



Сибирский государственный университет
науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

Е. В. Мельникова

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Е. В. Мельникова

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия для студентов бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
всех форм обучения*

Красноярск 2022

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73
М48

Рецензенты:

кандидат технических наук, доцент С. А. ЯРКОВА
(Красноярский институт железнодорожного
транспорта – филиал ИрГУПС);

кандидат технических наук, доцент Н. А. АКСЕНОВСКАЯ
(Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева)

Мельникова, Е. В.

М48 Теория менеджмента : учеб. пособие / Е. В. Мельникова ; СибГУ
им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2022. – 104 с.

Рассмотрены концептуальные основы и эволюция менеджмента. Дана характеристика основных технологий управления, принципов и функций менеджмента. Описаны элементы и методы проектирования организационных структур, теории мотивации, формирования и анализа организационной культуры. Представлены методические и организационные основы выполнения проектов в следующих функциональных областях менеджмента: совершенствование системы мотивации, командообразование и управление организационной культурой фирмы.

Предназначено для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения. Может быть полезно в организации проектной деятельности.

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73

© СибГУ им. М. Ф. Решетнева, 2022
© Мельникова Е. В., 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
1. История управленческой мысли	7
1.1. Основные понятия менеджмента	7
1.2. Функции и принципы менеджмента	10
1.3. Эволюция теории и практики управления. Школы менеджмента	14
Контрольные вопросы и задания	18
2. Организационные аспекты менеджмента	19
2.1. Формальное и неформальное в управлении. Групповая динамика	19
2.2. Понятие, элементы и тенденции развития организационных структур	21
2.3. Базовые организационные структуры	23
2.4. Проектирование организационных структур	27
Контрольные вопросы и задания	29
3. Управленческие технологии и процессы	31
3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в управлении	31
3.2. Принятие управленческих решений	32
3.3. Власть, влияние и партнерство	39
3.4. Управление конфликтом	45
3.5. Делегирование	46
Контрольные вопросы и задания	51
4. Управление мотивацией и организационной культурой	53
4.1. Содержательные теории мотивации	53
4.2. Процессуальные теории мотивации	56
4.3. Организационная культура как объект менеджмента	58
Контрольные вопросы и задания	61
5. Методики анализа функциональных областей системы управления	62
5.1. Оценка уровня мотивации сотрудников организации	62
5.2. Оценка эффективности командного взаимодействия в группе	68
5.3. Анализ организационной культуры организации	74
Контрольные вопросы и задания	89

Послесловие	90
Библиографический список	92
Приложения	93
<i>Приложение 1. Анкета для определения мотивационного типа (по Герчикову)</i>	<i>93</i>
<i>Приложение 2. Стратегии поведения в условиях конфликтной ситуации</i>	<i>97</i>
<i>Приложение 3. Карта-схема А. Лутошкина для определения психологического климата группы</i>	<i>99</i>
<i>Приложение 4. Анкета Д. Дэнисона</i>	<i>101</i>

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный этап развития экономики страны настоятельно требует повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и эффективности хозяйствования. К числу наиболее актуальных проблем подготовки бакалавров относится формирование практико-ориентированной среды обучения, которая бы позволила развивать требуемые компетенции, экономический образ мышления, индивидуализировать обучение.

Дисциплина «Теория менеджмента» представляет собой курс лекций и практических занятий, посвященных рассмотрению ключевой терминологии и базовых концепций в области теории менеджмента. Дисциплина является исходной теоретической и практической основой для изучения общих и специальных дисциплин в области менеджмента.

Целью дисциплины является развитие компетенций, необходимых для управления современной организацией на разных уровнях менеджмента, и развитие способности и готовности адекватно и эффективно использовать их для достижения целей развития организации.

Особенность изучения курса состоит в необходимости творческого осмысления теоретических знаний, применения ситуационного подхода и коллективного решения проблем. Большое значение отводится самостоятельной работе студентов, направленной не только на закрепление знаний и умений, но и на осмысление управленческих проблем.

Задача данного издания – помочь будущим менеджерам закрепить знание профессионального языка менеджмента, развить их способности к управленческому анализу и синтезу, письменному выражению своих идей, освоить навыки выявления и решения проблем управления.

Издание включает в себя пять глав, отражающих теоретическое содержание курса и методики анализа функциональных областей системы управления. Реализация предлагаемых в пятой главе методик направлена на развитие управленческого образа мышления, формирование целостного восприятия системы управления. Каждая из предлагаемых методик не является обособленной и дает возможность исследователю при подготовке рекомендаций и выводов самому очертить широту и глубину проблематики проекта и сформулировать уточненную цель проектирования. Таким образом, соблюдение методик не

является жестким требованием при выполнении проекта. Формами представления проекта являются отчет и презентация, предусмотрена защита проектов на практических занятиях. Результаты лучших проектных групп могут быть представлены на научных конференциях, в статьях и конкурсах молодежных проектов.

Учебное пособие содержит контрольные вопросы и задания, предназначенные для самопроверки усвоения знаний, и рекомендательный библиографический список. Дополнительные сведения (анкеты и пр.), необходимые для анализа функциональных областей системы управления, размещены в приложениях.

1. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1.1. Основные понятия менеджмента

Сущность управленческой деятельности. Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Можно выделить особенности управленческого труда:

1) умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц);

3) предмет труда – информация;

4) средства труда – организационная и вычислительная техника;

5) результат труда – управленческие решения.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» – рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

Менеджмент и управление. В современной экономической, особенно переводной литературе, «менеджмент» и «управление» являются синонимами. Вместе с тем следует отметить, что понятие «менеджмент» имеет междисциплинарный характер и семантика этого слова очень сложна. В современной теории и практике под *менеджментом* понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

В широком понимании в специальной управленческой литературе даются различные толкования менеджмента:

- менеджмент как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей;
- менеджмент как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения;
- менеджмент как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь, иерархия аппарата управления находит свое конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием (организацией);
- менеджмент как категория людей, занятых управлением;
- менеджмент как наука, направляющая свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Менеджмент, как и любая другая наука, обладает своим особым методом исследования явлений управленческой деятельности. В основе метода менеджмента лежит диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. В центре исследований в менеджменте находится человек, который осуществляет производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Человек трудится в коллективе, поэтому метод менеджмента – это научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние человека и организации.

Управление является и наукой, и искусством, которому можно научиться опытным путем и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе. Отсюда возникает необходимость более детального рассмотрения содержания работы менеджера как субъекта процесса управления.

Деятельность менеджера и его задачи. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Профессиональное занятие означает, что этот специалист занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности предприятия. Термин «менеджер» может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников.

Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижении поставленных целей.

Быть менеджером – значит разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия. Разница между менеджером рыночных исследований с аппаратом в 50 человек и исследователем рынка, который делает ту же работу без всякого аппарата, только в средствах, а не во вкладе и уж тем более не в функции. Оба они менеджеры.

Организация как объект управления. Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта. Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее воздействие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее воздействие. Одна и та же структура организации может быть и объектом, и субъектом управления.

Объекты менеджмента классифицируются следующим образом:

- а) по функциональной области (сбыт, производство);
- б) по виду (операция, процесс, система);
- в) по уровню (рабочее место, участок, цех, производство, предприятие, объединение).

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому прежде чем начать изучение менеджмента, необходимо сначала усвоить, что такое организация и почему она нуждается в управлении.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Оно представляет собой неотъемлемую часть любой человеческой деятельности, которая в той или иной степени нуждается в координации. Это и производство, и государства, города и территории, отрасли, больницы и университеты, церкви и органы социального обеспечения. Философы древности полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо нарушение иерархии между людьми.

Современное понимание организации основывается на теории открытых систем; в триаде «управление – цели – люди» все большее внимание уделяется человеку как основе существования организации. Основоположником теории открытых систем является А. А. Богданов. Особенности открытых систем: изменчивость отдельных параметров системы, стохастичность поведения, наличие предельных возможностей, определяемых ресурсами, устойчивость, адаптационные возможности, способность изменить структуру, стремление к целеполаганию. По И. Пригожину, открытая система в неустойчивом состоянии более чувствительна к слабым сигналам, чем к сильным.

Организация – это целенаправленная система, являющаяся частью одной или более целенаправленных систем, элементы которой – люди, также имеют собственные цели. Свойства организации: открытость, целенаправленность, гуманизм. Открытость предполагает, что организация должна обязательно рассматриваться во взаимодействии с внешней средой. Целенаправленность проявляется в необходимости установления и реализации целей предприятия. Гуманизм требует учета интересов людей (работников, потребителей и т. п.) В целом организация является причиной существования менеджмента, объектом менеджмента и основой мира менеджеров.

1.2. Функции и принципы менеджмента

В общем виде менеджмент выполняет следующие функции: планирования, организации, мотивации, контроля, координации.

Функция планирования. Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Тип планирования и акцент, который делает ме-

менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т. е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами планирования руководствуются при составлении планов:

1) принцип полноты планирования: должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

2) принцип точности планирования: при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов;

3) принцип ясности планирования: цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;

4) принцип непрерывности планирования: планирование – не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

5) принцип экономичности планирования: расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, анализ окупаемости, до более сложных – моделирования, разработки плана или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать.

Функция организации. Состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это – процесс объединения людей и средств для достижения поставленных целей.

Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации (организует структуру системы, создает аппарат, который будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто,

имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное. Это значит, она должна «вдохнуть» жизнь в организацию. Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- принцип разделения труда;
- принцип «цепочки команд», т. е. координации различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников);
- принцип единства цели;
- принцип диапазона управления, или *нормы управляемости*: идеальное число сотрудников, которыми должен руководить один менеджер. Это число сильно варьируется от организации к организации, от одного управленческого уровня к другому. Так, высшие руководители контролируют не более чем десять подчиненных, тогда как руководители низшего уровня могут руководить гораздо большим числом сотрудников.

В связи с этим можно выделить два важных момента, определяющие нормы управляемости, – это время и частота. Иными словами, сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что это во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс, т. е. от ряда ситуационных факторов. Среди таковых:

- уровень компетентности руководителя;
- уровень компетентности подчиненных;
- степень физических различий в деятельности подчиненных;
- доля времени, уделяемого руководителем на деятельность неуправленческого характера;
- сходство деятельности подчиненных;
- широта новой проблематики в подразделении;
- распространенность стандартизированных процедур;
- интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.

Функция мотивации. Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности. Раскроем связанные понятия.

Мотивирование – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации, путем пробуждения в них определенных мотивов. *Потребности* – осознание личностью неудовлетворенности имеющимися духовными и физическими ценностями, что побуждает ее к определенным действиям. *Мотивы* – все, что заставляет человека действовать. *Вознаграждение* – совокупность факторов, которые личность считает ценными для себя. *Интерес* – осознанная потребность с признанием возможности ее удовлетворения.

Процесс мотивации можно представить в виде замкнутого цикла, включающего в себя потребность, интерес, мотив, деятельность. Результаты мотивации проявляются в деятельности, но и она сама активно влияет на характер и уровень потребностей работника. К параметрам деятельности, на которые воздействует мотивация, можно отнести усилие, настойчивость, старание, добросовестность, направленность.

Различные теории мотивации можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера и др.);

2) процессуальные теории мотивации – более современные, базирующиеся в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамс, теория постановки целей и модель мотивации Портера–Лоулера).

Функция контроля. Контроль – это количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности. Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Процесс контроля включает в себя следующие этапы: установление норм контроля и допустимых пределов отклонений от норм, измерение результатов, коррекция отклонений от норм или изменение самих норм. Нормы контроля могут устанавливаться статистическим, опытным путем и методом здравого смысла. Виды контроля: предварительный, текущий, постконтроль. Золотое правило контроля: сис-

тема контроля должна срабатывать там и тогда, где есть значительные отклонения от норм.

Принципы контроля: экономичность, простота, своевременность, понятность исполнителю, ориентация на результаты, связь с вознаграждением, регулярность.

Функция координации. Координация – это процесс оперативного согласования действий подразделений и работников в реальном режиме времени. Координация обеспечивает непрерывность и бесперебойность процесса управления, согласованность в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей. Характер этих связей зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, документы. С их помощью устанавливается взаимодействие между подразделениями, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления и действий руководителей.

Принципы менеджмента предложены А. Файолем: разделение труда, единство полномочий и ответственности, дисциплина, единоначалие, единство действий, подчинение частных интересов общему, справедливость вознаграждения, сочетание централизации и децентрализации, цепочка команд, соответствие работы и работника, стабильность персонала, поощрение инициативы, координация менеджеров одного уровня, корпоративный дух.

1.3. Эволюция теории и практики управления. Школы менеджмента

Эволюция науки управления проявляется в школах менеджмента.

Классическая школа менеджмента (Ф. Тейлор, Д. Джилберт) и ее развитие. До Тейлора менеджмент рассматривался как искусство, но концепция черт характера не срабатывает. Тейлор интересуется не эффективностью человека, а эффективностью организации. В своих трудах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) он разработал методы научной организации труда и принципы управления трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждой операции;
- научный подход к подбору и обучению рабочего;
- кооперация с рабочими;

– разделение ответственности за результаты между рабочими и менеджерами.

Джилберт усовершенствовал хронометражные методики, научные принципы организации рабочего места.

