

**Л.И. Дорофеева**  
**М.В. Бгашев**

# Менеджмент



Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

Л.И. Дорофеева  
М.В. Бгашев

# Менеджмент

*Учебник для студентов, обучающихся по специальностям:  
«Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике»*

ИЗДАТЕЛЬСТВО САРАТОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
2008

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290 -2я 73  
Д69

**Дорофеева Л.И., Бгашев М.В.**

Д69 Менеджмент: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008.– 403 с.: ил.  
ISBN

Учебник знакомит с основами менеджмента, его современной теорией и практикой в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. Лекции, вопросы для самопроверки и обсуждения, задания, тесты, схемы, ситуации для анализа, включенные в настоящий учебник, используются в преподавании данного предмета в Саратовском государственном университете и достаточны для подготовки к экзаменам и зачетам.

Для студентов, обучающихся по специальностям «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике».

Рекомендуют к печати:

Кафедра менеджмента и маркетинга  
Саратовского государственного университета,  
доктор экономических наук, профессор. *О.Ю. Красильников*

ISBN

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290 - 2я 73



Дорофеева Л.И., Бгашев М.В., 2008



Саратовский государственный университет, 2008

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебнике представлены темы базового университетского курса менеджмента, рассчитанного на 140 учебных часов. Он содержит развернутое изложение нового подхода к менеджменту, который заключается в необходимости использования инициативы и творческих способностей людей, поиска общих взглядов, формирования корпоративных ценностей и образцов поведения, открытого доступа к информации, поощрения групповой работы, сотрудничества и партнерства, адаптации организаций к постоянным изменениям внешней среды и достижения максимальной эффективности их деятельности.

Цель данного учебника – сформировать целостное представление о менеджменте как науке, практике и искусстве управления и понимание его современной концепции; а также адаптация этой концепции к потребностям и задачам управления отечественными предприятиями в новых экономических условиях.

При изложении курса авторы исходили из следующих принципов:

- привлечь новый оригинальный материал из учебников, учебных пособий и научных разработок по менеджменту, изданных в последние годы в России и за рубежом по таким актуальным проблемам, как способы адаптации организаций к внешней среде, формулирование и реализация стратегий, управление коммуникациями, группами, конфликтами и изменениями в организации, формирование корпоративной культуры, современные модели мотивации и лидерства, процедура принятия рационального решения, контрольные процессы в организации;
- адаптировать ключевые проблемы менеджмента к потребностям и задачам осуществления социально-экономических процессов в нашем обществе на современном этапе. Это относится, в частности, к проблемным ситуациям, раскрывающим деятельность российских, в том числе местных предприятий;
- подвести читателя к выработке и закреплению практических навыков управления, принятию оптимальных управленческих решений.

16 базовых тем курса менеджмента детализированы в виде вопросов. Основное содержание составляет учебно-методический материал по каждой теме: лекции, вопросы для обсуждения, проблемные ситуации, словарь самопроверки, задания, рисунки, схемы и тесты. Разнообразный учебный материал позволяет применять активные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для текущего и итогового контроля.

# ТЕМА 1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА

## *Основные вопросы*

1. Необходимость управления в деятельности человека. Понятие и определения менеджмента.
2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
3. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
4. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
5. Элементы процесса управления. Функции управления.
6. Кадры управления и их роли.
7. Необходимые навыки и качества менеджера.

Менеджмент зародился как особый вид управленческой деятельности, поэтому рассмотрение его содержания логично начать с раскрытия природы управления. Природу управления невозможно понять без рассмотрения сферы его осуществления. Различают три сферы объективной действительности и в соответствии с ними выделяют три типа процессов управления:

- 1) управление в неживой природе (технических системах). Эта область управления является предметом изучения технических наук;
- 2) управление в живой природе (биологических системах). Изучается естественными науками;
- 3) управление в человеческом обществе (социальных системах). Изучается социальными (общественными) науками.

