ИНТЕГРИРУЮЩИЙ,
КОНСОЛИДИРУЮЩИЙ
ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ**

- Трудно рассчитывать на высокое качество управления организацией без развития в ней связей между людьми, процессами, подсистемами.
- Социальная организация может быть понята и как совокупность связей и отношений между людьми, видами деятельности, процессами, подсистемами, между самой организацией и окружающей ее средой.
- При этом отбор и использование этих связей и отношений, их регламентация и регулирование, отказ от одних типов и видов связей и создание других естественным образом ложатся на систему управления для того, чтобы обеспечить организованность жизнедеятельности организации.

Продуктом этого свойства управления являются связи и отношения в организации, достаточно полные, адекватные решаемым задачам, отвечающие потребностям как организации в целом, так и отдельных групп в коллективе.

- Реализация интегрирующего характера управления предусматривает специальную **проектировочную деятельность** по продумыванию рациональных связей и отношений в системе "управление — организация", внутри системы управления, а также связей и отношений с внешней средой, учет имеющихся неформальных отношений в коллективе и т.д.

Чтобы сделать управление интегрирующим по отношению к организации, нужно сделать его системным, целостным, что требует рационализации организационной структуры управления, состава его субъектов и связей между ними, развития согласованности управленческих действий.

**VI. ПОБУЖДАЮЩИЙ,
МОТИВИРУЮЩИЙ ХАРАКТЕР
УПРАВЛЕНИЯ**

- Система управления не добьется повышения эффективности деятельности организации и качества ее деятельности, если она не сможет побудить всех членов организации максимально вкладывать в общее дело их индивидуальный потенциал и всемерно развивать его.
- Значение стимулирующего, мотивирующего, воодушевляющего управления особенно возрастает в сложные времена, когда многие традиционные мотивы и смыслы деятельности, прежние системы ценностей теряют свое былое значение и перестают побуждать к активной работе, учению, саморазвитию.

Реализация этого свойства управления предполагает

что система управления и прежде всего руководство будет:

- опираться на известные модели мотивации организационного поведения;
- развивать функции диагностики мотивационной обстановки, социально-психологического климата в коллективе, диагностики профессиональных возможностей персонала;
- учитывать наиболее значимые потенциальные мотиваторы деятельности конкретного сообщества, его членов;
- развивать функции стимулирования и расширять комплекс используемых материальных и моральных стимулов; корректировать тактику стимулирования с учетом реальной реакции коллектива на стимулирующие действия руководителей;
- обеспечивать стимулирующий, мотивирующий характер целеполагания, согласования ценностей и целей, постановки задач и выдачи заданий, контроля и оценки деятельности персонала (включая аттестационные процедуры);
- демонстрировать образцы профессионального поведения и отношения к делу и т.д

VI. ДЕМОКРАТИЧНЫЙ, ПАРТИСИПАТИВНЫЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ

- принятие в качестве важных ценностей свободу, уважение индивидуальности, терпимость к иному мнению;
- коллегиальность в подготовке и принятии управленческих решений (в том числе — стратегических), что не исключает персональной, единоличной ответственности;
- привлечение к решению важных для организации задач широкого круга педагогов, учащихся, других заинтересованных лиц;
- рациональную меру централизации и децентрализации управления, делегирование части полномочий по принятию решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления;
- рациональность сочетания единоначалия и коллегиальности;
- "командный" характер деятельности как в аппарате управления, так и на других уровнях деятельности;
- ориентацию на расширение круга членов сообщества, принимающих на себя субъектные функции по отношению к организации и к управлению ею;
- культивирование и защиту демократических прав и свобод, уважение к принятым в организации демократическим процедурам;
- гласность и необходимую открытость (прозрачность) деятельности системы управления;
- доступность руководителей для общения, демократичность их поведения;
- развитие самоуправления как способа выражения и отстаивания интересов сотрудников;
- предпочтение демократического стиля руководства (по крайней мере в ситуациях, которые не диктуют явно иное поведение);
- сотрудничество субъектов управления с органами **самоуправления**.

Антиподы рассматриваемого свойства

- показной демократизм, когда симулируется внимание к общественному мнению, но никаких реальных возможностей для участия в принятии решений, рычагов влияния на ситуацию персонал не получает;
- келейность принятия решения, решение принципиальных вопросов крайне узким кругом лиц или одним руководителем;
- отсутствие гласности (как возможности высказывать разные мнения, получить информацию по интересующим вопросам) и слышимости (как возможности не просто что-то заявлять, но и быть услышанным, повлиять на ситуацию);
- использование демократических институтов в качестве ширмы или громоотвода;
- манипулирование органами самоуправления;
- культивирование в психологии "маленького человека", за которого все решают другие;
- крайние формы патернализма, когда проявление заботы системы управления о персонале лишает их собственной свободы, самоопределения, инициативы и др.

**VII. ГУМАННОСТЬ,
ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ, ЛИЧНОСТНО
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНИЯ**

Это свойство управления базируется на ценностном и адаптивном характере управления и проявляется прежде всего в

- сбалансированной ориентации системы управления на работу и на людей, при которой интересы развития личности не приносятся в жертву интересам дела;
- ориентации на удовлетворение базовых потребностей человека, включая потребности в безопасности, компетентности, успешности, в самовыражении и самоактуализации, в позитивных отношениях с другими;
- оценке любых планируемых и проводимых в организации мероприятий с точки зрения создания условий, благоприятствующих развитию личности;
- переходе от мышления только категориями больших и безличных групп людей и их совместной деятельности к видению отдельных индивидуальностей;
- рассмотрении ценностей и целей индивидуального профессионального и личностного развития членов организации в качестве главных ценностей и целей профессиональной управленческой деятельности;
- культивировании личностного (а не безличного, функционерского) стиля управленческого поведения, его естественности, органичности, конгруэнтности, эмпатичности;
- ориентации на понимание и безусловное принятие людей такими, каковы они есть и др.

СВОЙСТВА МЕТАУПРАВЛЕНИЯ

- Названные нами выше свойства суть не что иное, как свойства управления «для организации (для объекта)».
- При всей их важности эти свойства в свою очередь во многом предопределяются обеспечивающими их свойствами метауправления или свойствами управления «для себя».

Система управления не сможет обеспечить требуемое воздействие на управляемый объект и среду, если она не нацелена на:

- творческий подход, креативность;
- развитость рефлексии, самоанализа;
- приоритетное развитие функций метауправления;
- установку на самосозидание и опережающее самосовершенствование управления и др.