Административная школа (А. Файоль, М. Блумфилд, М. Вебер) уделяла внимание изучению роли и функций менеджеров: А. Файоль разработал функции и принципы менеджмента, М. Блумфилд – концепцию менеджмента персонала, М. Вебер – концепцию «рациональной бюрократии».

Поведенческая школа (школа человеческих отношений) основное внимание уделяла эффективности группы (Э. Мэйо), анализу стилей руководства и теорий лидерства (М. Фоллет), разработано несколько теорий мотивации.

Количественная школа рассматривала управление как логический процесс, который может быть выражен математически (В. В. Новожилов, Л. В. Канторович).

В рамках количественной школы истории менеджмента принято выделять следующие подходы: процессный, системный, ситуационный.

Процессный подход предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать функции управления как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не одновременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций (1920-е гг. – по настоящее время).

Системный подход – объект управления рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые. Системный подход рассматривает организацию как открытую

систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее (1950–1960-е гг. – по настоящее время).

Ситуационный подход – формы, методы, стили управления должны зависеть от ситуации. Внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ решения организационных проблем. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно (1960-е гг. – по настоящее время).

Эволюция отечественной управленческой мысли. Новые идеи в науке формируются в практической деятельности. В России осмысление и обобщение итогов реформ всегда являлось толчком для развития новых подходов в экономической науке. Вспомним имена реформаторов-практиков: Петр I, Екатерина II, Александр I, Александр II, С. Витте, П. Столыпин.

В развитии отечественной науки управления можно выделить несколько периодов. Двадцатые годы XX в. характеризуются многообразием подходов к управлению, охватывающим его социально-экономическую и организационно-техническую стороны.

Организационно-технические концепции управления:

1) организационно-кибернетическое направление. Стало основой формирования кибернетики, теории систем, теории организации. В работе «Всеобщая организационная наука – тектология» А. А. Бо-

гданов отмечал: «Экономическая жизнь детерминирована техникой» и выделял организацию вещей (техника), организацию людей (экономика), организацию идей (наука). Теория механистическая и абстрактная, потому значительного распространения не получила;

2) концепция «физиологического оптимума» О. А. Ерманского. Содержит идею создания социалистической теории организации производства и управления. Он утверждал, что все будут руководителями, а критериями рациональности считал не время и пространство, а отношение полезной работы к затраченной энергии;

3) методология «узкой базы» А. К. Гастева: «Всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека – исполнителя или руководителя». Он четко разделял управление на управление вещами и управление людьми. Начав с рабочего места, он распространил идеи до государственного управления. Методология содержит зачатки комплексного подхода к теории управления;

4) «производственная трактовка» управленческих процессов Е. Розмировича. Отправная точка – наличие общих черт в производственных и управленческих процессах. Расчленяя управленческий труд на отдельные операции, его можно автоматизировать и потому не надо иметь особую науку управления;

В целом данные концепции, начав с упрощенного понимания социальных процессов, закончили отрицанием управления как науки.

Социальные концепции управления:

1) концепция «всякой организационной деятельности» П. М. Керженцева. Объектом управления должны быть проблемы организации, учета, контроля, структуры, дисциплины, управления кадрами;

2) «социально-трудовая» концепция Н. А. Витке. Он сузил круг проблем, остановившись на изучении социально-психологического аспекта, развил идею целостного подхода к управлению на основе административной функции, сущность которой он видел в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе. Близок к Файолю;

3) концепция «административной емкости». Под административной емкостью Ф. Р. Дунаевский понимал способность непосредственно руководить определенным числом лиц. Если следовать этой концепции, то с уложением общественного производства разбухает промежуточное звено управления. Автор предлагает два выхода: тщательный подбор персонала и использование техники в управле-

нии. Концепция преодолевает крайности Витке и Розмировича и перекликается с концепцией «второго информационного барьера» В. М. Глушкова.

Период 1930–1950 гг. связывают с организационно-производственной концепцией Н. А. Вознесенского. Она носила прикладной, отраслевой характер. Если ранее изучались управленческие процессы, то в этот период – особенности объекта управления. Наблюдался «управленческий бум», чему способствовали знания об общих принципах и законах управления и накопленный опыт. В 1932 г. на Ленинградской ткацкой фабрике М. М. Бирнштейн впервые применил деловую игру для подготовки руководителей (в США в 1957 г.).

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните, в чем разница между понятиями «менеджмент» и «управление».
2. В чем состоят специфические особенности управленческого труда?
3. Перечислите функции менеджмента. Покажите их взаимосвязь.
4. С чем связано возникновение управленческого труда?
5. Назовите предмет управленческого труда.
6. К каким категориям сотрудников применим термин «менеджер»?
7. Назовите предмет изучения менеджмента как науки.
8. Дайте характеристику метода менеджмента.
9. Перечислите свойства организации.
10. Дайте определение организации как объекта менеджмента.
11. Перечислите принципы менеджмента. Покажите их взаимосвязь.
12. Перечислите школы менеджмента. Дайте характеристику каждой.
13. Дайте характеристику достижений отечественной управленческой мысли.
14. Объясните содержание основных подходов в менеджменте.

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Формальное и неформальное в управлении.

Групповая динамика

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику формальной. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т. д. Причинами вступления в формальные группы являются доход и (или) статус, престиж. Формальные группы подразделяются на группы руководителя (их больше) и целевые группы. Направление деятельности группы руководителя задается менеджером, для целевых групп оно определяется общей целью.

Основой формальной организации является разделение труда, горизонтальное и вертикальное. Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это – непрерывное обособление различных видов деятельности с закреплением за каждым исполнителей. По горизонтали труд разделяется по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. Вертикальное разделение труда связано с выделением функции управления и соответствующей группы лиц – управленцев. В управленческой деятельности всегда присутствуют интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь) моменты.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной группой*. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Неформальные, или теневые группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. Среди способов осуществления власти неформальной группы следует отметить неформальные коммуникации, способность действовать или бездействовать, несанкционированное установление производственных норм.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Для начала менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их деятельности лежит концепция малых групп. Формальным руководителем управляет, а с неформальным – взаимодействует.

Принципы эффективного взаимодействия менеджмента с неформальными группами:

- менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует;
- нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей;
- выявить неформальных лидеров и управлять ими;
- попытаться объединить цели неформальной и формальной организации;
- не пытаться уничтожить группу;
- быстро выдавать точную информацию (уменьшает слухи);
- разрешить неформальным группам участвовать в принятии решений (снижает сопротивление);
- просчитывать влияние своих действий на неформальные группы.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения: *чувство принадлежности, взаимопомощь, защита, в том числе от вредных внутренних правил и условий труда, общение, симпатия к определенным людям*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами, который может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) сопротивление переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу существованию неформальной организации;

3) неформальные лидеры. Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Факторы, влияющие на выбор неформального лидера: возраст, должность в формальной организации; компетентность; расположение рабочего места; свобода передвижения; отзывчивость.

Эффективность деятельности любой группы зависит от следующих факторов: размера; состава; групповых норм; сплоченности; конфликтности; статуса и функциональных ролей членов. Роли подразделяется на целевые и поддерживающие. К целевым относятся поиск и представление информации, координирование, обобщение. К поддерживающим ролям, направленным на активизацию деятельности группы, относятся дружелюбие, мотивация, поощрение к выступлениям, исполнительность.

2.2. Понятие, элементы и тенденции развития организационных структур

Организационная структура характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. Организационная структура предприятия – совокупность

рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимодействия. Она подразделяется на структуру управления и производственную структуру. Производственная структура – это состав производственных подразделений и форма их взаимодействия при реализации производственных процессов. Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Департаментизация – процесс организационного обособления подразделений предприятия. Типы департаментизации отличаются тем, какой из двух критериев более важен для предприятия: группирование работ вокруг ресурсов или результатов (табл. 2.1). Изменения во внешней среде часто требуют перестановки критериев или их одновременного усиления. Однако структура должна быть относительно стабильной и подчинена стратегии. Основные инструменты формирования организационных структур:

- анализ и дифференциация управленческих и инновационных процессов на элементы, функции, задания;
- группировка заданий в устойчивые во времени однородные группы;
- создание специализированных служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;
- разработка должностных инструкций и положений об отделах, подразделениях (это фиксирует принятую организационную структуру).

Типы департаментизации

		Вокруг результата	
		Широкая специализация	Узкая специализация
Вокруг ресурса	Узкая специализация	По функциям По процессу По технологии	Матричная Инновационная Бесструктурная
	Широкая специализация	По численности По времени По территории	По продукту По потребности По рынку

При дифференциации процессов используются следующие признаки группировки задач: вид деятельности; функция управления; вид продукции; стадии производственного процесса; уровень иерархии; территориальное расположение. Первые три признака чаще используются для формирования структур управления, вертикального разделения труда, определения степени централизации и децентрализации, делегирования полномочий и ответственности. Остальные признаки отражаются на элементах производственной структуры, горизонтальном разделении труда, специализации и кооперировании производственных звеньев, их масштабах и объемах деятельности.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства развивается по следующим направлениям:

- децентрализация производственных и сбытовых операций за счет создания полуавтономных и автономных отделений;
- нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций путем создания венчурных структур;
- дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала, в том числе за счет участия в собственности.

Основными свойствами организаций будущего являются гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

2.3. Базовые организационные структуры

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы организационных

структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная организационная структура управления. Является одной из простейших организационных структур управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. В линейной структуре система управления komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента.

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Характеристика линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Функциональная организационная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех областях и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации. Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Характеристика функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3) появление тенденций чрезмерной централизации 4) длительность процедур принятия решений 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. Всю полноту власти берет на себя линейный руководитель. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.). Свои решения функциональные службы проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Достоинства и недостатки структуры представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Характеристика линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3) возможность привлечения консультантов и экспертов	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует 3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Матричная структура управления. Создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. Основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдель-

ных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т. д. В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами). Работники, занятые реализацией программы, оказываются в подчинении двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных процедур. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Характеристика матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности 4) повышение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства 5) усиление контроля за решением отдельных задач проекта 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования полномочий 7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее элементов	1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2) присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ 3) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям 4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае если существует

необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка. Матричные структуры управления нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности.

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

2.4. Проектирование организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации. Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов.

Первый этап – анализ оргструктур. Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. К оценочным критериям относятся *принципы управления, аппарат управления, функции управления, хозяйственная деятельность*. В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды и др.

Второй этап – проектирование оргструктур. Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) метод аналогий – предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) экспертный метод – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо провести экспертизу разработанных проектировщиками структур;

3) метод структуризации целей – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разраба-

тываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) метод организационного моделирования – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования оргструктур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; определение характера соподчинения между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников. Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Третий этап – оценка организационной структуры. Оценка производится на соответствие требованиям и принципам проектирования.

Требования к организационной структуре:

1) оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;

2) оперативность. За время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не должны произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;

3) надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

4) экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;

5) гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;

6) устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение проблем тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Приведение структуры организации в соответствие с изменяющимися условиями является одной из важнейших задач управления.

Контрольные вопросы и задания

1. В какой последовательности выполняется проектирование организационной структуры управления?

2. Назовите факторы, которые необходимо учитывать при проектировании организации.

3. Следует ли при разработке структуры управления компании учитывать национальные особенности и традиции? Приведите примеры.

4. Существует ли взаимосвязь между структурой и стратегией, планами развития организации?

5. Назовите методы проектирования структуры управления.
6. В чем заключаются недостатки матричной организационной структуры? Существуют ли способы их преодоления?
7. Назовите основные отличия дивизиональной структуры управления от линейно-функциональной.
8. Какие виды связей присутствуют в линейно-функциональных организационных структурах управления?
9. Какая структура кажется вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему? Приведите примеры.
10. Существует ли структура, оптимальная для любого предприятия?

3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в управлении

Согласно исследованиям, руководитель тратит от 50 до 90 % всего времени на коммуникации. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы: зарождение идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

Хотя весь процесс коммуникации часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализируем эти

этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникнуть в разных точках.

Коммуникации не сводятся к передаваемой информации. Коммуникации – это информация, передаваемая определенным способом. Способы коммуникации в порядке убывания богатства информации: устная беседа, заседание, личное послание, по телефону, деловое письмо, компьютерный, статистические данные и т. п.

Важное значение в обеспечении эффективности коммуникаций имеет коммуникационная сеть. Коммуникационная сеть – это устойчивое соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Именно она определяет реальную структуру организации. В каждой организации она уникальна, однако существуют типовые сети. Среди них сети типа «колесо», «кружок», «всеканальная».

Коммуникационный стиль – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения с другими. В зависимости от степени открытости и адекватности обратной связи выделяют следующие стили: замыкание, защита, открытие, торговля, реализация. При общении с малознакомым человеком лучшим стилем является торговля, а с хорошо знакомым – реализация.

Эффективность коммуникации зависит и от использования невербальных средств коммуникации. Эффект слова составляет 7 %, тональности голоса – 37 %, выражения лица – 55 %.