Управление в социальных системах охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ и услуг люди объединяются в различные организационные формы, то есть социально-экономические системы. Управление в таких системах обеспечивает их упорядоченность, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. Оно обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни.

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех

участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Таким образом, **необходимость** управления возникает там, где есть совместный труд в форме производственной кооперации и общая цель. Оно обособляется тогда, когда кооперация достигает величины, при которой совмещение управленческого и производственного труда уже не оправдывается экономически.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Классик управления *А. Файоль* дает такое определение управления: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».<sup>15</sup>

*Ли Якокка* считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд». *Акио Морита* пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое. *Питер Друкер* определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. *Вернер Зигерт* подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других. *Майкл Мескон* считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей. Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей. Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Американское слово «менеджмент» переводится как управление, но в управленческой практике приобретает особый смысл, означая профессиональное управление социально-экономическими системами, функционирующими в условиях рыночной экономики. Нельзя назвать менеджментом управление войсками, машиной, конем, взрывом, государством и т.п. Не является менеджментом и командно-административное управление. Главным свойством социально-экономических систем является то, что в их основе лежат интересы людей, поскольку главным их компонентом является человек. Совокупность общественных, коллективных и личных интересов людей влияет на состояние системы и процесс ее развития.

---

<sup>15</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 12.

Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель. Но менеджмент – не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, то есть в условиях конкуренции, постоянных изменений, риска, что означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и производство таких товаров и услуг, которые пользуются спросом, могут принести запланированную прибыль и будут способствовать повышению конкурентоспособности организации;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами получение оптимальных результатов;
- постоянная корректировка целей и программ в зависимости от изменений внешней среды функционирования организации;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений;
- успешное элиминирование влияния рискованных ситуаций, что в перспективе обеспечивает наибольшую финансовую устойчивость;
- освоение выпуска новых видов продукции, создание более совершенной системы маркетинга и сбыта продукции, применение новых инструментов финансирования деятельности предприятия и внедрение новых методов мотивирования персонала – необходимые условия поддержания и повышения уровня конкурентоспособности организации.

Лишь в условиях конкуренции хозяйствующие субъекты почувствовали необходимость «правильного», лучшего по сравнению с другими ведения дела – ответом на эту потребность и стало появление менеджмента.

Менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха. Основными составляющими успеха являются: 1) выживание организации в долгосрочной перспективе; 2) результативность и 3) эффективность. С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления.

Как система научных данных **менеджмент** – это совокупность концепций, философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения эффективности организации и роста прибыли.

Понимание менеджмента как искусства связано с тем, что организации – это сложные социально-технические системы, которые испытывают на себе влияние многочисленных (а часто малопредсказуемых) факторов внешней и внутренней среды. Это требует от людей, решающих управленческие задачи, не только научного подхода, но и искусства его применения в различных ситуациях.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы «рядом» с этим процессом, руководит им. Специфику управления составляют:

- предмет труда, которым является труд других людей;
- средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- продукт труда, которым является управленческое решение;
- результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива (рис. 1.).



Рис. 1. Специфика управленческого труда (УТ)

**Организация** – это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо



выполнять. Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают. Организация имеет определенные границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т.п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это **люди**, входящие в данную организацию, **цели и задачи**, для решения которых она создается, и **управление**, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач. **Цель управления** – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта. При таком состоянии достигаются наивысшие результаты (количественные и качественные).

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена (рис. 2.). На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: 1) получение ресурсов из внешней среды; 2) преобразование ресурсов в готовый продукт; 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду. При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

Управление – это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива.

**Менеджер** – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей

соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают **технические исполнители**: секретари, референты, техники и т.д.



