

Энергетическая природа организационного управления

© 2010 И.Н. Дрогобыцкий

доктор экономических наук, профессор

Всероссийский заочный финансово-экономический институт (ВЗФЭИ)

E-mail: dinind@mail.ru

В статье рассмотрены фундаментальные положения новой теории организационного управления, которые заложил Ицхак Адизес. Она отрицает существование универсального (всезнающего) менеджера и утверждает, что для качественного управления нужна комплементарная управленческая команда. Основное внимание уделено вопросам энергетического обеспечения управления и практической реализуемости принимаемых решений.

Ключевые слова: организационное управление, принятие решения, реализация решения, менеджер-исполнитель, менеджер-администратор, менеджер-предприниматель, менеджер-интегратор, ответственность, полномочия, воля, принуждение, влияние, власть.

Управление предполагает принятие и реализацию решений. Известно, что не всякое принятое управленческое решение будет реализовано впоследствии. Многие, в том числе хорошо проработанные, решения не находят практической реализации. Возникает вопрос: “Можно ли на этапе принятия решения предсказать, будет оно реализовано или нет?..”

Вероятность практической реализации всякого управленческого решения зависит от многих факторов. Прежде всего, *решение должно быть хорошо определено*. Хорошо определенным считается решение, охватывающее четкие содержательные ответы на четыре обязательных вопроса, каждый из которых ассоциируется с определенной функцией менеджмента по Адизесу¹:

- что делать (*P*);
- как это нужно делать (*A*);
- когда это надо делать (*E*);
- кто это будет делать (*I*).

Здесь вместо коренного вопроса функции *E* “почему...” используют производный вопрос “когда...”, подчеркивая тем самым первичность фактора времени в принятии решения. Получение ответов на перечисленные вопросы эквивалентно выполнению соответствующих функциональных императивов, призванных обеспечить РАЕИ-результат².

Часто при выяснении управленческого решения люди ошибаются и вместо всех четырех определяют один-два необходимых функциональных императива. Обычно они решают, *что* делать, и не решают, *кто* это будет делать, *как* и *когда*. В результате может оказаться, что то, как было реализовано принятое решение, не имеет никакого отношения к тому, что было решено, поскольку непосредственный исполнитель неверно истолковал поставленную задачу и, более того, не вовремя приступил к ее осуществлению.

Если вы определяете только один из функциональных императивов РАЕИ, то человек (или коллектив), которому поручается реализация решения, должен будет найти собственные определения трем остальным императивам. В дальнейшем, следуя этим “доморошенным” определениям, он будет действовать в соответствии со своим собственным стилем. В таких условиях вероятность того, что будет реализовано первоначально принятое решение, очень невелика. Следовательно, для того чтобы обеспечить высокую вероятность реализации принятого решения, необходимо четко и однозначно сформировать все четыре функциональных императива – что делать (*P*), как это делать (*A*), когда это делать (*E*) и кто это должен делать (*I*).

Раз так все логично, разумно и просто, то возникает еще один вопрос: “Почему менеджеры, принимая решения, не следуют этому естественному требованию?..” Ответ на него более прозаичен, чем сам вопрос: “Потому что лица, принимающие решения, имеют различные РАЕИ-коды”.

Производитель (РАеИ) обычно смотрит на *что* и не считает нужным определять *как*. *Когда* для него – это сейчас, а *кто* – любой, кто в момент принятия решения окажется под рукой.

Бюрократ (РАеИ), как правило, интересуется *как*. Он определяет *что*, *когда* и *кто* в зависимости от того, *как это должно быть сделано*.

Предприниматель (РАЕИ) даст вам общую идею и хочет, чтобы она была реализована вчера, т.е. в лучшем случае определяет императив *когда*. Если вы спросите, *что должно быть сделано*, то возможно из его ответа узнаете, *почему* он хочет, чтобы это было сделано.

Интегратор (РАЕИ) больше думает о том, *кто будет это делать*, чем о том, *что, как и когда* надо это делать.

По названным причинам управленческое решение часто принимается на основании только одного четко определенного функционального императива. Остальные приходится “додумывать” исполнителю позже или вовсе обходиться без них. Выбор ведущего императива зависит от стиля, доминирующего в процессе принятия решения.

