

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗОВАННЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ  
СИСТЕМАМИ С РЕАЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ**

***Каганер Юлий Абрамович***

*канд. техн. наук, президент и главный специалист,*

*ЗАО «Научно-производственный центр «Квазар-ВВ», г. Москва*

*E-mail: [jouli36@mail.ru](mailto:jouli36@mail.ru)*

Кадровые агентства и бизнес - школы по заявкам организаций отбирают персонал, оценивают и обучают его. Однако высокая оценка претендента на работу не гарантирует эффективность его деятельности после зачисления в штат. Предположим, что некий коллектив полностью укомплектован требуемыми работниками. Как добиться от них проявления качеств, продемонстрированных при найме? Как эффективно управлять организованным коллективом людей (организованной социальной системой)?

Если вопросы управления техническими и биологическими системами в принципе решены в рамках науки об управлении (кибернетики), то про управление социальными системами этого сказать нельзя. Эта задача посложней, поскольку неизбежно приходится сталкиваться с “человеческим фактором“. Кроме того, до сих пор не получается нащупать (установить, ввести) элемент обратной связи (ОС), хотя, с одной стороны, известно, что ОС, являясь фундаментальным понятием кибернетики, особенно теории управления и теории информации, характеризует системы регулирования и управления в живой природе, обществе и технике [10]. С другой стороны, в сложных системах (например, в социальных, биологических) определение типов обратной связи затруднительно, а иногда и невозможно [10].. Одно из

простейших определений этого термина таково: обратная связь - это обратное воздействие результатов процесса на его протекание [10].

Авторами многочисленных статей по обсуждаемой проблеме термин “обратная связь” широко употребим в выражениях “дать / принять обратную связь”. Как правило, это сводится либо к похвале (“положительная” ОС), либо порицанию (“отрицательная” ОС) работника руководителем. Все это имеет отдаленное отношение к науке управления. Без ОС можно лишь вести разговоры об управлении, но управлять не получится.

Примерами неудачного управления организованными социальными системами могут служить почившее вместе со страной соцсоревнование (СССР) и система управления качеством (Россия). Критерии, стандарты и система качества существуют, а страна по-прежнему торгует сырьем.

Похоже, что в их число добавится и инициатива прежнего Президента и его Администрации по оценке результатов деятельности губернаторов. На сегодня оценка обернулась самооценкой, а нынешний Президент не имеет резерва на замещение даже высших государственных постов.

Сложность проблемы управления социальными системами и разброс подходов можно охарактеризовать всего двумя фразами: «Государство – это Я» (Людовик XIV) и «Не я правлю Россией, а 35.000 чиновников» (Николай I).

С тех пор прошло много лет, но состояние дел в теории и практике управления по-прежнему не внушает оптимизма. В работе [3] утверждается, что “за последний век напридуман целый ворох новых теорий и концепций управления, однако по-настоящему научным или, если угодно, инженерным делом менеджмент так и не стал: как был он разновидностью хиромантии, так ею и остался. Все, что есть на сегодняшний день, - это набор не связанных друг

с другом методов работы”. Отсюда неготовность менеджмента предвидеть, предотвратить и справиться с кризисом.

Управление людьми - процесс, прежде всего, психологический, а руководители чаще всего свои представления о продукте собственного труда связывают с количеством и качеством продукции. Отсюда и ошибки. Известно, что “98 % всех неудач предприятий возникает в результате плохого управления и только 2% - в результате плохой работы исполнителей” [1], Однако руководители остаются вне критики и оценки результатов своей работы.

Психология человека такова, что ему не нравится, когда его оценивают. Особенно это не нравится руководителям, которые сами привыкли “сидеть в жюри“, часто даже не будучи компетентными в делах, которые судят. И здесь очень важны роль и решимость (воля) руководителя более высокого уровня.

С исполнителями - другие проблемы: независимые источники [2, 9] утверждают, что ~ 3/4 персонала в любом коллективе (и американском, и российском!) эффективнее работают в условиях побуждения, соревнования и состязания. Каким же образом реализовать рекомендации ученых?

В ЗАО НПЦ «Квазар – ВВ» разработана оригинальная инженерная методика (с реальной обратной связью) оценки результатов работы руководителей разного уровня по результатам работы их подчиненных.

Наш подход [4 – 8] состоит в следующем: учитывая, что основная часть персонала любого коллектива лучше проявляют свои творческие способности в условиях побуждения, необходимо преобразовать редкий и часто формальный акт подведения итогов работы подразделений в регулярный (1 раз в квартал) акт. Он должен сопровождаться честным и гласным подведением результатов их работы с обязательным выставлением качественной оценки каждому из руководителей этих подразделений с вытекающими за этим последствиями.