3.2. Принятие управленческих решений

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Классификация управленческих решений. Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска, неопределенности. В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы. Важное значение имеет собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры орга-

низации и поэтому не рассматривают варианты решений вне культуры. Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические. Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу;
- по наличию алгоритма принятия: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций; как улучшить продукцию; как усовершенствовать структуру и т. п. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

По сути, процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

- принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

– принятие решения – это психологический процесс, поэтому неудивительно, что методы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Методы принятия управленческих решений. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя ряд стадий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы.

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения.

Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Их преимущество состоит в том, что применяются они оперативно, недостаток – они не гарантируют от выбора ошибочных решений.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

Основным моментом является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления

и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как *мозговой штурм*, или *мозговая атака* (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Основное условие мозгового штурма – это создание обстановки, благоприятной для свободного генерирования идей, поэтому запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфи – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации. После стабилизации оценок опрос прекращается.

Существует также японская, кольцевая система принятия решений – «*кингисё*». Сначала готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Если мнения экспертов не совпадают, то возникает вектор предпочтений, используют один из следующих принципов:

- принцип большинства голосов – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

- принцип диктатора – за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

- принцип Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

- принцип Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

– принцип Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно изменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. Количественные методы принятия решений.

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

– линейное моделирование – используются линейные зависимости;

– динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

– вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;

– теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

– имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки.

Личностный профиль управленческого решения. Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т. е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям. Возможны следующие разновидности личностных профилей решений:

1) решения уравновешенного типа – свойственны людям, которые уже сформулировали исходную идею на основе предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна;

2) импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке, поэтому процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. Это может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы;

3) инертные решения – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений;

4) рискованные решения – напоминают импульсивные, но если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном счете, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются;

5) решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек совершает множество подготовительных действий. Решениям присуща упреждающая оценка. Человека больше пугают ошибки, чем радуют успехи, его цель – избежать ошибок. Импульсивные, наоборот, ориентируются на успех.

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Необходимо учитывать ряд факторов:

1. Делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.

В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование прямых горизонтальных связей при принятии решений.

В данном случае сбор и обработка информации осуществляется без обращения к вышестоящему руководству. Это способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности.

4. Централизация руководства.

Процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя.

Выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность. Требования

к качеству управленческих решений включают в себя эффективность, результативность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальную осуществимость.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

1) если решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

2) если решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей. Организация исполнения принятых решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит в поле зрения решения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда «приступить к исполнению решения» не может быть дана раньше, чем у руководителя будет уверенность, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению решения. Впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого модель задания уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды.

3.3. Власть, влияние и партнерство

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. Власть – это возможность влиять на поведение других.

Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей в работе руководящего персонала. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства являются единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Власть, хотя часто и неправильно применяемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Без власти нет организации и нет порядка.

Феномен власти тесно связан с понятием лидерства. В основе лидерства лежат отношения доминирования, подчинения, влияния и следования в групповых межличностных отношениях. Лидерство является одним из самых эффективных механизмов реализации власти в группе. Между этими понятиями есть и различия. Лидерство требует совместимости целей руководителей и работников, а для власти это не обязательно. Кроме того, эффективность лидерства зависит от ситуации.

Типы власти. Власть как таковую можно разделить на два типа – формальную и неформальную (реальную). Формальная обусловлена должностью лица, его местом в структуре организации и измеряется числом подчиненных и объемом ресурсов, которыми может распоряжаться. Неформальная обусловлена влиянием, авторитетом, местом в неформальной структуре отношений и измеряется числом лиц, готовых добровольно подчиниться.

Считается, что родоначальниками понятия формальной власти явились американский управленец-практик Ф. Тейлор и немецкий социолог М. Вебер, написавший несколько произведений о бюрократии. Поэтому формальную организацию еще называют бюрократической. Основоположником понятия неформальной власти признается Э. Мэйо, открывший межличностные отношения в малой группе

и влияние неформального, лидерского стиля на поведение рабочих. Оба типа власти подчиняются разным законам.

Формальная организация базируется на официальных документах. Механизмами приведения формальной организации в движение выступают распоряжения и приказы.

Неформальная организация построена на незримых отношениях: человеческих симпатиях и антипатиях, предпочтении и отчуждении, социальных нормах и групповых правилах. Их совокупность называют социально-психологическим климатом, или организационной культурой. Чем она сильнее, тем свободнее и комфортнее чувствует себя индивид.

Можно опровергнуть еще одно распространенное мнение о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и возможностей другого человека. В настоящее время можно признать, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Абсолютной власти как таковой не существует, никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Сколько власти имеет тот или иной человек, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости другого лица. В некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решения информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что подчиненные часто тоже обладают властью, использование им ею в одностороннем порядке своей власти может привести к такой ситуации, при которой подчиненные захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это может привести к напрасной трате усилий и снижению уровня достижения цели. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, – непокорности.

Исследования Д. МакКлелланда показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти; также данный автор замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее

заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку.

Четыре организационных фактора, оказывающих воздействие на силу власти менеджера, выделяет Р. Кантер:

- правила, относящиеся к работе: чем их больше, тем меньше власти у менеджера;

- вознаграждения за нововведения: щедрое вознаграждение инициативы сотрудников способствует укреплению власти менеджеров;

- внешний контакт: чем больше у менеджера возможностей для внешнего контакта, тем шире его властные полномочия;

- контакт с руководством: чем больше у менеджера возможностей для контакта с руководством, тем крепче его власть.

Данные факторы определяют природу работы и характер связей менеджера и обуславливают три элемента его власти:

- снабжение: денежные средства и другие ресурсы могут быть использованы для наделения статусом или вознаграждения своих сторонников;

- информация: представление о происходящих событиях, планах и возможностей производства;

- поддержка: способность получить поддержку высшего руководства или внешнюю помощь в осуществлении планов менеджера, особенно в тех случаях, когда они связаны с определенным риском.

Чем больше элементов власти находится в распоряжении менеджера, тем скорее его подчиненные проявляют готовность к сотрудничеству, так как не сомневаются в способности руководителя претворить планы в жизнь.

Формы власти. Власть может принимать разнообразные формы.

Законная власть предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации, бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии, согласно традиции. Подчиненный получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе, что может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены максимально точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на

плечи руководителя этой системы. Эта форма власти обладает такой чертой, как безличность. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает активность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Влияние с помощью традиции отличает быстрота и предсказуемость

Основанная на вознаграждении власть проявляется в тех случаях, когда человек выполняет просьбу или инструкции другого индивида в надежде на определенное вознаграждение, которое может принимать разные формы: увеличение заработной платы, отпуск или более интересная работа. Власть, основанная на вознаграждении, будет действенна при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически это ему предложить.

Основанная на принуждении власть заключается в способности получить желаемое согласие под страхом наказания и принимает формы выговоров, понижения в должности, увольнения и, наконец, угрозы физического насилия. Другими формами принудительной власти являются словесные нападки или присутствие руководителя во время выполнения работ его подчиненными. Принуждение сильно только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймут в момент неустановленного поведения, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но такую систему создать нелегко и очень дорого. Когда основой власти является принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Для организаций, где используется власть принуждения, характерна менее высокая производительность труда и более низкое качество работы.

Харизматическая власть основана на личных качествах менеджера, воспринимаемых его подчиненными как привлекательные. Харизма – это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние – целиком личное. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией: создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заражают ею окружающих людей;

– внушительная внешность: харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

– независимость характера: в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

– хорошие риторические способности: у харизматических личностей есть умение говорить и способность к межличностному общению;

– восприятие восхищения своей личностью: они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;

– достойная и уверенная манера держатся: они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом.

Экспертная власть проявляется в тех случаях, когда окружающие признают, что индивид обладает недоступными им специальными знаниями, и, следовательно, с готовностью принимают предложения профессионала. Специалисты могут оказывать влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказывается прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о собственной защищенности. Данная власть более устойчива, но дольше формируется, поскольку еще нужно доказать экспертный уровень квалификации.

По силе воздействия на работников физического труда выделяют законную власть, на работников умственного труда – экспертную. Далее по силе влияния следуют власть вознаграждения, харизматическая, власть наказания. На результаты труда наибольшее воздействие оказывают экспертная и харизматическая власть. В 1975–1979 гг. в развитие концепции Дж. Френча и Б. Рэйвена были выделены еще две формы власти: власть информации и власть связей.

Способы влияния на подчиненных. Способы влияния на подчиненных – это конкретные действия по осуществлению власти, влияние как действие.

Способы влияния подразделяются на эмоциональные и рассудочные. К группе эмоциональных относятся «заражение» и подражание.

«Заражение» – автоматическая, неосознанная передача эмоционального состояния одного человека другому. Позволяет повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – усвоение действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц. Легко поддаются впечатлительные, слабовольные люди и лица с неразвитым самостоятельным мышлением.

В группу способов рассудочного влияния входят внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение – неаргументированное одностороннее воздействие, эффект которого достигается за счет личных качеств менеджера. Чем они выше, тем эффективнее внушение. Если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения, он готов следовать любому совету руководителя, и внушение особенно эффективно.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель как бы «продает» идею подчиненному, опираясь в основном на логику, эмоции играют второстепенную роль. Процесс убеждения – это явная или скрытая дискуссия, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. Руководитель может использовать такие «усиливающие» аргументы, как традиция, мнение большинства, авторитет, личность убеждающего, мировой опыт, психологический феномен. Слабая сторона убеждения – медленное воздействие и неопределенность результата. Предпосылки эффективного убеждения:

- точно знать значимые потребности;
- начинать разговор с положительной фразы;
- создать атмосферу доверия и надежности;
- просить больше, чем надо;
- ориентироваться на интересы собеседника;
- стараться говорить последним и оставлять напоследок самые сильные аргументы.

Просьба – способ влияния, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Эффективна при доверительных отношениях между руководителем и подчиненными.

Угроза – обещание причинить зло, срабатывает на короткое время, эффективна лишь тогда, когда подчиненный в мыслях надеется победить в будущем.

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу любыми средствами.

Приказ – официальное распоряжение, исключающее альтернативы.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса.

3.4. Управление конфликтом

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Конфликт формируется при соединении конфликтной ситуации и повода.

Бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Но даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

В зависимости от состава участников выделяют четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между отдельной личностью и группой, межгрупповой. По степени проявления конфликты бывают открытые и скрытые, по механизму возникновения – случайные, хронические, сознательно провоцируемые. Разновидностью последних является встроенный конфликт, т. е. конфликт, сознательно созданный руководителем для решения управленческих проблем. В зависимости от причин бывают конфликты целей, познания, чувственный.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования, распределение ресурсов, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации.

К возможным функциональным последствиям конфликта можно отнести рост эффективности и производительности труда, снижение напряженности в коллективе, решение проблемы, приведшей к конфликту, готовность сторон к сотрудничеству в будущем, поскольку появился положительный опыт преодоления разногласий, рост вовлеченности и причастности сотрудников, улучшение коммуникаций.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей: неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности, меньшая степень сотрудничества в будущем, сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации, представление о другой стороне как о «враге», сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Возможно увеличение враждебности между конфликтующими сторонами и придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К первой группе относятся разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, установление общеорганизационных целей, изменение структуры вознаграждений, разведение сторон по ресурсам или по приказу. Выделяют пять межличностных стилей разрешения конфликтов, которые различаются по степени напористости и кооперативности: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество.

3.5. Делегирование

Делегирование – передача задачи, полномочий и ответственности от начальника к подчиненному. Ответственность за конкретную деятельность по правильному выполнению какой-либо задачи в четко определенной сфере деятельности можно делегировать. Ответственности руководителя нельзя делегировать.

Начальник делегирует часть своих полномочий, поскольку:

- у него остается больше времени для решения более важных проблем;
- может пользоваться опытом и навыками сотрудников;
- таким образом поощряется работоспособность, самостоятельность и квалификация сотрудников, а также их готовность проявлять инициативу;
- делегирование разгружает каналы коммуникации;
- делегирование хорошо влияет на мотивировку сотрудников и рабочую атмосферу.

Сопротивление делегированию бывает по следующим причинам:

- начальник думает, что сам может делать работу быстрее, чем сотрудник и тем самым может краткосрочно сэкономить время;
- начальник особенно любит заниматься определенной деятельностью;
- начальник опасается, что сотрудник решит проблему лучше, чем он;
- начальник опасается, что потеряет контроль за работой, если передаст ее сотруднику;
- начальник не хочет полагаться на квалификацию и работоспособность сотрудника, не хочет рисковать;
- начальник опасается, что теряет авторитет и имидж, когда делегирует выполняемые им до сих пор задачи;
- руководитель может быть загружен и не иметь времени для постановки задачи и контроля или неверно определять объект делегирования.

Преимущества правильного делегирования полномочий:

- выполнение задачи осуществляется на возможно высшем уровне компетенции;
- разгрузка начальника и меньшие затраты времени;
- сотрудник систематически привлекается к выполнению более квалифицированных работ и имеет возможность развиваться в своей сфере деятельности, проявить инициативу и самостоятельность и получить большую удовлетворенность от работы;
- принятие решений приближается к месту их реализации, что способствует повышению качества и оперативности;
- задачи выполняются быстрее и иногда лучше.