Однако даже хорошо определенное решение не гарантирует его успешной реализации. Необходимо еще *сбалансированность* всех четырех определяющих его *функциональных императивов*. Для выполнения этого условия для каждого функционального императива выделим разрешенные зоны и совместим их так, чтобы получить пространство, в пределах которого будет осуществляться реализация принятого решения (рис. 1).

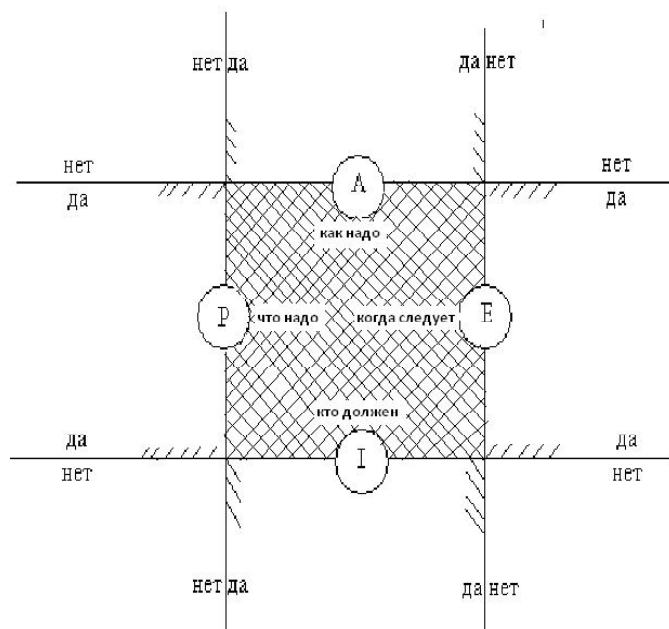


Рис. 1. Квадрат ответственности

Внутри квадрата находится то, *что надо* сделать, *как можно* это сделать, *когда следует* это сделать и *кто должен* это сделать. Вне квадрата находится то, *что не надо* делать, *как не надо* делать, *когда не следует* это делать и *кто не должен* это делать.

Человек устроен так, что он не знает, *что надо* делать до тех пор, пока не узнает, *что не надо* делать. Всякий раз, когда испытывается что-то новое, люди должны усвоить, чего им не следует делать для того, чтобы сделать что-то должным образом. Такая же закономерность наблюдается в решении вопросов выбора исполнителя и момента начала реализации принятого решения. Очень часто лицо, принимающее решение (ЛПР), “задним числом” понимает, что выполнение решения надо было поручить не тому че-

ловеку (коллективу) и приступить к этому следовало несколько раньше. Такое понимание приходит вместе с опытом.

Хороший опыт обеспечивается хорошими решениями. Хорошие решения основываются на правильных суждениях, а правильные суждения вырабатываются после получения негативного опыта. Негативный опыт у нас появляется и накапливается каждый раз, когда мы приступаем к новой работе и по ходу ее выполнения делаем массу ошибок. Таким образом, цепь причинно-следственных явлений замыкается, мы получаем контур обратной связи - “на ошибках учимся” (рис. 2).

Следовательно, лица, принимающие решения, должны анализировать результаты своих предыдущих решений, сопоставлять их с теку-

щим состоянием дел и учиться на полученном опыте. Анализировать результаты надо до тех пор, пока не станет ясно, *что* следует и что не следует делать, *как* можно и как нельзя это делать, *когда* надо и когда не надо это делать и, наконец, *кто* должен и кто не должен это делать. Только тогда ЛПР сможет принимать вполне определенные, осознанные и сбалансированные решения.

Однако даже принимая хорошие и сбалансированные решения, ЛПР не может гарантировать их реализацию. Следовательно, рассмотренные выше четыре функциональных императива являются важными, но не единственными факторами, по значению которых можно предсказать вероятность реализации принятого решения. Для осуществимости последнего нужна еще не-