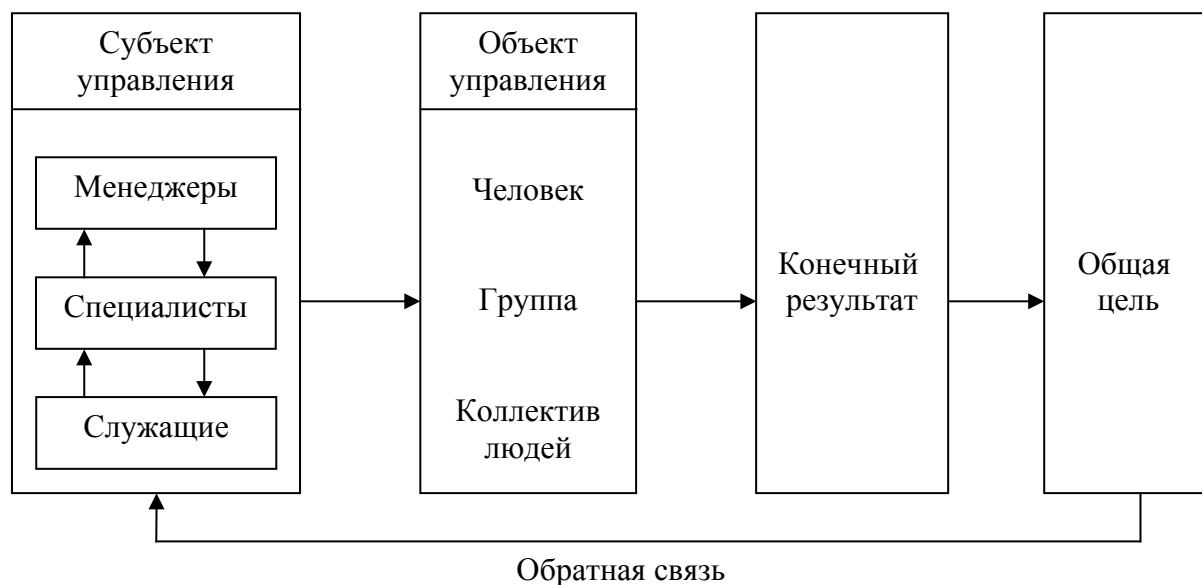
Рис. 2. Элементы и процессы в организации

Итак, процесс управления включает следующие элементы: **управляющую систему** (субъект управления), **управляемую систему** (объект управления), **управляющее воздействие** в форме управленческого решения, **конечный результат**, **общую цель** и **обратную связь**, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту (рис. 3.). Обратная связь может реализоваться в виде непосредственной связи между выходом и входом всей системы (глобальная обратная связь) или любой части системы (локальная обратная связь).

Различие между прямой и обратной связями заключается в том, что прямая связь в системах управления обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого элемента, а обратная связь – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: **планирования, организации и мотивации**. Обратную связь осуществляет функция **контроля** (рис. 3.). Это основные функции управления, они имеют место на любом даже небольшом предприятии. Кроме основных существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.



**Рис. 3. Элементы процесса управления**

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные специализированные виды труда, а само управление – как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников – это действия, операции, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Оно воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумевают действия, осуществляемые в рамках конкретной функции.

Поскольку менеджмент – это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Ими являются **кратковременность, разнообразие и фрагментарность.**

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

**Информационные роли** состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации.

**Межличностные роли** подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

**Роли по принятию решений** выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: **концептуальные, коммуникативные, технические** (тест). Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление – это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление – это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий, прежде всего, должен быть хорошим организатором, с трезвым, расчетливым умом, обладать даром

предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

Оценка деятельности руководителя осуществляется, прежде всего, по управляемости возглавляемой им организации, подразделения, отдела, цеха.