Предпосылки для руководства по принципу делегирования полномочий:

1) создание четко ограниченных областей делегирования с помощью вспомогательных средств (функциональной диаграммы, плана разделения обязанностей) для постоянного перевода полномочий на другое лицо;

2) готовность начальника делегировать задачи и полномочия;

3) желание и умение сотрудников думать и действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия;

4) делегирование только тех задач, которые сотрудники в состоянии выполнить.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие действия.

Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему, однако принято говорить о предоставлении их конкретному лицу, ведь если должность вакантна, они осуществляться не могут.

Масштабы полномочий зависят от следующих факторов:

- сложности, важности и разнообразия решаемых проблем;
- ритмичности производства;
- глубины разделения труда;
- развитости системы коммуникаций;
- личных особенностей руководителей и исполнителей, в том числе опыта, знаний, квалификации;
- морально-психологического климата в коллективе.

Количественно полномочия характеризуются величиной ресурсов, которыми можно самостоятельно распоряжаться, и числом исполнителей.

Пределы полномочий определяются правилами, должностными инструкциями и устными распоряжениями. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями организации и общества. В силу этого нельзя требовать выполнения обязанностей, противоречащих закону и морали, во всяком случае на длительный срок. Моральная и юридическая ответственность часто не совпадают. Не следует путать понятия «полномочия» и «власть». Полномочия – то, что я могу по закону, «имею право», а власть – то, что я реально «могу» (более личностно).

Полномочия бывают линейные и штабные (аппаратные).

Линейные основаны на цепочке команд и принципе единоначалия как мощном координирующем механизме.

Аппаратные полномочия позволяют использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера. Зачастую штаб растет быстрее, чем фирма, и возникает опасность бюрократизации системы управления.

Виды штабных полномочий: распорядительные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные, рекомендательные.

Распорядительные полномочия позволяют принимать решения, обязательные к исполнению и определяющие методы работы по достижению целей. Для сохранения единоначалия компетенция функциональных руководителей распространяется на один уровень вниз.

Рекомендательные полномочия отличаются тем, что их обладатели могут давать советы руководителям или исполнителям по узко-профессиональным вопросам. Эти советы не являются обязательными для исполнения.

Контрольно-отчетные полномочия позволяют осуществлять в официально установленных рамках проверку работы, требовать предоставления информации, анализировать ее.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений (комитеты, комиссии). Разновидность – параллельные полномочия, обычно для контроля расходов.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель обязательно, в пределах компетенции, высказывает свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Могут быть предостерегающими (юрист) и блокирующими (главный бухгалтер).

Между штабными и линейными руководителями могут возникать конфликты, так как штабные специалисты хуже знают практику. Для профилактики этого «штабникам» передают полномочия, распространяющиеся на один уровень вниз и касающиеся вопросов: «Как?», «Когда?» и, реже, – «Где?», «Что?», «Кто?».

Делегирование предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия, так как оно чаще происходит на полуофициальной и неофициальной основе. Полномочия делегируются на тот уровень управления, где реализуются принимаемые решения.

Правила делегирования работы:

– делегируйте полные, а не изолированные, частичные задачи; похожие работы делегируйте по возможности всегда одному и тому же сотруднику;

- делегируйте работу сообразно со способностями и работоспособностью сотрудников;
- вместе с задачей передайте сотруднику и необходимые полномочия;
- дайте сотрудникам полную информацию и инструкцию относительно его задачи;
- объясните ему смысл и цель задачи (мотивировки и постановка цели);
- в случае большого задания делегируйте его в письменном виде;
- уверьте сотрудника в том, что он всегда может с вами посоветоваться о проблемах и трудностях;
- избегайте попытки обратного делегирования;
- сотрудники должны в определенных интервалах докладывать о прогрессе в своей работе;
- недоделанные или ошибочные работы всегда возвращайте сотруднику;
- сотрудники не должны иметь впечатления, что за ними наблюдают;
- контролируйте результаты делегируемых работ; в качестве средства руководства соответственно одобряйте или критикуйте ее;
- полномочия должны быть достаточными для достижения целей;
- полномочия взаимодействующих сотрудников должны быть сбалансированы;
- полномочия и ответственность должны быть четко сформулированы.

Для определения задач, которые следует делегировать, используется матрица Эйзенхауэра (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Матрица Эйзенхауэра

		Несрочное решение	Срочное решение
Проблема	Важная	Установить срок решения и изучить возможность	Решить немедленно самостоятельно
	Неважная	Отказаться от решения	Делегировать

С точки зрения необходимости контроля, делегируемые проблемы можно разделить на следующие группы:

- группа А: требующие текущего контроля за их результатами;
- группа Б: требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя;

– группа В: требующие специального контроля в отношении отдельных аспектов;

– группа Г: требующие полного контроля и не допускающие отклонений.

Задачи группы В делегируются выборочно, группы Г – не делегируются.

Обычно делегируется решение узкоспециальных проблем, в которых подчиненные разбираются лучше; выполнение подготовительной, обычно рутинной работы, позволяющей проявить способности, например обобщение, проектирование; обмен опытом, участие в информационных мероприятиях.

Никогда не делегируются: выработка политики, решение особо важных, срочных, рисковых, критических проблем, общее руководство, конфиденциальные проблемы, наказание и поощрение сотрудников.

Распределение полномочий в организации происходит не всегда равномерно. Если большая часть полномочий сосредоточена на верхних этажах власти, то они централизованы, если на нижних – то децентрализованы.

Степень централизации определяется издержками принятия решений; необходимостью обеспечения единства политики; размерами организации; особенностями исторического развития и традициями; характером и мировоззрением высших руководителей; характером деятельности; динамикой бизнеса; наличием необходимых кадров; средой бизнеса.

Преимущества централизации: усиление стратегической направленности; концентрация ресурсов; экономия управленческих затрат; концентрация процесса принятия решений. Недостатки централизации: неэффективность реализации решений; увеличение времени на передачу информации и ее искажение; низкая оперативность принятия решений.

Децентрализованные полномочия становятся все более эффективными в условиях усложнения конъюнктуры, производственных и информационных процессов, но имеют свои недостатки (локальный характер принятия решений, центробежные настроения).

Контрольные вопросы и задания

1. Почему обратная связь так важна в управлении?
2. Назовите стили коммуникаций, их преимущества и недостатки.

3. Назовите способы улучшения организационных коммуникаций.

4. Какие этапы включает в себя процесс разработки и реализации управленческого решения?

5. Для каких классов задач используются эвристические методы принятия решений?

6. В чем состоят отличия процесса делегирования при демократическом управлении и авторитарном?

7. Чем отличается принятие управленческих решений от бытовых?

8. Сравните власть принуждения и власть вознаграждения.

9. В чем причина возрастания сегодня информационной власти?

10. В чем заключается концепция баланса власти?

11. Дайте определение понятия «харизма» Каким образом ею пользуется руководитель?

12. Назовите причины и типы конфликтов в организации.

13. Существует ли взаимосвязь между организационными структурами управления и частотой возникновения конфликтных ситуаций?

14. Каким образом неформальные группы могут влиять на возникновение и развитие конфликтов на предприятии?

15. В чем заключается разница между властью и полномочиями?

16. Назовите основные препятствия делегированию полномочий на предприятии.

4. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

4.1. Содержательные теории мотивации

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий. Существует ряд теорий мотивации. Их знание необходимо менеджеру для лучшего понимания, что движет подчиненными, и использования некоторых элементов в практике.

Теория А. Маслоу. В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу, люди имеют различные потребности, которые можно объединить в группы. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Модель Маслоу имеет такую форму, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать. Иерархия включает в себя следующие потребности:

1) физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание, для чего необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, и работы в надежной организации, предоставляющей сотрудникам социальные гарантии;

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровней, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека;

3) социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой

работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей;

4) потребности в уважении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетентности, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания;

5) потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для их удовлетворения человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием человека как личности безгранично расширяются его потенциальные возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Теория Д. МакКлелланда. Он выдвинул теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе (достижении), в причастности и во власти:

1) потребность в успехе – стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми. Считается, что наличие у работников этой потребности влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию, приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями в успехе.

Важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу, обеспечить наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку;

2) потребность в причастности – поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы широкие контакты, обеспеченность информацией, одобрение и поддержка со стороны окружающих. Необходимо создавать условия, позволяющие регулярно получать информацию о реакции окружающих. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы;

3) потребность во власти – стремление оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, утверждаясь в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с этим тяготы. Именно последняя форма потребности важна для менеджера.

Концепция К. Альдерфера. Сравнительно новой считается концепция К. Альдерфера. Автор выделяет:

1) потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;

2) потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ступени пирамиды;

3) потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Автор двухфакторной модели Фредерик Герцберг показал, что мотивирует на практике не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами. Герцберг предложил две «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до ее полного отсутствия, а на другой – от неудовлетворенности до полного отсутствия последней. Сами же потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды).

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения

этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот: отсутствие или недостаточное удовлетворение их вызывает у людей недовольство работой и резко снижает стимулы к ней, однако благополучие в этой области еще не означает появления удовлетворенности, поскольку это лишь создает предпосылки для активности. Таким образом, Герцберг сделал, на первый взгляд, парадоксальный вывод, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя.

Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

4.2. Процессуальные теории мотивации

Исследования показали, что потребности движут человеком только в том случае, когда они осознаны и известно, что их удовлетворение – дело реальное.

Теория В. Врума. В теории ожиданий В. Врум показал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. Он объяснил, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности результата для человека получила название «валентность». Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название «ожидание». Оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1. Ожидание бывает двух видов: а) возможности выполнения какой-то работы; б) возможности получения за нее справедливого вознаграждения. Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей; во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден, и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового.

Теория Дж. Адамса. Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность, и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение индивидуальных доходов к затратам в сравнении с показателями других лиц или своими в прошлом. При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр. Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходит демотивация личности, снижение деловой активности, в результате чего эффективность труда понижается. Человек начинает «восстанавливать справедливость» путем требований повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе; использования различных противоправных способов увеличения дохода; регулирования личной производительности (темпа и рациональности работы); перехода в другое подразделение или увольнения. В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны. Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на исследованиях и учитывающие психологию людей.

Теория Э. Лока. Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т. п. Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться, несмотря на сложность и специфику работы, и больших результатов сумеет добиться в процессе их достижения. Но особенно

велика роль в успешной реализации целей приверженности, а также надлежащей организации работы и способностей исполнителей.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат, его внутренняя и внешняя оценка. Стремясь эту оценку повысить, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства; в то же время не выполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, что приводит к демотивации человека.

Концепция партисипативного управления. К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности. Рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения о средствах и методах выполнения задач; привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, могут осуществлять самоконтроль.

4.3. Организационная культура как объект менеджмента

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационная культура имеет определенную структуру (рис. 4.1).

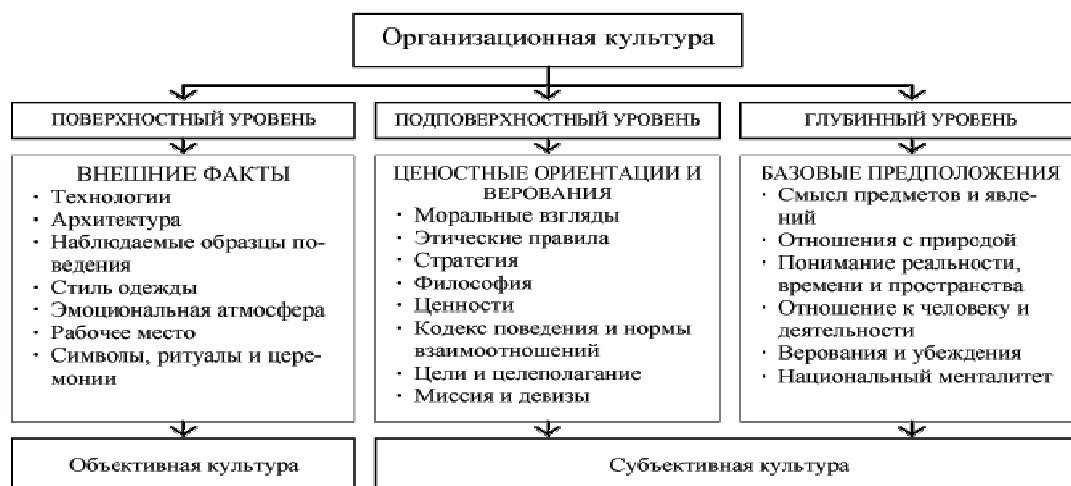


Рис. 4.1. Структура организационной культуры организации

Поверхностный уровень культуры можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека.

Организационные ценности (подповерхностный уровень) – это принципы, заложенные в миссии и видении компании, которыми руководствуется организация при взаимодействии с внешней средой и работе с сотрудниками. На формирование организационных ценностей оказывают влияние социальные и культурные нормы, сложившиеся в обществе, т. е. ценности, привносимые извне; ценности ключевых сотрудников, ответственных за принятие решений, чаще всего это руководители организации; ценности подразделений.