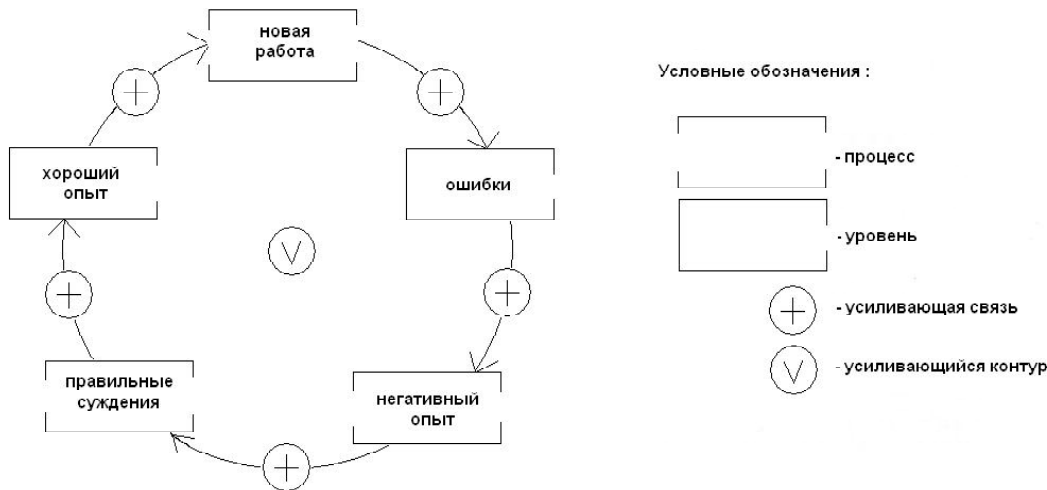


Рис. 2. Контур приобретения положительного опыта

кая **управленческая энергия**, содержащаяся в *полномочиях, воле, принуждении и влиянии* ЛПР, которые назовем энергетическими императивами.

По определению Макса Вебера, *полномочия* представляют собой юридическое право принимать определенные решения. Они не зависят от личностных характеристик ЛПР, круга его знакомых и прошлых заслуг. Полномочия определяются только положением ЛПР в организации. Каждый человек, занимающий в организации определенную должность (должностную позицию), имеет официальное право принимать ассоциируемые с этой должностью решения. В этом и состоит весь смысл официальных полномочий.

Тем не менее во многих организациях практикуются урезанные полномочия. Например, в бюрократиях многие руководители могут запрещать (отвергать) решения, способные вызвать организационные изменения, но редко имеют законное право дать им “зеленую улицу”. Лишь тот, кто находится на самом вершине административной пирамиды, наделен этим правом, т.е. обладает полными полномочиями. Это означает, что для того чтобы в бюрократической организации “продавить” инициативное решение, необходимо подняться по административной лестнице до ЛПР, который наделен полными полномочиями и помимо “нет” может говорить и “да”.

Геометрически полномочия любого должностного лица можно изобразить в виде окружности (или другой замкнутой фигуры), которая очерчивает некоторое пространство предметной области управления. Разумеется, что между этими “округлыми” полномочиями и “квадратной” ответственностью по реализации принятого решения должно существовать определенное соотношение. Классическая теория утверждает, что это должно быть взаимно однозначное соответ-

ствие, т.е. ответственность должна уравновешиваться полномочиями.

Однако, поскольку круг и квадрат совместить невозможно, то это автоматически означает, что полномочия и ответственность обречены на дисбаланс. В одни периоды времени ЛПР может иметь больше полномочий, чем ответственности, а в другие - больше ответственности, чем полномочий. Геометрия подсказывает три возможных варианта дисбаланса “полномочия-ответственность” (рис. 3).



Рис. 3. Дисбаланс “полномочия - ответственность”

В изменчивом мире и ответственность, и полномочия меняются по мере того, как меняются люди и организационная структура. Следовательно, в силу постоянных изменений полномочия и обязанности могут только более-мнее (а не абсолютно) соответствовать друг другу. А раз так, то время от времени в организации будут возникать зоны неопределенности. Для противостояния этим явлениям необходимо закладывать перекрывающиеся обязанности и перекрывающиеся полномочия как при первоначальном проектировании организационной структуры, так и при ее реструктуризации.

Чем выше темпы изменений, тем выше уровень неопределенности, что означает необходимость повышения степени взаимного перекрытия обязанностей. Эти перекрывающиеся обя-

занности требуют повышения степени взаимного перекрытия полномочий. Чем выше степень перекрытия обязанностей и полномочий, тем лучше должна осуществляться командная работа. В противном случае организации грозит застижение бюрократии.