Наиболее важными показателями управляемости являются:

- контроль по результатам;
- процент реализации принятых решений;
- способность руководителя контролировать мотивацию сотрудников организации.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Существует мнение, что управлять, руководить людьми довольно просто, что вы думаете по этому поводу?
2. Почему необходимо управление, менеджмент в деятельности человека?
3. В чем проявляется сходство и различие понятий «менеджмент» и «управление»?
4. Назовите основные характеристики формальной организации.
5. Может ли человек быть одновременно и субъектом и объектом управления?
6. Верно ли, что технические средства для выполнения управленческих работ вытесняют менеджера?
7. Опишите специфику управленческого труда, используя рис. 1.
8. Какие роли выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена? Какими навыками они должны обладать?
9. Какие категории работников относятся к управленческому персоналу и каков критерий для такой классификации?
10. Что входит в круг проблем, изучаемых менеджментом как наукой? Какие проблемы решаются практическим менеджментом? Что собой представляет менеджмент как единство науки и практики?
11. Подумайте, все ли менеджеры высшего звена играют одинаковые роли и используют одинаковые навыки, независимо от типа и размера организации?
12. Опишите основные элементы, характеристики и процессы, происходящие в организации, используя рис. 2 и 3.
13. Какие знания, умения и навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?
14. Каково место менеджмента в системе понятий рыночной экономики?

### Вопросы для обсуждения

1. Какие изменения произойдут в управленческих функциях и навыках, если работник будет выдвинут на управленческие позиции с неуправленческой работы? Как менеджеру приобрести новые навыки?
2. Преподаватель говорил своим студентам: «Цель курса “Менеджмент” – обучить менеджменту, но не научить стать менеджером». Согласны ли вы с этим утверждением?
3. Какая часть изображенной на рис. 4. системы является управляющей, а какая – управляемой? Как провести границу между управляемой и управляющей системами?

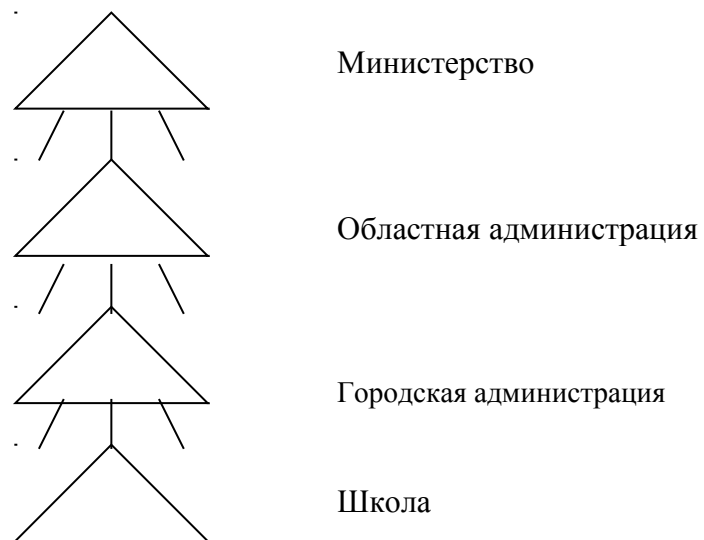


Рис. 4. Система управления школой

4. Перечислите организации, в которых вы состоите. Влияют ли эти организации на вашу жизнь?
5. Сформулируйте систему тех качеств, которыми, на ваш взгляд, должен обладать менеджер, работающий в российских условиях.
6. Какую роль может играть поведение организаций в стране, переживающей глубокие реконструкции и реформы, например такой, как Россия?
7. Должен ли менеджер небольшой фирмы (имеющей, скажем, 25 работников) быть действительно заинтересованным в разработке структуры организации? Объясните.

### ТЕСТЫ

#### Навыки управляющего

Навыки, которые требуются от управляющего, можно в целом подразделить на три вида:

- технологические, то есть навыки, связанные с конкретной технической профессией;

- коммуникативные, то есть навыки, связанные с умением общаться с людьми;
- концептуальные, то есть навыки, связанные с умением осуществлять комплексный подход к проблеме, формулировать концепцию, стратегию развития организации.

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого уровня.

В. По мере ужесточения окружающей среды повышается значимость коммуникативных навыков.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном

Г. Форд и А. Слоун-младший были великими руководителями. В 1920-х годах, когда управление впервые стало профессией и научной дисциплиной, они противостояли друг другу.