Глубинный уровень – это скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Американские исследователи Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации: одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм;

2) коммуникационная система и язык общения: использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций;

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе: разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа; единство требований или предпочтение индивидуальности работников, существование дресс-кода; наличие различий в требованиях к работникам различных уровней управления;

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области: организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.;

5) осознание времени, отношение к нему и его использование: степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это, наличие штрафов за нарушение трудовой дисциплины;

6) взаимоотношения между людьми: по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т. п.;

7) ценности (что такое «хорошо» и что такое «плохо») и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения): что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются;

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то: вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т. п.;

9) процесс развития работника: бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.;

10) трудовая этика и мотивирование: отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа.

Все составные части культуры должны быть частями единого механизма, направленного на реализацию целей организации, принятия более эффективных решений и реализации единства управления.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный контроль.

Диагностика корпоративной культуры оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Она необходима перед планированием изменений в самой культуре. Традиционно выделяется три стратегии изучения организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа.

Холическая стратегия: глубокое погружение в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Инструменты анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, исповедь.

Метафорическая (языковая) стратегия: изучение документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией меж-

ду различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании.

Количественная стратегия: использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп. Это позволяет за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей.

Контрольные вопросы и задания

1. В каких теориях мотивации потребности иерархичны?
2. В каких теориях мотивации используется понятие справедливости?
3. Дайте свое понимание термина «приобретенные потребности».
4. Дайте свое понимание тезиса Ф. Герцберга «С помощью зарплаты мотивировать нельзя».
5. Приведите атрибуты каждого уровня организационной культуры.
6. Чем отличаются между собой сильная и слабая культура?
7. Как соотносятся между собой потребности теорий А. Маслоу и К. Альдерфера?
8. Какую роль играют гигиенические факторы в мотивации?
9. В чем сложность изучения организационной культуры?

5. МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Оценка уровня мотивации сотрудников организации

Данная методика может быть реализована на примере малого предприятия или структурного подразделения, отдела крупной фирмы. Важнейшую роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников.

Цель: анализ и оценка уровня мотивации сотрудников рассматриваемой организации, разработка рекомендаций по повышению уровня мотивации персонала и разработка положения о стимулировании персонала.

Источники информации: результаты опроса и тестирования, беседы с работниками, личные наблюдения, управленческие отчеты о деятельности предприятия, существующая нормативная документация по оплате и стимулированию труда в организации.

Исследование предлагается проводить по следующему алгоритму.

Этап 1. Характеристика типов мотивации и мотивационные профили персонала.

Этап 2. Построение мотивационного профиля персонала.

Этап 3. Оценка результатов анкетирования.

Этап 4. Разработка модели стимулирования работников.

Этап 1. Характеристика типов мотивации и мотивационные профили персонала. Условно можно выделить несколько мотивационных типов работников, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Каждый человек может сочетать все или несколько мотивационных типов в определенной пропорции. Основные мотивационные типы и их характеристики представлены в табл. 5.1.

Этап 2. Построение мотивационного профиля персонала. Разработанный В. Герчиковым тестовый опросник состоит из 18 вопросов (прил. 1). Все вопросы анкеты закрытые. Ответы сформулированы таким образом, что каждая из них соответствует какому-либо типу мотивации; они чаще однозначны, но иногда могут работать и на два-три типа сразу. У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов, что позволяет определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека. При проведении опроса необходимо разъяснить порядок ответа на вопросы.

Таблица 5.1

Характеристика основных мотивационных типов

Мотивационный тип	Характеристики
Люмпенизированный	1) все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений 2) согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше 3) низкая квалификация 4) не стремится повысить квалификацию, противодействует этому 5) низкая активность и выступление против активности других 6) низкая ответственность, стремление переложить ее на других 7) стремление к минимизации усилий
Инструментальный	1) интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации) 2) важна обоснованность цены, не желает «подачек» 3) важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно
Профессиональный	1) интересует содержание работы 2) не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили 3) интересуют трудные задания – возможность самовыражения 4) считает важной свободу в оперативных действиях 5) важно профессиональное признание как лучшего в профессии
Патриотический	1) необходима идея, которая будет им двигать 2) важно общественное признание участия в успехе 3) главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме
Хозяйский	1) добровольно принимает на себя ответственность 2) характеризуется обостренным требованием свободы действия 3) не терпит контроля

Этап 3. Обработка результатов анкетирования сотрудников.
 Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной таблицы (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Идентификация типов трудовой мотивации

Номер вопроса по анкете прил. 1	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.1	—	—	—	—	—
10.2	1	1	3	3	—
10.3	1	3	3	—	1

Номер вопроса по анкете прил. 1	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
10.4	–	3	–	–	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	–	3	–	1
10.7	1	1	–	3	3
10.8	–	–	–	1	–
10.9	3	3	–	–	1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	1, 3	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4, 7	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
18.1	3, 7	5	2	1	4
18.2	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип

Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, по ключевой таблице определяется тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например: вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа. Рядом с вариантом ответа проставляется код соответствующего ему типа или типов мотивации. Подсчитывается, сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполняется прямо на анкете табличка. Затем подсчитывается количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Набранные респондентом суммарные баллы по каждому из пяти типов трудовой мотивации делят на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации работника, выраженная коэффициентами (индексами), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. Итог дополнится индексами и рангами (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Структура трудовой мотивации

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2
Всего ответов	31		

На втором этапе производится статистическая обработка ответов, для каждой группы по каждому признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выбираются анкеты, соответствующие интересующей исследователя группе. Суммируются индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и результат делится на количество анкет в группе. Это средний по группе индекс данного типа мотивации. Прodelав это по каждому типу мотивации, исследователь получает таблицу средних индексов.

Шаг 2. Подсчитывается, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа делятся на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитывается, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также делятся на количество анкет. В результате второго и третьего шагов исследователь получает структуру преобладающих типов мотивации (например, табл. 5.4).

Таблица 5.4

Структура преобладающих типов мотивации

Место	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом и втором	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Можно увидеть, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании. Определение соответствующих результатам форм стимулирования – на основании табл. 5.5.

Например, для приведенных данных видно, что преобладают типы мотивации «профессиональный» (на первом месте) и «патриотический» (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Таблица 5.5

Формы стимулирования соответствующих мотивационных типов

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральная	Запрещена	Применимая	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применимая	Нейтральная	Применимая	Нейтральная
Натуральные	Применимая	Нейтральная	Применимая	Нейтральная	Базовая
Моральные	Запрещена	Применимая	Базовая	Нейтральная	Нейтральная
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применимая	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применимая	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральная	Применимая	Применимая	Базовая	Запрещена

Характеристика возможности применения форм стимулирования: «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации; «применимая» – данная форма стимулирования может быть использована; «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде; «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Этап 4. Разработка модели стимулирования работников организации. Можно выделить два типа стимулов:

– негативный: *взыскание* – воздействие по отношению к работнику, влекущее для него определенные неблагоприятные последствия. При этом воздействие может быть выражено в различных формах: депремировании, выговоре, смещении на более низкую должность, увольнении и т. д.;

– позитивный: *поощрение* – воздействие по отношению к работнику, влекущее для него благоприятные последствия. Как и в предыду-

щем случае, поощрение не ограничивается денежной формой – в него входят грамоты, повышение в должности, изменение условий труда.

Стимулирование – применение стимула при возникновении ситуации, требующей корректировки поведения персонала. Такую ситуацию далее будем называть *основанием стимулирования*. Таким образом, стимулирование – это процесс, включающий в себя ряд этапов (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Примеры этапов процесса стимулирования и их реализации

Этап процесса стимулирования	Пример реализации
Обнаружение и фиксация факта наступления основания стимулирования	Охрана организации зафиксировала опоздание на работу. Составлен список опоздавших в день проверки
Инициация процедуры принятия решения о выборе стимула, соответствующего зафиксированному основанию стимулирования	Начальник охраны составляет и отправляет начальникам подразделений, в которых работают опоздавшие, служебную записку с указанием на факт опоздания
Выбор стимула (принятие решения уполномоченным лицом)	Начальник подразделения требует от опоздавших объяснительные записки, поднимает историю нарушений дисциплины, по Положению о стимулировании определяет возможные формы и объем взыскания, на основании полученных объяснений и истории нарушений принимает решение о снятии 20 % с премии
Закрепление решения о стимулировании распорядительным документом	Начальник подразделения составляет служебную записку генеральному директору с изложением предлагаемого взыскания и всех обстоятельств нарушения дисциплины (многократное нарушение без уважительных причин). Генеральный директор накладывает резолюцию. Отдел кадров на основании резолюции готовит приказ и подписывает его у генерального директора
Исполнение решения о стимулировании (собственно выполнение стимулирующего воздействия)	Бухгалтерия на основании приказа при начислении премии снижает размер премии на 20 %

Система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования. Она представлена в форме локальных нормативных актов – Положения о стимулировании персонала и Положения об оплате труда. Для того чтобы

система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться пять условий:

1) соответствие стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования;

2) адекватность мотивационному профилю компании (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования);

3) справедливость, никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания;

4) неизбежный характер;

5) известность всем работникам компании.

Оценка уровня мотивации персонала позволит не только выбрать самые действенные мотивирующие факторы, но и выявить наиболее перспективных сотрудников.

5.1. Оценка эффективности командного взаимодействия в группе

Следует помнить, что построение команды представляет собой одну из перспективных моделей менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие. К построению команды нельзя приступать без глубокого убеждения в том, что реальная команда является наиболее гибкой единицей организации, эффективной и приспособленной к изменениям.

Цель: анализ характеристик формальной группы, стадий ее формирования, и разработка рекомендаций по повышению эффективности командного взаимодействия.

Источники информации: результаты опроса и тестирования, беседы с работниками, личные наблюдения, управленческие отчеты.

Исследование предлагается проводить по следующему алгоритму.

Этап 1. Характеристика целевых ориентаций группы и функции подразделения.

Этап 2. Анализ характеристик группы с выделением проблемных областей и направлений ее совершенствования.

Этап 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности командного взаимодействия в группе.

Этап 1. Характеристика целевых ориентаций группы и функции подразделения.

1. Дается характеристика деятельности подразделения, его функций и взаимодействий. В качестве объекта исследования может выступать любое подразделение предприятия или малое предприятие. Источником информации могут стать различные организационные документы, в том числе Положение о подразделении, стратегия фирмы, миссия организации, организационная схема предприятия.

2. Дается характеристика коммуникационных связей подразделения, внешних и внутренних. Структура коммуникаций определяет реальную структуру организации, позволяет оценить место подразделения в организационной структуре. Необходимо пошагово сравнить коммуникационные связи каждого должностного лица в интерпретации организационно-распорядительных документов с реально существующими, особо выделив неформальные связи. Все выявленные расхождения необходимо зафиксировать, в том числе графически, попытаться объяснить, использовать в дальнейшем при разработке рекомендаций.

3. Формулируются цели подразделения. Для этого можно использовать существующую на предприятии систему целей либо самостоятельно определить цели данного подразделения, исходя из его функций и направлений развития организации. Особого внимания требуют расхождения между целями и функциями подразделения.

4. Определяются задачи командной работы. Для этого можно использовать коллективное обсуждение вопросов:

Какие из задач являются наиболее важными?

Какой конкретный результат будет являться индикатором успеха?

Какой из подходов разумно применить для решения каждой из задач?

Какие аспекты групповой работы требуют только эффективных и открытых коммуникаций, а не реальной работы среди ее членов?

Типовыми задачами могут быть инициация проектов, эффективное взаимодействие, реализация проектов, рост эффективности (групповой или индивидуальной), соблюдение правил работы, наращивание потенциала команды. Возможна ориентация работы на процесс или на результат.

Этап 2. Анализ характеристик группы с выделением проблемных областей и направлений ее совершенствования.

1. Делается предположение об этапе развития группы. Согласно пятиступенчатой модели командного развития Б. Такмана, в процессе своего становления команда последовательно проходит этапы биологи-

ческой жизни: рождение, зрелость, умирание (угасание). Как показывает опыт, на каждой новой ступени формирования команды отмечается более высокий уровень эффективности командной работы. Безусловно, переход на новый этап не может осуществиться, если команда успешно не преодолела предыдущий и каждый раз возможен риск возвращения на нижний уровень, что затрудняет развитие команды. На первом этапе «Становление» необходимо обеспечить формирование у всех членов группы потребности в коллективном продукте, в коллективной (взаимной) надежности в дополнение к индивидуальной надежности, понимания необходимости распределения ролей среди членов команды.

На этапе «Становление» может оказаться, что акцент делается на саму деятельность, а не на конечный результат. Без ясности в отношении целей группа будет испытывать трудности при определении того, где применять коллективную работу. Для любой группы необходимо время, чтобы достичь именно командного уровня, выработать общий подход.

На этапе «Упорядочивание» вырабатываются нормы и правила. Команды формируются наилучшим образом, когда руководство устанавливает четкие ожидания в отношении результата. Дисциплина в команде и организация создает условия для командной эффективности.

Этап «Функционирование» – это уже непосредственно процесс слаженной работы команды. Потенциал команды возрастает, встает вопрос, как рационально использовать имеющиеся способности и ресурсы. Выстраиваются новые методы совместной работы, появляется желание экспериментировать и принимать меры по повышению производительности. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретных задач. Отношения в команде носят неформальный характер, переходят в прочные связи между ее членами.