Увязка карьеры и судьбы руководителей любого уровня с результатами работы руководимых ими подразделений непременно заставит их заинтересованно отнестись не только к работе, но и к своему месту в ряду участников работы. Можно не сомневаться, что всеми, даже самыми слабыми и нерадивыми руководителями, будет сделано все от них зависящее для достижения наивысших результатов, от чего в любом случае выиграет дело.

Методика основана на введении понятия “потенциал исполнителя работ” (в дальнейшем – потенциал). Исполнителем могут выступать: работник, подразделение, отдел, управление, департамент, организация, префектура, округ, отрасль, регион, субъект...),

В зависимости от рода деятельности оцениваемых коллективов, потенциал может носить разные названия (производственный, научный, научно – производственный, творческий, трудовой, военный и пр.). Естественно, что подходить каждый раз к их расчету надо творчески. В прил.1 приведен пример расчета научного потенциала исследовательских лабораторий НИИ. В самом общем виде можно утверждать, что, чем лучше финансируется участник, чем лучше он укомплектован квалифицированными кадрами и современным оборудованием, тем выше его потенциал, выше его возможности выполнить порученную работу. Участник, имеющий более высокий потенциал, обязан иметь и более высокие результаты работы (занять более высокое место). Потенциал имеет физический смысл, экономическую природу, легко считается и является одной из входных характеристик системы управления, определяя начальное (исходное) местоположение участника. В процессе управления необходимо сравнивать текущее местоположение участника с исходным. Учет потенциалов каждого участника позволяет поставить всех участников в равные условия, на деле обеспечить сравнимость результатов их работы и через

разработанные критерии управлять.

Потенциалы ( $\Pi$ ) каждого исполнителя рассчитывают и по их абсолютной величине ранжируют всех (без исключения!) участников работы с присвоением им порядковых номеров от № 1 ( $\Pi_{\max}$ ) до № N ( $\Pi_{\min}$ ) по мере убывания величины потенциала. В дальнейшем перед участниками ставят задачу занятия по результатам работы места, соответствующего номеру их потенциалов. Постановка такой задачи позволяет установить обратную связь между результатом работы (итогами за определенный период времени характеристиками системы) и потенциалом (возможностью ее совершить), характеризующим исходное состояние системы. Таким образом, вводится та самая обратная связь, о которой все знают и говорят, но "найти" не могут.

По итогам работы подсчитывают количество набранных баллов каждым исполнителем (количественная оценка). Величины набранных баллов позволяют расставить (ранжировать) исполнителей по занятым местам. Остается сопоставить занятое исполнителем по итогам работы место с местом его потенциала и выставить качественную оценку работы. Качественная оценка является характеристикой, как исполнителя работ (подразделения), так и его руководителя. Качественную оценку получают все (без исключения!) руководители подразделений и никто из них не может отсидеться где-то в середине сравнительной таблицы. Оценки позволяют сделать вывод о соответствии руководителей занимаемым должностям, что заставляет их постоянно работать, ориентируясь на высшие результаты.

Не редки случаи, когда количественный результат приносит призовое место, но качественный результат оценивается отрицательно, а бывает и так, что исполнитель занимает место в хвосте сравнительной таблицы, но качество

его работы оценивается положительно. Таким образом, важно не занятое место, а реализация своего потенциала (работа на грани возможностей).

Вывод: реализация своего потенциала – лучшая аттестация работника.

Исполнитель, реализовавший свой потенциал (занявший место, соответствующее номеру его потенциала), получает хорошую оценку (+). Это касается всех участников, включая и занявшего последнее место. Ведь кто-то должен его занять и, если это случается с участником, имеющим наименьший потенциал, то это нормально. В подобном случае участника порицать нельзя, ему необходимо помочь в повышении потенциала (кадрами, оборудованием, деньгами).

Исполнитель, реализовавший свой потенциал и, к тому же, занявший место выше присвоенного номера его потенциалу, получает отличную (++) оценку за свою работу. Если участник систематически, например, более чем в 75% случаев, добивается подобных результатов, то в отношении его руководителя целесообразно ставить вопрос о зачислении его в резерв на выдвижение.

Исполнитель, не реализовавший свой потенциал (занявший место ниже присвоенного номера его потенциалу), независимо от занятого места получает неудовлетворительную оценку (-). Ему необходимо указать на это. Если участник систематически, например, более чем в 75% случаев, получает неудовлетворительную оценку, то в отношении его руководителя целесообразно ставить вопрос о его соответствии занимаемой должности.

Таким образом, при ежеквартальном подведении итогов работы первый руководитель уже через 2 года (8 подведений) может бесконфликтно (в соответствии с Положением..., согласованным с профсоюзной организацией), избавиться от слабых руководителей более низкого звена. Методика способствует отбору “человеческого капитала”, а это позволит утолить

"кадровый голод" на всех уровнях, при этом кадры будут отобраны не по анкетным данным, а по способности руководить.