Воля - это желание (стремление) воздействовать на объект и(или) его окружение с целью устранения проблем, препятствующих его функционированию и дальнейшему развитию. Воля имеет духовную (нравственную) природу и может нести как положительный (добро), так и отрицательный (зло) заряд. К сожалению, с первого взгляда очень трудно диагностировать, какой волевой заряд несет в себе тот или иной человек. Это станет известно только после реализации его волевого потенциала, т.е. после того, как его воля проявится в реальных действиях и воплотится в конкретных результатах.

В каждой сфере человеческого бытия воля приобретает специфические черты, которые проецируются в довольно точные словесные формулировки. В политике, например, это политический вес и лоббистский потенциал, в науке - уровень интеллекта и научный потенциал, в искусстве - степень вдохновения и уровень мастерства, в общественной жизни - нравственная мощь и сила убеждения, в религии - сила веры и степень пророческости, в бизнесе - побудительный мотив и предпринимательская жилка и т.д. и т.п. Однако, как бы эта энергетическая субстанция ни называлась, ее сущность сводится к осознанному желанию целенаправленного воздействия на что-то или кого-то с целью удовлетворения своих амбиций.

В области организационного управления наличие воли ассоциируется с желанием менеджера устранять препятствия с пути функционирования и развития организации и тем самым обеспечивать ее результативность и эффективность в текущей момент времени и обозримой перспективе. Очень важно, чтобы это осознанное желание подкреплялось профессиональными знаниями, накопленным опытом и управленческим мастерством. Без такой поддержки даже самые благие намерения менеджера могут остаться намерениями, не имеющими шансов быть реализованными.

Принуждение - это право и(или) способность наказывать и(или) вознаграждать. Если какой-либо субъект (человек или организация) может сделать вас счастливым или, наоборот, несчастным, то этот субъект обладает особым видом власти над вами - властью принуждения. Власть принуждения появляется тогда, когда у одного субъекта возникают определенные потребности,

которые может удовлетворить другой субъект. При этом не важно, являются ли эти потребности предметом легитимной власти, договоренности между субъектами или "плодом воображения" одной из сторон. Следовательно, лишение ожидаемого вознаграждения равносильно наказанию и "обманутые ожидания" также выступают проявлением власти принуждения.

На жизненном пути любого человека, хозяйствующего субъекта, государственного образования или другой системы всегда возникает множество препятствий. Преодоление этих препятствий собственными силами не всегда возможно. Часто для расчистки жизненного пути мы прибегаем к услугам других людей и(или) систем. В этой связи каждый, в ком нуждается движущаяся к своей стратегической цели система, обладает принудительной властью над ней, т.е. властью, способной принудить систему к определенному поведению. С этой стороны принуждение ассоциируется с возможностью сотрудничать или не сотрудничать с человеком (системой), нуждающимся в помощи. Сила этой принудительной власти зависит от потребности человека (системы) в сторонней помощи и от того, обладает ли сторона, располагающая потенциалом принуждения, монополией на ее предоставление.

Быть членом цивилизованного общества - значит жить в условиях высокой взаимной зависимости и всегда полагаться на поддержку других. При этом чем более высокой ступени развития достигло общество, тем более бессильным чувствует себя в нем отдельный человек. Любой, в ком человек нуждается, обладает принудительной властью над ним. Так, возлюбленная обладает принудительной властью над влюбленным, поскольку тот нуждается во взаимности; хороший актер обладает принудительной властью над режиссером, так как только он может должным образом сыграть определенную роль в новой постановке; мудрый советник обладает властью над президентом компании, поскольку до тонкостей владеет ситуацией и располагает уникальными сведениями и т.д.

В отношении систем наблюдается аналогичная картина. Так, врачи могут принудить администрацию больницы к желательному стилю управления, поскольку только они могут обеспечить выполнение ее основной миссии - лечить больных, профессура должна определять стиль руководства в вузе, так как никто, кроме преподавателей, не может обеспечить достижение его предназначения "сеять доброе и вечное", а актеры способны диктовать правила административной игры в театре, поскольку только они могут удовлетворить зрительский интерес. В свою оче-

редь, и те, и другие, и третьи нуждаются в денежном довольствии (зарплатах, гонорарах, премиях) и профессиональном признании, а следовательно, подвластны своим администрациям.