Г. Форд представлял тип авторитарного предпринимателя: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном мнении, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». «Помощник», осмеливавшийся перечить Форду или самостоятельно принимавший решение, обычно лишался работы. У Форда было достаточно оснований гордиться своими успехами. Он сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Автомобиль продавался всего за 290 долл., а на заводах Форда была одна из самых высоких для того времени ставок заработной платы рабочим – 5 долл. в неделю. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменив американское общество. К 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей в США и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких полунезависимых компаний, располагала 13% национального рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» (ДМ) приняла на себя ведение ее дел, пока крах не разразился. Пьер Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы А. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы реорганизации компании, вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная ДМ располагала крупной и сильной группой

управления, а множество людей получило право самостоятельно принимать важные решения.

А. Слоун как личность был полной противоположностью Г. Форду. Последний был жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали: концепция, методология, рациональность. На каждого руководителя им были возложены определенные обязанности и даны права делать все, что необходимо для их выполнения. Исключительно важное значение он придавал психологии внутрифирменных отношений, считал умение менеджеров сотрудничать с подчиненными и с друг другом решающим условием успеха. Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня быть в курсе происходящего в гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма ввела в практику частые замены моделей, предоставляя потребителям выбор стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на внутреннем рынке стала резко сокращаться. В 1927 г. эта фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». В результате ДМ захватила 43,5% рынка автомобилей, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте ДМ, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла прибыли. От банкротства ее спас резерв наличных, который Форд скопил в лучшие времена.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун и почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм?
3. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Моторс»?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?
5. Какие навыки и качества менеджера наиболее ярко демонстрируют оба руководителя? Менеджерам какого уровня они соответствуют в большей мере?
6. Какие роли в основном играют Форд и Слоун?



## ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Основные вопросы*

1. Тенденции и факторы развития менеджмента.
2. Классическая школа в управлении.
3. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Количественный подход к управлению.
5. Системный и ситуационный подходы. Теория «7-S».
6. Американская, европейская и японская модели управления. Модель Z.
7. Перспективы менеджмента. «Новая управленческая парадигма» и «Новая философия управления».
8. Развитие науки управления в России. Особенности российского менеджмента.

Развитие менеджмента характеризует не только его история, но и генезис, предполагающий качественные преобразования менеджмента в соответствии с изменениями потребностей общества, производства и человека.

Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке.

По мере развития общества, производства и экономики меняются типы управления, возникают новые, отвечающие потребностям наступающего этапа, который приходит, разворачивается и постепенно угасает, переходя в другое качество, в новый этап. Подобный ход событий характеризует как историю развития управления, так и его генезис. Отличие генезиса от истории состоит в том, что он отражает не просто цепочку событий, а процесс наращивания и углубления знаний, опыта, методов, возможностей и т.д. Менеджмент возник в процессе *генезиса управления* как его *новый тип*, в наибольшей мере отражающий, с одной стороны, специфику рыночной экономики, с другой – роль человека в научно-техническом процессе.

Любое управление в его обобщенном представлении отличается приоритетами, изменение которых, происходит в соответствии с потребностями и условиями производства, экономики и общества. Вместе с изменением практики менеджмента изменяются и учения об управлении.

Готовность менеджмента к будущему проявляется преимущественно в понимании менеджером тех тенденций, которые обусловлены объективными факторами и отражают закономерные направления развития, вызванные научно-техническим прогрессом, социальными изменениями и экономическими условиями.