Хотелось бы заметить, что подведение итогов работы целесообразно проводить одновременно на нескольких уровнях, при этом, чем выше уровень, тем меньшее число показателей должно фигурировать.

Представляется, что, повышая спрос с руководителя за выполняемую его подчиненными работу и ставя его профессиональную карьеру в зависимость от способности руководить подразделением, предлагаемый алгоритм управленческих действий позволяет реально оценивать руководителей, управлять персоналом и добиваться улучшения общих результатов работы.

Такого рода управление персоналом может быть использовано в любых организованных социальных системах: в масштабах страны, мегаполиса, отрасли или крупных вертикально интегрированных корпоративных объединений, в том числе, транснациональных, в масштабах любого учреждения или организации, в масштабах любого подразделения, например, при оценке индивидуальной работы сотрудников подразделения.

Введение понятия «Потенциал» позволяет решать целый ряд практических задач, в числе которых, кроме ранее перечисленных, можно назвать следующие:

- а) оценка эффективности и производительности работ;
- б) контроль напряженности рабочих планов подразделений;
- в) управление и руководство комплектованием подразделений;
- г) проведение различных конкурсов;
- д) борьба с кумовством.

Более подробно с методикой можно ознакомиться на сайте [8].

### **Пример расчета потенциала исследовательских подразделений**

Для обеспечения сравнимости результатов работы разных лабораторий НИИ необходимо отнести набранное лабораториями количество баллов к числу сотрудников в них, определяя производительность (в баллах) одного сотрудника. Между тем, в лабораториях любого НИИ численность сотрудников может заметно различаться (иногда в несколько раз). К тому же различается и квалификация сотрудников. Простое деление набранных баллов на число сотрудников не решает задачу сравнимости результатов разных подразделений. Тут и выполняет свою роль ПОТЕНЦИАЛ.

Примем, хоть это и не столь принципиально, что ведущую роль в научных подразделениях играет старший научный сотрудник (СНС). Это специалист высокой квалификации, как правило, имеющий ученую степень, приличную зарплату и самостоятельно ведущий какую-то тему. Тогда можно считать, что подразделение, имеющее большее число СНС, обладает и большим потенциалом. В первом приближении (его, как правило, достаточно) потенциал может быть рассчитан как отношение суммы вложенных в подразделение средств к средней по НИИ зарплате СНС

$$P = \frac{S}{C}, \quad (1)$$

где  $P$  – потенциал лаборатории (участника); характеризует условное число

СНС, которое можно содержать на вложенные в участника средства;

$S$  - сумма вложенных средств в участника, включая оборудование и пр.;



C - средняя по институту зарплата СНС; C = constant.

То подразделение, которое на вложенные в него средства может содержать большее количество СНС и будет иметь  $P_{max}$ . Таким образом рассчитывают величины потенциалов для каждой из лабораторий.

**Список литературы:**

1. Адлер Ю., Полховская Т., Хунузиди Е. О системах качества организаций (предприятий)//Наука и технологии в промышленности. №1 (4). 2001. С. 70 - 73.
2. Бакингом Маркус. Миф о корпоративной культуре // Искусство управления. № 5 (11). 2001. С. 36 - 44.
3. Грановский Ю., Непомнящий А. Прирученное управление // [http:// www.smoney.ru](http://www.smoney.ru) / SmartMoney № 28 (118) (04 августа 2008).
4. Каганер Ю. А. По степени реализации потенциала // Социалистическое соревнование. № 5. 1987. – С.74.
5. Каганер Ю.А. Организация, управление и оценка результатов социалистического соревнования на основе производственного потенциала // Доклад на Всесоюзной научно - практической конференции «Самоуправление трудовых коллективов в условиях дальнейшего развития социалистической демократии». Харьков. 16 - 17 июня 1988.
6. Каганер Ю.А. Человеческий фактор и вопросы управления промышленной безопасностью // Материалы тематического семинара «Проблемы разработки, внедрения и функционирования СУПБ в организациях, эксплуатирующих ОПО. Под ред. Е.И.Иванова. – М.: ГУП НТЦ «Промбезопасность». 2003. С.115 - 123.
7. Каганер Ю.А. Человеческий фактор и вопросы управления персоналом // 2-ой Общероссийский конкурс «Лучший инновационный проект в сфере

- управления персоналом» - «Золотой HR» // М.: ЗАО НПЦ «Квазар-ВВ». 2005.
8. Каганер Юлий. Оценка работы руководителей по результатам работы их подчиненных // HR- Portal.ru (Сообщество HR - Профессионалов) / Управление персоналом/ 04.03. 2009. Valeratal.
  9. Прихач А.Ю. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество//Управление персоналом.2005.№ 1-2 (109).С.69-71
  10. Обратная связь. Значение слова "Обратная связь" в Большой Советской Энциклопедии // [http:// bse.sci-lib.com](http://bse.sci-lib.com) (08.05.2010).