Принуждение не следует путать с полномочиями. На высших уровнях административной иерархии больше полномочий, чем принудительной власти. Сосредоточенные там возможности принуждения являются официальными и строго регламентированными. Истинная принудительная сила без официальных полномочий находится в руках тех, в ком в наибольшей степени нуждается система при выполнении своего предназначения. Они могут отказаться от сотрудничества, не имея на это полномочий. И если они это сделают, то система не сможет выполнять своих обязанностей.

Многие люди верят в то, что, чем выше находишься на лестнице административной иерархии, тем большей принудительной властью обладаешь. Они отчаянно карабкаются вверх, яростно расталкивая своих соперников. Однако, достигая самой вершины, с ужасом обнаруживают, что истинная принудительная власть осталась внизу. Ею всегда по праву обладают представители операционного ядра хозяйствующего субъекта³, выполняющего основную работу (врачи в больнице, профессора в вузе, доярки на ферме, актеры в театре и т.д.). Менеджерам необходимо усвоить один непреложный постулат - чем выше уровень административной иерархии, тем больше уважения необходимо проявлять к тем, кто находится "внизу". Именно от последних зависит, в какой мере должностному лицу удастся осуществить свои планы и удовлетворить лидерские амбиции.

Влияние - это способность заставлять другого человека (субъекта) выполнять желательные действия без использования полномочий и(или) принуждения. Как правило, элементы, подвергающиеся целенаправленному влиянию, находятся за пределами управляемой системы и на них не распространяются полномочия и принуждение лиц, принимающих решения. По отношению к управляемой системе они образуют так называемую транзакционную среду, в которой "обитают" представители ближайшего окружения хозяйствующего субъекта - клиенты, поставщики, акционеры, инвесторы, владельцы и государственные чиновники, призванные регулировать данную сферу деятельности. Ныне управление хозяйствующим субъектом все больше сводится к влиянию на его транзакционную среду или к лидерству. Поэтому лидерство еще определяют как способность влиять на тех, кем нет возможности управлять.

Наибольших успехов в использовании влияния достигли служители культа. Объединенные в рамках различных конфессий и сект, они держат под контролем значительные массы людей и реально влияют на развитие мировой цивилизации. Когда люди под давлением авторитета или в результате внушения самостоятельно принимают желательные для нас решения, это означает, что мы оказываем на них влияние. Когда менеджер может по своей воле признать правильность предложенных ему решений, то он также находится под чьим-то влиянием. Большая часть демократически избранных государственных и местных чиновников является логичным результатом влияния на электорат их выборных штабов и рекламных компаний.

Успех или неуспех влияния в значительной степени определяет культура. Она ассоциируется с неписаными законами, лежащими в основе нашей коллективной памяти. Собственно говоря, культурный код следует считать социальным эквивалентом биологической ДНК. Когда хозяйствующий субъект предоставлен сам себе, его внутренние культурные коды действуют как организующие принципы, воспроизводящие существующий порядок без каких-либо отклонений. В этой связи культуру следует рассматривать как неотъемлемую часть организационного управления.

Все составляющие управленческой энергии - полномочия, воля, принуждение и влияние - существуют и используются параллельно. В определенные моменты времени они могут совпадать, частично перекрываться или вообще не иметь ничего общего. В результате управленческий потенциал индивида или команды будет увеличиваться или уменьшаться в зависимости от степени их перекрытия.

В случае совпадения полномочий и воли на пересечении образуется *полномочная воля* (см. таблицу). Это означает, что осознанные желания к улучшению ситуации на объекте управления возникли у человека, наделенного необходимыми должностными полномочиями. У таких желаний есть большие шансы найти практическое воплощение. Полномочия без воли могут ничего не дать, поскольку наделенный ими менеджер не знает, что надо предпринять. Еще хуже воля без полномочий - нередко знающий и способный человек, не имеющий необходимых полномочий, при всем желании не может реализовать свои лидерские амбиции.