Основными **тенденциями развития менеджмента**, действующими в совокупности и определяющими многие его современные черты, являются:

- *профессионализация*, заключающаяся в обеспечении соответствующей профессиональной подготовки и образования менеджеров, а также в таком построении организации, которое ориентировано на профессионализм управления. В новых условиях конкуренция товаров и услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства и мастерства управления;

- *проявление инновационного потенциала*, что означает стремление к обновлению, поиск новых форм и методов управления, мониторинг внешней и внутренней среды организации и адаптация систем управления к меняющимся условиям, а также формирование систем креативного менеджмента. Лозунгом нового века становится трансформация путем приобретения и применения нового знания;

- *ориентация на качество*, что предполагает не только управление качеством, но и повышение качества трудовой жизни, которое становится одной из целей управления персоналом, определяющей его содержание, особенности, эффективность и потенциал развития;

- *усиление социальной направленности управления, его ориентация на человека*. Менеджеры все чаще обращаются к таким важным аспектам жизни организации, как философия компании, организационная культура, социальная ответственность и этика бизнеса;

- *диверсификация*, то есть гармонизация разнообразных форм и типов систем управления, его механизмов и технологий. Переход к современным системам управления связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Наступает эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, объединяющих поставщиков, потребителей и конкурентов;

- *появление обучающихся организаций*, которые сознательно развивают своих сотрудников и обучаются сами на основе своего опыта. Они признают, что в современной динамичной и сложной среде изменения неизбежны, и поэтому они стараются сделать обучение систематическим.

Перемены в управлении вызваны потребностями развития его объекта (организации), факторы деятельности которого многообразны: прибыль, ресурсы, производительность, производственные мощности, масштаб и структура деятельности, качество продукции, репутация, имидж и др. К **факторам развития** самого управления относятся изменение его функций, концепций, целей, стратегий, структуры организации, информационных технологий и технической вооруженности, а также совершенствование профессионального уровня персонала, механизмов его мотивации и др.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тейлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Таким образом, Ф. Тейлор является представителем классической школы управления, которая, в свою очередь, имела два направления: **школу научного менеджмента**, основоположником которой является Ф. Тейлор, и **школу административного управления**, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Ф. Тейлор формулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния». Ф. Тейлор предложил строгую систему принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Слагаемыми этой системы явились математический метод исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, хронометраж (метод изучения времени и движений), расчленение и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и др. Можно выделить основные положения его концепции:

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное и справедливое распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Ф. Тейлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тейлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Система Ф. Тейлора нашла широкое применение в первые три десятилетия XX века в работе промышленных предприятий во многих странах, таких как США, Германия, Англия, Франция, Швеция и других европейских странах. На тех машиностроительных предприятиях, где Тейлор внедрял свои принципы управления, средняя производительность труда выросла за три года в

два раза. Однако сам Тейлор отмечал, что научная система рационализации труда не привела к тому климату взаимного доверия между рабочими и администрацией, в котором он видел одно из условий рационализации.

Основной вклад Ф. Тейлора в науку управления заключается в следующем:

1. Он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ.

2. Подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций.

3. Доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, то есть необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

Слабыми сторонами его теории являются:

1. Ф. Тейлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели.

2. Он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных.

3. Не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми.

4. Склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

Итак, Ф. Тейлор занимался в основном вопросами управления производством в цехе, рационализацией труда отдельного рабочего.

Большой вклад в развитие научного менеджмента внесли супруги Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гантт, Генри Форд, а в России вопросы организации труда и производства разрабатывали Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ерманский, Платон Керженцев.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов.

А. Файоль, находясь на посту высшего руководителя в промышленности, смотрел на администрацию «сверху вниз», что давало ему более широкую перспективу в сравнении с Тейлором, который в первую очередь был инженером и в силу занимаемой им позиции имел прямо противоположную А. Файолю точку наблюдения – «снизу вверх». По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции:

- 1) *техническую* (производство, выделка и обработка);

- 2) *коммерческую* (покупка, продажа и обмен);
- 3) *финансовую* (привлечение средств и распоряжение ими);
- 4) *страховую* (страхование и охрана имущества и лиц);
- 5) *учетную* (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.);
- 6) *административную*.

Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет пять ее элементов: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций.