«Расформирование», или роспуск команды, происходит по различным причинам. В некоторых командах есть положительный климат и эффективное руководство, но постепенно пропадает результативность и инициативность. Причиной такого исхода служит то, что люди привыкли соревноваться между собой, а работа в команде – это равноценный труд всех ее членов. Второй причиной распада команды может послужить увольнение одного из участников, переход на другую работу.

2. Проводится тестирование распределения ролей между членами группы по методике М. Белбина. Для этого каждый член группы

должен ответить на семь вопросов, распределяя 10 баллов между семью вариантами ответов. Если человек соотносит себя только с одним вариантом ответов, все 10 баллов получит только один вариант ответа, а остальные варианты – по 0 баллов. Убедитесь, что сумма баллов по каждому вопросу равна 10, а общий итог равен 70 баллам¹. После завершения тестирования каждый член группы должен быть ознакомлен с результатами. Желательно выразить свое отношение к преобладающей для него роли (согласен / не согласен). Характеристики командных ролей представлены в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Командные роли по М. Белбину

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Мыслитель» (генератор идей)	Творческая направленность, нестандартность мышления. Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения. Долгое рассмотрение каждой новой идеи
«Исполнитель»	Способность претворять идеи в практические действия. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Неприязнь к частым изменениям планов, к трудно выполнимым идеям
«Доводчик»	Усердие и добросовестность. Отслеживает своевременность выполнения задания	Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности
«Оценщик» (эксперт)	Высокая критичность к решению проблем. Точность суждений, стратегический подход	Способность сбивать других, подавляя их инициативу
«Исследователь ресурсов»	Искусство проведения переговоров. Талант импровизатора, энтузиазм, коммуникабельность	Потеря интереса по мере угасания энтузиазма. Нуждается в повышенном внешнем давлении
«Формирователь»	Способность стимулировать работу всей команды, побуждать к интенсивной работе. Энергичность, стремление к превосходству	Импульсивность и нетерпимость к нечетким формулировкам. Результата добивается любой ценой
«Коллективист»	Способность создавать атмосферу в команде и устранять разногласия. Чуткость, отсутствие самоуверенности	Стремление избегать обострения ситуации. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
«Председатель» (координатор)	Социальный лидер. Четко формулирует цели, выступает ведущим в дискуссии	Склонность к переложению своих обязанностей на других. Приписывает себе заслуги всей команды

¹ Тест Белбина : <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>.

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Специалист»	Обладание редко встречающимися знаниями. Инициативность	Полезность только в узких сферах, слабые коммуникативные навыки

3. Интерпретируются результаты и оценивается оптимальность распределения ролей в группе. Согласно М. Белбину, поведение каждого члена команды должно соответствовать одной из девяти ролей, баланс которых во многом воздействует на степень эффективности командообразования. Проблема заключается в том, чтобы на одну роль не выпадало по два и более человек.

4. Делается вывод об устойчивости распределения ролей в группе, проведя повторное тестирование по методике Белбина. Итоги двух тестов представляются в обобщающей табл. 5.8.

Таблица 5.8

Распределение командных ролей

Виды командных ролей	Петров А.			Есин М.			Уткин В.			Рубцов К.			Итого
	1	2	с	1	2	с	1	2	с	1	2	с	
«Мыслитель»													
«Исполнитель»													
«Доводчик»													
«Оценщик»													
«Исследователь ресурсов»													
«Формирователь»													
«Коллективист»													
«Председатель»													
«Специалист»													

1 – по результатам первого тестирования; 2 – по результатам второго тестирования; с – по собственному мнению тестируемого

5. Оценивается сплоченность группы с помощью социометрического приема «Матрица предпочтений». Для этого каждому члену группы предлагается ответить на несколько вопросов (не менее четырех), например:

С кем вы готовы постоянно заниматься рутинной работой?

С кем из коллектива готовы решать сложные проблемы?

С кем вы готовы заниматься разработкой нового проекта?

Если человек выбирает в более 50 % одного и того же человека, то ответ считается положительным, т. е. он сможет работать с ним в одной команде. Возможен выбор нескольких человек (табл. 5.9).

Таблица 5.9

Матрица предпочтений группы

Ф.И.О.	Козарова Н. А.	Гуревич Т. В.	Клявлин А. В.	Данильченко О. В.	Беляева С. В.	Веслов А. А.
Козарова Н. А.		+	–	+	+	–
Гуревич Т. В.	+		–	+	–	–
Клявлин А. В.	–	–		–	–	+
Данильченко О. В.	–	–	–		–	–
Беляева С. В.	+	–	–	–		–
Веслов А. А.	–	–	+	+	+	
Итого «+»:10	2	1	1	3	2	1
Итого «–»:20	3	4	4	2	3	4

6. Интерпретируются полученные результаты, согласно индексу Дж. Морено, рассчитанному по формуле

$$L_{\text{гр}} = \frac{P - A}{S(S - 1)},$$

где P – число взаимоположительных выборов для осуществления совместной деятельности; A – число взаимоотрицательных выборов для осуществления совместной деятельности; S – число членов рабочей группы.

Для оценки полученных результатов используются следующие критерии:

$L_{\text{гр}} \leq 0$ – единая рабочая группа отсутствует, исследуемое образование нестабильно и стремится к распаду;

$0 < L_{\text{гр}} \leq 0,25$ – группа является ассоциацией;

$0,25 < L_{\text{гр}} \leq 0,7$ – диффузная группа;

$0,7 < L_{\text{гр}} \leq 0,9$ – группа является сплоченным коллективом;

$L_{\text{гр}} \leq 0,9$ – группа является корпорацией.

7. Проводится тестирование уровня конфликтности группы, поскольку успешность процесса командообразования находится в непосредственной зависимости от уровня конфликтности группы (прил. 2). На основе теста определяется жизненная ориентация человека на достижение личных целей и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми.

8. Дается оценка поведенческих стратегий членов группы в конфликте.

9. Аргументируется вывод об этапе развития группы, с опровержением или подтверждением вывода п. 1.

Этап 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности командного взаимодействия в группе.

1. Делаются выводы об эффективности работы группы с учетом задач командной работы и поставленных перед подразделением целей (этапы 1–2). Например, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, требуются прежде всего инновационные идеи («мыслитель»), за которым следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть претворены в практические действия и выполнимые задачи («исполнитель»). На этих этапах эффект достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор («председатель»), который обеспечивает наибольшую отдачу от членов в нужное время.

2. Оценивается психологический климат в группе по предлагаемой в прил. 3 методике А. Лутошкина. Данная методика позволяет комплексно оценить психологический климат и определить направления его коррекции.

3. Оценивается наличие командных преимуществ на нескольких уровнях: личностном – максимально полная реализация потенциала личности каждого члена команды; групповом – эффективное взаимодействие внутри команд и различных командных образований между собой; менеджериальном – концентрация менеджмента на вопросах стратегического планирования, повышение уровня управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля; организационном – повышение эффективности деятельности организации, что приводит к повышению ее конкурентного статуса.

4. Предлагается перечень мероприятий по развитию команды. Предложения могут касаться состава команды, размера группы, задач данного подразделения, мер по повышению сплоченности группы, изменению ролевого поведения.

5.3. Анализ организационной культуры организации

Для изменения и развития организационной культуры в соответствии с требованиями стратегии организации, ее нужно изучить. Прежде всего необходимо определить желаемое состояние организационной культуры в будущем, и проанализировать ее фактическое состояние на сегодняшний день. Организационная культура выступает одним из главных факторов повышения конкурентоспособности организации, особенно если она максимально согласована со стратегией.

Организационная культура – это важный участок работы и заботы ее лидера, это важно для работников, общества, жизни, выживаемости, достижения организацией успеха.

Цель: определение основных направлений совершенствования организационной культуры рассматриваемой организации или перспектив ее формирования на основе выявленных в ходе проведенного исследования слабых сторон и выработанных рекомендаций и предложений.

Источники информации: зависят от стратегии исследования. Нормативно-методические документы организации (кодексы этики и делового поведения, положения об организационной культуре и пр.), регламентирующие систему отношений и обмена информацией внутри организации, документы, регламентирующие представление организации во внешней среде в зависимости от объекта и глубины исследования.

Исследование предлагается проводить по следующему алгоритму.

Этап 1. Анализ структуры, содержания и взаимосвязей организационной культуры рассматриваемой организации.

Этап 2. Определение типа организационной культуры по предлагаемым методикам исследования.

Этап 3. Анализ некоторых параметров эффективности организационной культуры.

Этап 4. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры рассматриваемой организации.

Этап 1. Анализ структуры, содержания и взаимосвязей организационной культуры рассматриваемой организации.

1. Анализируется существующая структура организационной культуры организации по уровням, описанным выше, и формулируются элементы субъективной и объективной составляющей культуры.

2. Выявленные атрибуты организационной культуры раскладываются по критериям методики Ф. Харриса и Р. Морана (п. 4.3, с. 59). Для удобства рекомендуется составить аналитическую таблицу.

3. Определяются взаимосвязи элементов организационной культуры и ее стратегическая направленность на реализацию миссии и целей.

4. Анализируются выборочные качественные характеристики организационной культуры рассматриваемой организации.

Первый качественный признак – это *этап развития* организационной культуры организации: формирование; поддержание; изменение (требуется изменение в связи с неудовлетворительным состоянием культуры или невнимания к этому вопросу руководства или отрицание внедрения «сверху» культуры «низами»). Объективным фактором, на который может опираться исследователь на данном этапе, могут

являться такие факторы, как возраст организации, ее размер, специфика деятельности, организационно-правовая форма, этап развития и структура коллектива.

Далее оценивается организационная культура исходя из параметра *разделяемости атрибутов сотрудниками организации*, выявленных выше в ходе исследования по следующим признакам: разделяемые полностью; частично разделяемые; не разделяемые. Данный параметр следует анализировать по уровням управления организацией.

Следующий качественный признак – *ясность приоритетов*. Под ясностью приоритетов понимается определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях, наличие степени приоритетности убеждений, верований и ценностей.

Организационную культуру можно исследовать по *признаку открытости* (открытая; закрытая). Открытость бывает внутренняя и внешняя. Открытость «снизу вверх» позволяет прогнозировать, какое воздействие руководители оказывают на сотрудников. Одним из методов создания внутренней открытости является «политика открытых дверей». Открытость проявляется также в отношении рынка и общества. Открытая культура означает гласность и «прозрачность» деятельности в отношении общества, наличие корпоративной социальной ответственности, соблюдение этики бизнеса. Закрытая культура может базироваться на сознательно разделяемых всеми сотрудниками правилах, согласно которым нужно тщательно скрывать свою деятельность от общества, приветствуется высокая дистанция власти, руководство не имеет непосредственных контактов с рядовыми сотрудниками и не интересуется их мнением.

Затем оценивается *взаимосвязь удовлетворенности различных трудовых мотивов* и таких измерений организационной культуры, как *целостность, открытость и действенность*. Для этого можно воспользоваться аналитической таблицей, представленной ниже (табл. 5.10). В свободные графы вписываются критерии, позволяющие отнести рассматриваемую культуру к определенному типу.

Таблица 5.10

Оценка качественных характеристик организационной культуры

Критерий оценки	Суть критерия	Оценка культуры	
Уровень целостности организационной культуры	Отражает воспринимаемую степень единства и целостности культуры	Сплоченная культура	Отсутствие единства культуры

Критерий оценки	Суть критерия	Оценка культуры	
Уровень действенности организационной культуры	Оценивается соответствие провозглашаемых ценностей реальности	Культура реальных деклараций	Культура фиктивных деклараций
Уровень открытости организационной культуры	Оценивается соответствие провозглашаемых ценностей реальности	Открытая культура	Закрытая культура

Этап 2. Определение типа организационной культуры.

В качестве основных методик предлагаются следующие: методика Ч. Хэнди; методика Д. Дэнисона; упрощенная методика на основе теории Г. Хофстеде. Методики могут быть дополнены анализом по методике К. Камерона и Р. Куина, полной методике Г. Хофстеде, методике Д. Харрисона.

Классификацию, основанную на доминировании тех или иных элементов организационной среды, предложил Ч. Хэнди (табл. 5.11, 5.12). Он выделил четыре типа организационных культур, характер которых наиболее точно соответствует определенному типу культуры. По итогам теста можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть, насколько она совпадает с субкультурой отдела.

Таблица 5.11

Типология структур по методике Ч. Хэнди

Тип культуры	Характеристика	Оценка в баллах
Культура власти	В такой культуре доминирует руководитель, он оказывает определяющее влияние на деятельность организации. Чаще всего это маленькие, динамичные и инновационные организации, созданные этим руководителем. Организации, в которых доминирует такая культура, часто относятся к категории предпринимательских	Условие 1
		Условие 2
		Условие 3
Культура роли (процедуры)	В этой культуре вся деятельность организации и ее членов четко регламентирована и формализована. В ней четко описаны должностные обязанности, правила и процедуры работы и принятия решений. Это аналог бюрократической культуры. Она чаще всего встречается в органах власти, промышленных гигантах и подобных им, а также других организациях, работающих в относительно стабильной и предсказуемой внешней среде	Условие 1
		Условие 2
		Условие 3

Тип культуры	Характеристика	Оценка в баллах
Культура заданий	Внимание руководства и персонала сконцентрировано на выполнении задач и проектов, и организация строится вокруг команд и проектных групп. Такая культура характерна для высокотехнологичных, исследовательских, консалтинговых организаций – организаций, где особую роль играют знания и профессионализм персонала	Условие 1
		Условие 2
		Условие 3
Культура личности	В фокусе этой культуры – личность. Как правило, такая культура господствует в творческих, «звездных» организациях или общественных ассоциациях, ориентированных на возможно полное удовлетворение потребностей их членов	Условие 1
		Условие 2
		Условие 3

Условие 1: так должно быть (желательность ситуации).