Когда полномочия и принуждение частично совпадают, получается *полномочная принудительная власть*. Обладающий такой властью менеджер имеет право наказывать и поощрять -

понижать в должности, повышать зарплату, увольнять т.п. Когда полномочия и принуждение не перекрываются, то мы получаем полномочия без принудительной власти. Наделенный ими человек имеет право отдавать приказаний, но ничего не способен поделаться с теми, кто их не выполняет. Принуждение без полномочий возникает в ситуациях, в которых человек или хозяйствующий субъект может безнаказанно отказать от сотрудничества.

воля и влияние не перекрываются, то имеет место феномен воли без влияния. Это означает, что любые решения менеджера по продвижению своих лидерских амбиций не окажут никакого влияния на поведение подопечных.

На пересечении принуждения и влияния возникает *влиятельное принуждение*. Оно появляется тогда, когда менеджер, обладающий принудительной властью, использует еще свое влияние и умение убеждать для реализации приня-

Гибридные виды управленческой энергии

Вид управленческой энергии	Полномочия (P ₁)	Воля (P ₂)	Принуждение (P ₃)	Влияние (P ₄)
Полномочия (P ₁)		Полномочная воля (P ₁ P ₂)	Полномочное принуждение (P ₁ P ₃)	Влиятельные полномочия (P ₁ P ₄)
Воля (P ₂)	Полномочная воля (P ₂ P ₁)		Волевое принуждение (P ₂ P ₃)	Волевое влияние (P ₂ P ₄)
Принуждение (P ₃)	Полномочное принуждение (P ₃ P ₁)	Волевое принуждение (P ₃ P ₂)		Влиятельные принуждение (P ₃ P ₄)
Влияние (P ₄)	Влиятельные полномочия (P ₄ P ₁)	Волевое влияние (P ₄ P ₂)	Влиятельные принуждение (P ₄ P ₃)	

Когда влияние совпадает с полномочиями, возникают *влиятельные (признаваемые) полномочия*. Эти полномочия обеспечиваются профессиональным статусом. Они возникают тогда, когда человек, кроме того, что обладает полномочиями, а следовательно, имеет право говорить, что нужно делать, способен еще убедить своих подопечных в разумности своих решений. Если влияние и полномочия не перекрываются, получается влияние без полномочий. Оно имеет место в тех случаях, когда подопечные принимают решения, руководствуясь рекомендациями “агентов влияния”, а не полномочных представителей своего органа управления.

Когда пересекаются воля и принуждение, получается *волевое принуждение*. Оно возникает в тех случаях, когда для реализации своей воли менеджер задействует принудительную силу, т.е. поощряет солидарных и наказывает несогласных. Безвольное принуждение ассоциируется с неоправданными лидерскими амбициями менеджера - сам не знает чего хочет, тем не менее, всю пользу получает “кнутом и пряником”.

Когда частично совпадают воля и влияние, на пересечении образуется *волевое принуждение*. Это означает, что менеджер, имеющий собственное осознанное видение пути решения проблемы, является еще признанным авторитетом в данной предметной области и пользуется заслуженным влиянием. Это значительно увеличивает шансы реализации принятого решения. Если

того решения. Такой ход способен снизить напряженность в организации от принудительно навязанного решения. Однако если влияние и принуждение не пересекаются, то для реализации принятого решения менеджер вынужден уповать на грубое принуждение или воспользоваться косвенной принудительной властью. Она возникает в тех случаях, когда менеджер при исполнении своих обязанностей воспринимает влияние как угрозу, как проявление силы и понимает, что ему лучше сделать то, что говорят, чем то, что он считает нужным.

Нетрудно догадаться, что помимо рассмотренных попарных пересечений возможны пересечения тройственные, когда совпадают (накладываются) три вида управленческой энергии. Комбинаторика подсказывает нам четыре возможных варианта таких совпадений - полномочия - воля - принуждение, воля - принуждение - влияние, влияние - полномочия - воля и полномочия - принуждение - влияние. Коротко остановимся на каждом из них.