Административные операции, по мнению Файоля, оказывают воздействие только на личный состав, не влияя на материалы и механизмы. Файоль дал следующие определения составляющим административных операций:

- **предвидеть** – учитывать грядущее и вырабатывать программу действия;
- **организовывать** – строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;
- **распоряжаться** – заставлять персонал надлежаще работать;
- **координировать** – связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;
- **контролировать** – заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Главным проявлением предвидения он считал программу действия. «Программа действия – это одновременно конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход; это – картина будущего, где ближайшие события начертаны с известной отчетливостью, соответственно ясности всего плана, а отдаленные – представлены более или менее смутно; это – предвидимый и подготовленный на известный период ход предприятия».

Программа действий, по его мнению, основана на:

- 1) ресурсах предприятия;
- 2) природе и важности текущих операций;
- 3) возможностях будущего, зависящих от технических, коммерческих, финансовых и иных условий, в свою очередь подверженных изменениям, важность и момент наступления которых нельзя определить наперед.

Хорошую программу действий предприятия должны характеризовать единство, непрерывность, гибкость и точность.

К условиям и качествам, необходимым персоналу для выработки хорошей программы действия Файоль относил:

1. Искусство управлять людьми;
2. Большую активность;
3. Нравственное мужество;
4. Прочность служебного положения;
5. Профессиональную компетенцию;
6. Деловую опытность.

А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление. Этими принципами являются:

**1. Разделение труда.** Целью разделения труда Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Файоль называл это лучшим средством использования индивидов и коллективов. Результатом применения этого принципа является «специализация функций и разделение власти».

**2. Власть – ответственность.** Файоль связывал власть и ответственность, считая ответственность следствием власти. «Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться». По его мнению, власть сочетает в себе два фактора: «авторитет на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах». «Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции – награды или кары, - сопровождающей ее действие... Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».

**3. Дисциплина** – «это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению». Файоль считал, что соглашение «фиксирует степень дисциплины... Наиболее действенными средствами установления и поддержания ее являются: 1) хорошие начальники на всех ступенях» 2) возможно более ясные и справедливые соглашения; 3) рассудительно применяемые карательные санкции».

**4. Единство распорядительства** (единоначалие). По мнению Файоля, «служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник». Если этот принцип нарушается, то «наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность». «Во всех человеческих ассоциациях – в промышленности, торговле, армии, в семье, в государстве – *дуализм распорядительства* является вечным источником часто очень тяжелых конфликтов, на которые должны обратить внимание начальники всех уровней».

**5. Единство руководства.** Этот принцип Файоль выразил так: «один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Единство распорядительства немыслимо без единства руководства, но из последнего не вытекает».

**6. Подчинение частных интересов общим.** Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия... Здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления. Средства достижения здесь успеха: 1) стойкость и хороший пример начальников; 2) возможно более справедливые соглашения; 3) бдительный надзор».

**7. Вознаграждение персонала** – это «оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего. Вознаграждение должно стимулировать работу с наивысшей отдачей.

**8. Централизация.** По мнению Файоля она «не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия».

«Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность. При этом в пользу децентрализации бывают аргументы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных; в пользу централизации – все те, которые подтверждают ее незначительность».

**9. Иерархия** «есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. *Иерархическая колей* – это тот путь, по которому – проходя все ступени – следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей». Этот путь «не всегда самый скорый; иногда он даже губительно длителен в очень крупных предприятиях». «Ошибкой является уклонение без нужды от иерархической колей; но гораздо большая ошибка – следование по ней, когда она может грозить опасностью предприятию».

**10. Порядок.** Данный принцип Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место, и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. «Совершенный порядок, сверх того, требует, чтоб место было по работнику и работник по месту. *The right man in the right place*. При таком понимании социального порядка предполагаются решенными две из наиболее трудных административных операций: хорошая организация и хороший подбор персонала». Однако социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем крупнее предприятие.