Условие 2: существующее положение в отделе, где работает сотрудник.

Условие 3: существующее положение в компании, где работает сотрудник.

Таблица 5.12

Опросник для анализа типа культуры по методике Ч. Хэнди

1. Решения принимаются: а) теми, кто имеет большую, чем у других, власть б) уполномочен по должности в) более компетентен в вопросе г) стремится принять на себя ответственность	2. Ресурсы распределяются: а) исходя из единоличного решения руководителя б) существующих правил и процедур в) интересов дела г) удобства исполнителей работы
3. Хороший сотрудник – это: а) исполнительный, дисциплинированный б) четко выполняющий свои обязанности в) инициативный, мотивированный на результат г) лояльный, приятный в общении	4. Поощрения и наказания определяются: а) исходя из решения руководителя б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка в) специфики ситуации и типа личности сотрудника г) интересов персонала
5. Хороший коллектив – это: а) дисциплинированный б) хорошо структурированный и профессиональный в) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки г) дружный, веселый	6. Успеха добиваются люди: а) хорошо понимающие установки руководства б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам в) мотивированные и развивающиеся г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми

<p>7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков:</p> <p>а) потому что недостаточно контроля б) недостаточно четко составлены должностные инструкции в) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен</p>	<p>8. Хороший руководитель:</p> <p>а) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня в) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес г) создающий позитивную атмосферу в коллективе</p>
---	--

Ключ: а – культура власти; б – роли; в – задачи; г – личности.

В одной и той же организации в процессе ее эволюции можно проследить доминирование различных типов культур. На стадии зарождения, как правило, преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. Ни один из типов культуры не является заведомо эффективным и наоборот. В зависимости от задач, поставленных перед организацией, эффективным может оказаться любой тип.

Модель Д. Денисона легла в основу двух диагностических обследований: организационной культуры и развития лидерства. Автор изучал корреляцию между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Рассматриваемые черты культуры: вовлеченность; последовательность (постоянство, согласованность, логичность); адаптивность (приспособляемость); миссия.

Исходя из модели Д. Денисона, организационную культуру можно представить в виде круга (рис. 5.1). Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка).

Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние. Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений, напротив, последовательность (согласованность) и миссия определяют способность организации к стабильности и управляемости. Опросник представлен в прил. 4.

Создание «идеального» профиля культуры для любой организации – дело субъективное, при этом необходимо учитывать многие факторы, такие, например, как отрасль, в которой работает компания, стратегические цели компании, тенденции на рынке и сложившееся устройство организации и стиль лидерства.

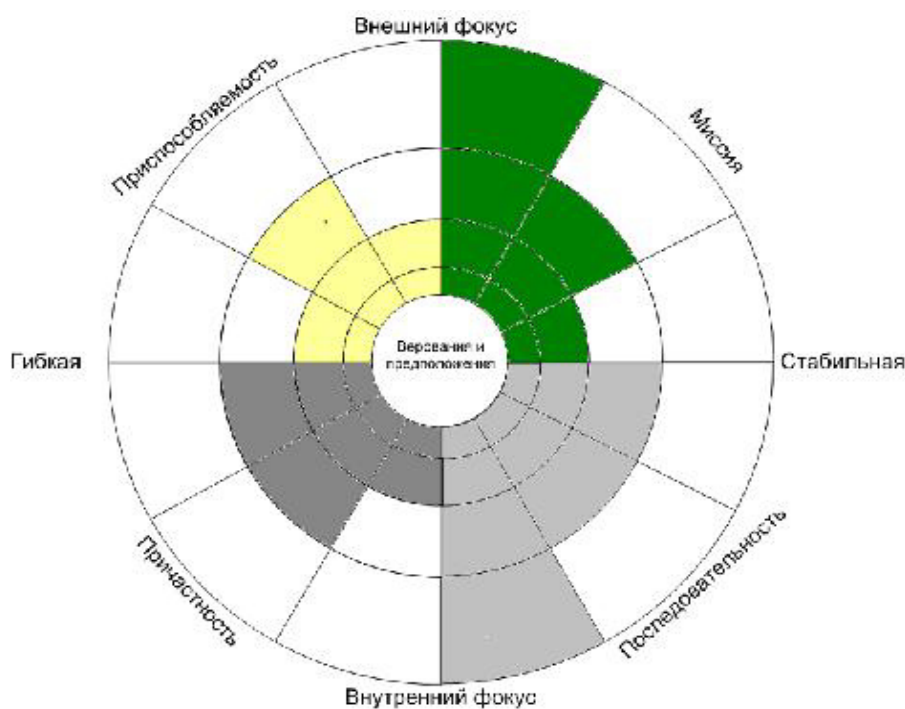


Рис. 5.1. Графический анализ организационной культуры по методике Д. Денисона

Вовлеченность. В эффективных организациях сотрудники вовлекаются в процессы принятия решений, они ощущают себя частью организации и на практике наблюдают взаимосвязь между своей работой и достижениями целей организации. Вовлеченность достигается путем делегирования полномочий, ориентации на работу в команде, развития способностей.

Последовательность. Если организация последовательна и хорошо интегрирована, ее эффективность повышается. Поведение персонала должно соответствовать ключевым ценностям организации, лидеры и их последователи должны уметь приходить к соглашению, а организационная деятельность должна быть хорошо скоординирована. Последовательность организации достигается путем разделения ключевых ценностей, умения достигать согласия, координации и интеграции, которые проявляются в способности подразделений работать совместно для достижения целей.

Адаптивность (приспособляемость). Хорошо интегрированные компании часто испытывают трудности при осуществлении перемен, так как внутренняя интеграция и способность к адаптации во внешнем мире находятся в противоречии. Адаптивные организации стремятся к удовлетворению потребностей своих покупателей, умеют принимать риски и учиться на своих ошибках, иметь способность осуществлять перемены. Адаптивность организации состоит из следующих элементов: ориентации на перемены, фокусирования на потребителях, организационном обучении.

Миссия. Успешная организация всегда обладает четким представлением корпоративных задач и стратегических целей. После того как создано новое видение, необходимо создать организационную культуру, поддерживающую это видение. Оценка культуры организации по характеристике «миссия» осуществляется на базе трех элементов: стратегическом направлении и намерении, целях и перспективах, видении.

В ходе многочисленных исследований были изучены определенные индикаторы функционирования предприятия: ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций), ROS (отдача от продаж), развитие продукта, доля рынка, качество продукта и инновационность и удовлетворенность работников. Как обнаружил Д. Дэнисон, почти все корреляции между чертами организационной культуры и различными измерителями организационной эффективности были значимы.

Миссия и последовательность (стабильность) в большей степени влияют на финансовые показатели. Когда значения миссии и последовательности попадают между третьим и четвертым квартилями, то это обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации. Последовательность и вовлеченность (внутренний фокус) влияют на качество, удовлетворенность работников и отдачу от инвестиций. Аналогично, попадание значений данных параметров между третьим и четвертым квартилями означает высокий уровень качества продукта, меньший процент брака и переделывания, правильное распределение ресурсов и более высокий уровень удовлетворенности работников. Вовлеченность и приспособляемость (гибкость) оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Попадание значений данных параметров между третьим и четвертым квартилями означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на потребности как клиентов, так и наемных рабочих. Приспособляемость и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост про-

даж и долю рынка. Когда значения данных параметров оказываются между третьим и четвертым квартилями, то в организации с большой вероятностью наблюдается постоянный рост продаж и доли рынка.

Далее проводится оценка организационной культуры рассматриваемой организации на основе критериев теории Г. Хофстеде.

Анализ по данной методике проводится по четырем параметрам: индивидуализм/коллективизм; дистанция власти; готовность / неготовность к неопределенности; степень макскулинизма.

Каждый параметр методики имеет десять элементов, которые необходимо оценить методом экспертной оценки от 0 до 5 (0 – не свойственно в организации, 5 – свойственно в организации).

Оценка первого параметра – «индивидуализм/коллективизм» – характеризует степень стремления сотрудников организации действовать самостоятельно, с учетом прежде всего своих собственных интересов, а не интересов организации (табл. 5.13).

Таблица 5.13

Оценка параметра «индивидуализм/коллективизм»

№	Критерий оценки	Баллы
1	Наблюдается постоянное стремление к повышению индивидуального престижа сотрудников	
2	Стремление к повышению индивидуального должностного статуса	
3	Поиск путей повышения личного материального положения	
4	Ослабленная сплоченность группы в ходе достижения общеорганизационных целей	
5	Усиленная степень личностного контроля	
6	Нейтральное/отрицательное отношение к групповой мотивации	
7	Сохранение дистанции в межличностных отношениях	
8	Надежда на себя, избегание опеки со стороны организации	
9	Продвижение на основе компетенции, рыночной стоимости	
10	Отношения между организацией и работником формируются с учетом личного вклада в деятельность организации.	
Итоговая оценка параметра «индивидуализм»		
1	Ценности и нормы связаны с идентификацией индивидов с организационной группой	
2	Построение групп на основе сходства ценностей и норм	
3	Развит внутренний контроль	
4	Отношение к организации строится на основе лояльности	
5	Продвижение в организации на основе стажа	
6	Социальные связи характеризуются сплоченностью	
7	Большое количество первичных групп, составляющих коалиции	
8	Сглаживание конфликтных ситуаций	
9	Сотрудники ожидают, что организация будет защищать их интересы	
10	Использование традиционных инструментов мотивации	
Итоговая оценка параметра «коллективизм»		

Второй параметр – «дистанция власти» – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Вопросы для диагностики этого параметра содержатся в табл. 5.14.

Таблица 5.14

Оценка параметра дистанция власти

№	Критерии оценки	Баллы
1	Низкий уровень взаимопомощи	
2	Директивный стиль управления	
3	Четко закрепленное разделение уровней управления	
4	Ярко выраженное неравенство между должностями и уровнями оплаты труда	
5	Низкая доступность высшего руководства	
6	Редкое открытое высказывание своего мнения	
7	Сохранение дистанции в межличностных отношениях	
8	Использование традиционной формы власти; приказы не обсуждаются; сила предшествует праву	
9	Тенденция к централизации	
10	Большое количество управляющих, контролирующих сотрудников	
Итоговая оценка параметра «высокая дистанция власти»		
1	Высокий уровень взаимопомощи и поддержки; хороший морально-психологический климат в коллективе	
2	Руководители достаточно доступны	
3	Развит внутренний контроль	
4	Управляющий состав малочислен	
5	Демократический стиль руководства	
6	Социальные связи характеризуются сплоченностью	
7	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они людей	
8	В организации право первенствует по отношению к силе	
9	Организационная структура плоская; тенденция к децентрализации	
10	Дифференциация оплаты труда не велика; достаточно высокая квалификация низшего звена управления и рабочих	
Итоговая оценка параметра «низкая дистанция власти»		

Третий параметр – «готовность / неготовность к неопределенности» – измеряет степень стремления персонала к избеганию неопределенности (табл. 5.15). Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия посредством применения более формальных правил; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной терпимостью.

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на частных вопросах, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения.

Таблица 5.15

Оценка параметра «готовность / неготовность к неопределенности»

№	Критерий оценки	Баллы
1	Готовность персонала жить настоящим днем	
2	Работники предпочитают небольшие организации	
3	Достаточно молодой возраст сотрудников	
4	Устойчивая мотивация на достижение цели	
5	Целенаправленная деятельность по достижению целей	
6	Готовность к риску	
7	Предпочтение управленческой карьеры карьере специалиста	
8	Руководитель не является специалистом в сфере управления	
9	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	
10	Готовность к поиску компромисса; готовность к неопределенности в работе	
Итоговая оценка параметра «готовность к неопределенности»		
1	У работников проявляется большая тревога за будущее	
2	Работники предпочитают крупные организации	
3	Возраст работников средний, пожилой	
4	Наблюдается боязнь неудач	
5	Достаточно низкая мотивация на достижение целей	
6	Низкая готовность к риску	
7	Предпочтение карьеры специалиста карьере управленца	
8	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления	
9	Конфликты в организации не приветствуются; низкая готовность к поиску компромисса	
10	Соперничество не приветствуется	
Итоговая оценка параметра «отсутствие готовности к неопределенности»		

Четвертый параметр – «мужественность / женственность» – квалифицирует организационную культуру по тому, в какой степени она демонстрирует социальное разделение ролей между полами (табл. 5.16).

Маскулинизм (мужественность) – степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются асертивность, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях.

Феминизм (женственность) – степень, в которой доминирующими ценностями считаются забота о других, взаимоотношения между людьми и всеобщее качество жизни (табл. 5.16).