Когда частично совпадают полномочия, воля и принуждение (рис. 4а), то наделенный ими менеджер обладает *грубой диктаторской властью*. Он может принимать и воплощать в жизнь любые управленческие решения. Даже если этот человек не пользуется авторитетом и не имеет признанного влияния на предметную область, любые его решения полномочны, выражают его волю и обязательны к исполнению. Ослушав-

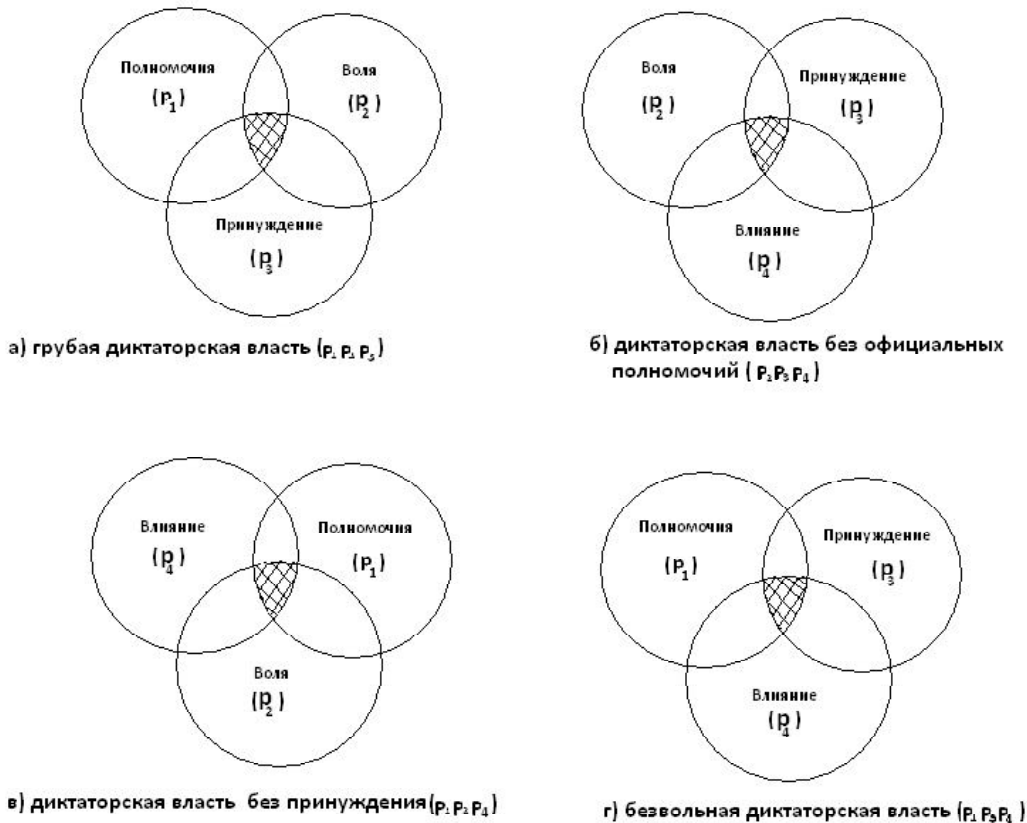


Рис. 4. Варианты организационной диктаторской власти

шихся неминуемо ждет легитимное наказание. Такая безграничная власть может закончиться исключительно с устранением (кончиной) самого диктатора.

Когда частично перекрываются воля, принуждение и влияние (рис. 4б), то обладающий ими менеджер, даже не имея необходимых полномочий, может обеспечить реализацию любого управленческого решения. Другими словами, он обладает *властью без официальных полномочий*, которая ничем не уступает власти диктаторской. Отсутствие полномочий в данном случае менеджер компенсирует заслуженным авторитетом и признанным влиянием в данной предметной области.

Если частично совпадают влияние, полномочия и воля (рис. 4в), то обладающий таким сочетанием менеджер пользуется *диктаторской властью без принуждения*. Он в принципе также может обеспечить реализацию любого управленческого решения, однако в случае активного сопротивления он должен будет заручиться поддержкой коллег, обладающих принуждением.

Когда частично совпадают полномочия, принуждения и влияние (рис. 4г), получаем *безвольную диктаторскую власть*. В этом случае менеджер имеет полномочия указывать подопечным, что они должны делать, обладает правом наказывать (вознаграждать) их по результатам рабо-

ты и, кроме того, способен оказывать на них влияние для подтверждения разумности своих решений. Однако отсутствие воли делает такую власть бездуховной.

Когда совпадают все четыре энергетические составляющие управления - полномочия, воля, принуждение и влияние - на пересечении получаем *абсолютную власть* (рис. 5). Абсолютной властью обладает только Бог. В былые времена близко к такой власти примыкали абсолютные монархии. В настоящее время абсолютная власть возможна в рамках отдельных, как правило, небольших хозяйствующих субъектов во времена кризисных периодов.

Когда менеджер обладает абсолютной властью, то не существует причин, по которым подопечные не стали бы выполнять его решения. Он имеет законное право решать, *что* делать, *как* делать, *когда* приступать к выполнению задания и *кому* конкретно его поручить. Более того, он имеет все основания приказывать, наказывать и вознаграждать исполнителей, поскольку, помимо полномочий, воли и принуждения, имеет признанный авторитет в проблемной предметной области и пользуется влиянием. В этом случае ситуация находится под абсолютным контролем и выполнение принятого решения полностью зависит от ЛПР.

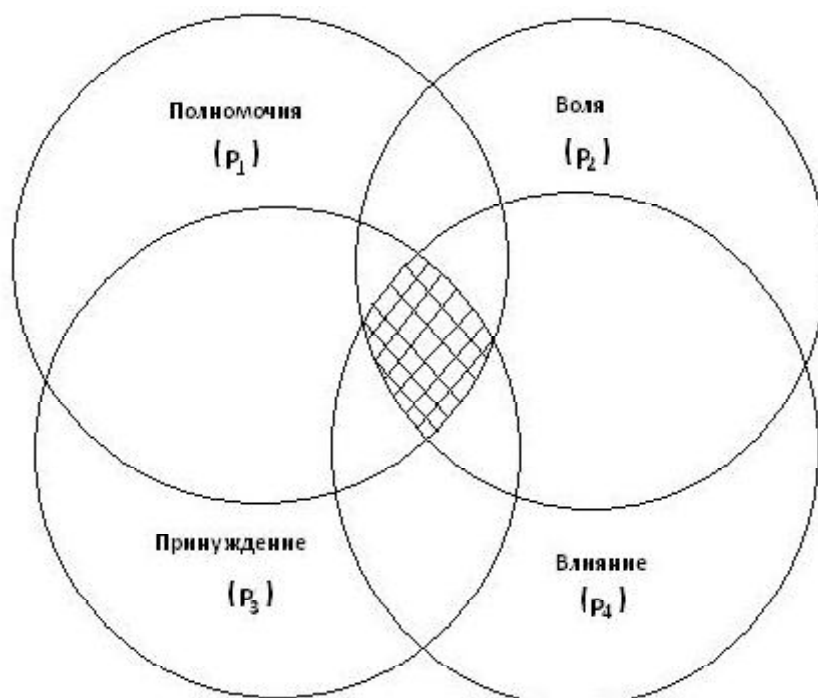


Рис. 5. Абсолютная организационная власть (P₁ P₂ P₃ P₄)

Таким образом, наличие и сбалансированность четырех функциональных - что делать, как делать, когда делать, кем делать - и четырех энергетических - полномочия, воля, принуждение, влияние - императивов образуют необходимые и достаточные условия для реализуемости принятого управленческого решения отдельным лицом или комплементарной командой менеджеров. Однако на этапе принятия решения очень сложно, а иногда просто невозможно определить все перечисленные императивы. Отсутствие или некорректность одного или нескольких императивов могут стать причиной невыполнения принятого управленческого решения. Как следствие, непредсказуемость реализации управленческих решений обуславливает сложность всего процесса организационного управления.

¹ Адизес И. Управление изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. СПб., 2008.

² РАЕI - четырехразрядный код, отражающий управленческий стиль менеджера. Если менеджер великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода прописывается заглавная буква, обозначающая данную функцию, если менеджер посредственно справляется с выполнением функции - прописывается строчная буква, если менеджер не может обеспечить выполнение функции - ставится прочерк. Код РАЕI означает, что выполнение всех управленческих функций - исполнение (P), администрирование (A), предпринимательство (E) и интегрирование (I) - обеспечивается на "отлично".

³ Дрогобыцкая К.С. Организационный дизайн в информационном обществе М., 2009.

Поступила в редакцию 01.11.2010 г.