Таблица 5.16

Оценка параметра «мужественность / женственность»

№	Критерий оценки	Баллы
1	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	
2	Мужчина должен доминировать в любой ситуации. Женщине редко предоставляется возможность занимать высокую руководящую должность	
3	Успех – единственное, что значимо в жизни	
4	Полная концентрация на работе и карьерном росте	
5	Деньги и хорошие материальные условия – главные прерогативы	
6	Стремление всегда быть лучшим	
7	Стремление к независимости	
8	Уважать тех, кто добился успеха	
9	Принятие рациональных решений	
10	Отстаивание собственного мнения и слабая реакция на изменение климата в организации	
Итоговая оценка параметра «мужественность»		
1	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций	
2	Главная ценность – качество жизни	
3	Работа не главное в жизни, при столкновении с карьерным выбором результат выбора неочевиден	
4	Отношение к свободе – солидарность	
5	Доля сочувствия к неудачникам	
6	Важно – отношение и окружение	
7	Высокая доля интуитивных решений	
8	Ориентация на равенство	
9	Ориентированность на гибкий рабочий график	
10	Повышенная конфликтность и влияние эмоциональных факторов на климат в коллективе	
Итоговая оценка параметра «женственность»		

На основе различного сочетания этих параметров Хофстеде провел культурное картирование организаций многих стран мира. Выдержки из исследования представлены ниже в табл. 5.17.

Таблица 5.17

Параметры характеристики национальной культуры Хофстеде

Параметры	США	Германия	Япония	Франция	Россия	Китай
Дистанция власти	н	н	с	в	в	в
Роль индивидуалистского начала	в	в	с	в	с	н
Уровень мужественности	в	в	в	с	н	с
Степень неприятия неопределенности	н	с	в	в	в	с
Ориентированность на будущее	н	с	в	с	н	в

Степень: в – высокая; с – средняя; н – низкая.

На основе результатов анализа организационной культуры по методике Хофстеде формулируются выводы. Если исследователь не является сотрудником компании, то его оценка будет достаточно поверхностной; если работает в организации или в исследовании использовались оценки сотрудников, то будет присутствовать доля субъективизма. В случае использования опроса сотрудников рекомендуется проводить исследование по уровням управления.

Этап 3. Анализ параметров эффективности оргкультуры.

Оценивается эффективность организационной культуры анализируемой организации на основе методики С. Робинса (табл. 5.18). Баллы начисляются по каждому из критериев в отдельности в диапазоне 0–5 баллов на основе экспертной оценки аналитика.

Таблица 5.18

Анализ эффективности организационной культуры организации (методика С. Робинса)

№	Критерий оценки	Баллы
1	Возможность проявления личной инициативы	
2	Желание и частота проявления личной инициативы сотрудником	
3	Готовность работника пойти на риск	
4	Направленность действий	
5	Согласованность действий	
6	Обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб	
7	Наличие правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников	
8	Степень отождествления каждого сотрудника с организацией	
9	Адекватность и эффективность системы вознаграждений	
10	Готовность сотрудника открыто выражать свое мнение	
11	Степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности	
Итоговая оценка: максимум 55 баллов		

Далее оценивается рассматриваемая организационная культура по качественным характеристикам (табл. 5.19), методом экспертной оценки. Баллы начисляются по каждому критерию (0–5 баллов). Максимальное значение по предложенной методике – 45 баллов.

Таблица 5.19

Оценка эффективности организационной культуры

№	Критерии оценки	Баллы
1	Соответствие преследуемых фактически целей провозглашенным миссии и целям организации	

№	Критерии оценки	Баллы
2	Адекватность управленческих воздействий текущему состоянию организации	
3	Разъяснение общественной значимости миссии организации и вовлечение персонала в процесс ее выполнения	
4	Достойная и справедливая мотивация положительных результатов деятельности персонала	
5	Мониторинг состояния уровня корпоративной культуры в организации	
6	Своевременная разработка и осуществление адекватных корректирующих и предупреждающих действий	
7	Гласность – доведение результатов деятельности организации до сведения персонала (воспитание трудовой гордости)	
8	Обеспечение постоянного улучшения всех показателей деятельности организации	
9	Обязательность и пунктуальность в деловых отношениях	

Этап 4. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры рассматриваемой организации.

Исходя из проведенного анализа и выявленных положительных достижений, «узких мест» и проблем составляются рекомендации по управлению существующей культурой. Рекомендации могут быть даны по проблемам культуры, выявленных в ходе анализа или по состоянию организационной культуры в целом. В качестве примера можно рассмотреть методы поддержания корпоративной культуры, представленные в табл. 5.20.

Таблица 5.20

Методы поддержания корпоративной культуры

Основные методы	Сущность
<i>Первичные механизмы</i>	
Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя	Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них
Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы	Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры
Критерии распределения поощрений и вознаграждений	Члены организации исходя из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь важна сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях

Основные методы	Сущность
Намеренное создание образцов для подражания	Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение является образцом для подражания и может лучше, чем другие методы, способствовать формированию у подчиненных их представлений и ценностей
Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении	Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры
<i>Вторичные механизмы</i>	
Композиция и структура компании	Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуру свое понимание ценностей
Системы и принципы деятельности организации	Самая заметная сторона жизни организации – это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной
Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом	Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие
Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях	По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки»
Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию	Один из методов выражения корпоративных ценностей – это официальные документы, декларации, уставы

Исследователь может расширить или изменить методику анализа существующей организационной культуры рассматриваемого объ-

екта, в зависимости от целей глубины исследования и характера рассматриваемой организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Каким целям – оперативным, среднесрочным или стратегическим – должна соответствовать система мотивации?
2. Предложите меры для повышения эффективности мотивации.
3. Возможно ли применение систем участия в собственности или в прибыли?
4. Объясните выбор базовой формы стимулирования для каждого типа мотивации в табл. 5.5.
5. Является ли оптимальным распределение ролей в группе?
6. На какой стадии развития находится команда данного подразделения?
7. Оцените уровень конфликтности группы.
8. Предложите мероприятия для повышения эффективности команды.
9. Какие элементы можно отнести к объективной части организационной культуры?
10. Охарактеризуйте взаимосвязь между стратегической направленностью организации и характеристиками организационной культуры.
11. Какие проблемы организационной культуры были выявлены в ходе анализа и каковы направления их устранения?
12. Дайте характеристику идеального профиля культуры по Денисону для нашего университета, если стратегической целью является: а) усиление имиджа в глазах абитуриентов, студентов, работодателей; б) рост финансовых показателей деятельности; в) формирование тесных связей с промышленными предприятиями региона в области исследований и разработок.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции.

В новых условиях система подготовки и переподготовки предпринимателей и руководителей нуждается в такой постановке дела, при которой обучающимся создаются условия для активного овладения умениями и навыками менеджмента. Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, обладающих высоким чувством ответственности за результаты деятельности организации.

По завершении данного курса студенты должны овладеть практическими навыками прикладного менеджмента, закрепить полученные теоретические знания по данному направлению.

В учебном пособии был предложен спектр методик по разработке и оценке системы мотивации персонала, диагностике командного взаимодействия и оценке организационной культуры. Использование данного пособия позволит повысить качество и практическую ориентированность обучения, поскольку был представлен актуальный методический инструментарий, в том числе экспертные, тестовые и аналитические методики.

Обучающимся была предложена технология самостоятельной проектной работы, направленная на формирование такой образовательной среды, в которой преподаватель выступает не как толкователь новых знаний и их транслятор в оптимальном виде, а как участник процесса поиска, обработки, анализа и представления знаний студентами. Перед преподавателем ставится цель не только научить студентов приобретать знания самостоятельно, но и научить пользоваться приобретенной информацией для решения познавательных и практических задач. Кроме того, проектная деятельность актуализирует приобретение студентами коммуникативных навыков и умений, опыт взаимодействия в разных группах через исполнение новых социальных ролей.

Полученные в ходе проектной деятельности умения и навыки не только имеют самостоятельную ценность в русле развития профессиональных и общекультурных компетенций, но и могут быть полезны в дальнейшем обучении, при выполнении курсовых и дипломного проектов, а также в последующей практической управленческой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Белбин, Р. М. Команды менеджеров / Р. М. Белбин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 238 с.
2. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : Изд-во ГУ–ВШЭ, 2003. – 110 с.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2015. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>. – Загл. с экрана.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2015. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>. – Загл. с экрана.
5. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2011. – 377 с.
6. Ефимов, А. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – М. : Юнити, 2015. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115011>. – Загл. с экрана.
7. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т. Н. Лобанова. – М. : Юрайт, 2016. – 482 с.
8. Маслова, Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К, 2020. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>. – Загл. с экрана.
9. Мельникова, Е. В. Менеджмент : учеб. пособие по организации проектной деятельности / Е. В. Мельникова, С. А. Шпильберг. – Красноярск : СибГТУ, 2014. – 124 с.
10. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М. : МарТ, 2008. – 224 с.
11. Чечель, С. И. Метод проектов: субъективная и объективная оценка результатов или попытка избавить учителя от обязанностей всезнающего оракула / С. И. Чечель // Директор школы. – 1998. – № 4. – С. 3–10.
12. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб. : Питер, 2011. – 330 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета для определения мотивационного типа (по В. Герчикову)

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий
2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский
3. Ваш возраст: _____лет
4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____лет
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:
 - 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
 - 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
 - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:
 - 1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
 - 2) В своей работе я полный хозяин.
 - 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
 - 4) Я ценный, незаменимый для организации работник.
 - 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.
7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:
 - 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 - 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 - 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 - 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 - 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:
 - 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
 - 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
 - 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) _____

6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок. Можете дать один или два варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

№	Источник дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1	Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2	Доплаты за квалификацию			
3	Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4	Социальные выплаты и льготы, пособия			
5	Доходы от капитала, акций			
6	Любые дополнительные приработки			
7	Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8	Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.			
9	Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли – на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

16. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

7) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что прежде всего Вас привлекает в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Стратегии поведения в условиях конфликтной ситуации

Приведенные пословицы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Необходимо определить, в какой степени каждое из них типично для члена группы в условиях конфликта: 5 – весьма типично; 4 – часто; 3 – иногда; 2 – редко; 1 – совсем не типично.

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу)
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.

33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.

34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценка поведения менеджера в конфликте

Уклонение	Принуждение	Сглаживание	Компромисс	Сотрудничество
1, 6, 11, 16, 21, 26, 31	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Карта-схема А. Лутошкина для определения психологического климата группы

Данный опросник позволяет за короткое время определить направленность (положительную, отрицательную) настроений в трудовом коллективе. Позволяет диагностировать проблемы на ранней стадии. Чем больше сумма, набранная в процессе анкетирования, тем лучше климат в коллективе.

Инструкция: следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:

- +3 – свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;
- +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 – свойство появляется достаточно часто;
- 0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;
- 1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 – свойство проявляется всегда.

№	Положительные особенности	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3	Отрицательные особенности
1	Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимизм
2	Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, симпатии								Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3	В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
4	Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности

№	Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
5	Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
6	Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
7	Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
8	В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех и все за одного»								В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
9	Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10	Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11	Коллектив активен, полон энергии								Коллектив пассивен, инертен
12	Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
14	У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Анкета Д. Дэнисона

Приспособляемость

Индекс создания изменений

1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.
3. Эта организация постоянно использует улучшенные способы выполнения работы.
4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников.
5. Различные отделы в этой организации сотрудничают, чтобы провести изменения.

Индекс ориентированности на клиента

6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в организации.
7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.
8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.
9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.
10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

Индекс организационного обучения

11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.
12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования.
13. В работе организации нет больших упущений.
14. Обучение – важная цель ежедневной работы
15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

Миссия

Индекс стратегического направления

16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придает направление работе.
17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.
18. Мне ясно стратегическое направление этой организации.
19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.

20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

Индекс целей

21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.

22. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.

24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

Индекс видения

26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.

27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

Последовательность

Индекс координации и интеграции

31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.

33. Люди из различных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях.

35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.

Индекс согласия

36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру.

38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.

39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.

40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

Индекс ключевых ценностей

41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.

42. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов.

43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.

44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.

45. Игнорирование ключевых ценностей может принести неприятности.

Причастность

Индекс полномочия

46. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.

47. Решения в этой организации принимаются на уровне, где доступна информация.

48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.

49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.

50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

Индекс развития способностей

51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.

52. Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.

53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации.

54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растет.

55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

Индекс командной ориентации

56. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются.

57. Работать в этой организации – значит быть частью команды.

58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.

59. Команды – первичные строительные блоки этой организации.

60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

Учебное издание

Мельникова Елена Викторовна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор *Т. Е. Ильющенко*

Оригинал-макет и верстка *Т. А. Фартышевой*

Подписано в печать 27.07.2022. Формат 60×84/16. Бумага офисная.

Печать плоская. Усл. печ. л. 6,1. Уч.-изд. л. 7,1. Тираж 60 экз.

Заказ С 117/22.

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 24.49.04.953.П.000.032.01.03 от 29.01.2003 г.

Редакционно-издательский отдел СибГУ им. М. Ф. Решетнева.
660037, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31.

E-mail: rio@mail.sibsau.ru. Тел. (391) 291-90-96.

Отпечатано в редакционно-издательском центре

СибГУ им. М. Ф. Решетнева.

660049, г. Красноярск, просп. Мира, 82. Тел. (391) 222-73-28.