**11.Справедливость.** Раскрывая содержание этого принципа, Файоль писал: «Для того, чтобы поощрять персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

**12.Постоянство состава персонала.** «Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, – если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами». «Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. «Заводское ученичество» крупного руководителя обходится обычно очень дорого. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам – и принцип нетекучести рабочего состава имеет свою меру».

**13.Инициатива** - это «возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, – большая сила для предприятия». «При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего этого делать».

**14.Единение персонала** Файоль раскрыл содержание этого принципа девизом: «В единении – сила». «Гармония, единение персонала предприятия – большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить. Среди многих пригодных для этого средств» Файоль отмечает один принцип и две опасности. Принцип, который надо соблюдать, – это единство распорядительства; опасности же, которых надо избегать, – это: а) дурное толкование принципа «разделяй и властвуй» и б) злоупотребление письменной формой общения».

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Линделла Урвика, Макса Вебера и Генри Форда.

Г. Эмерсон в работе «Двенадцать принципов производительности» (1912г.) рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями. По мнению Эмерсона такими принципами являются:

- точно сформулированные цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;
- подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
- компетентная консультация – необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;



- дисциплина – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;
- диспетчирование, обеспечивающее четкое, оперативное управление деятельностью коллектива;
- нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
- нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;
- письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Представитель классической школы Л. Урвик развил и углубил основные положения Файоля. Урвик так же, как и Файоль, сформулировал основные элементы административной деятельности, к которым относил планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета.

Основное внимание Урвик уделил разработке принципов построения формальной организации, не потерявших актуальности до настоящего времени:

- *соответствие людей структуре*. Подчеркивается, что вначале следует детально разработать структуру организации, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры;
- *создание специального и «генерального» штаба*. Учитывая возрастание сложности управления, Урвик понимал значение «штабных» специалистов в организации. Он считал необходимым создание специальных штабов, основной функцией которых должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации, одновременно полагая, что усложнение функции координации требует создания «генерального» штаба, основной задачей которого является подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности штабных специалистов;
- *сопоставимость прав и ответственности*. Недостаточно возлагать на линейных руководителей только ответственность за какую-либо деятельность, необходимо также делегировать им власть, соответствующую и равную ответственности;
- *диапазон контроля* – число лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Урвик утверждает, что диапазон контроля в каждом случае зависит от индивидуальных качеств руководителя, и, следовательно, не может быть твердо установленных норм;

- *специализация*. Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя либо географическому признаку. Однако в чистом виде подобное разделение весьма затруднительно, поэтому необходимо выбирать в каждом случае комплексный критерий;

- *определенность*. Для каждой должности в организации должны быть письменно определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими людьми. Только в этом случае можно добиться определенности в деятельности организации.

Следующим представителем классической школы является М. Вебер, уделивший основное внимание изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Анализируя различные организации, Вебер выделяет три основных типа в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

**Харизматический** тип организации возникает тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

**Традиционный** тип организации типичен для наследственной формы, где власть и руководящие посты переходят по наследству. Идея традиционности также проявляется в культуре тех компаний, где отношение «мы всегда так делали» превращается в оправдание критики со стороны новичков. Этот тип организации может возникнуть из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

**Идеальный (бюрократический)** тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Власть в этой модели сконцентрирована в должности человека, но не в нем самом.

Особенно подробно Вебер разработал характеристики третьего типа организации. Он указал, что лидерство руководителя обеспечивается следующим:

- вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

- каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии;

- в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;

- любой руководитель должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и

подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам;

- в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

Характеристики идеальной организации Вебера позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации, определить направления формализации ее деятельности и представить систему управления, основанную на обезличенном и рациональном поведении, которая называется бюрократией. Вебер не сомневался, что бюрократия является опорой для эффективного руководства вне зависимости от условий, в которых она оперирует. «Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов – все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие».<sup>16</sup>

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Он, как Г. Эмерсон, сосредоточил внимание на всем производственном процессе, но и использовал принципы Ф. Тэйлора для научной организации труда рабочих. Эти принципы он применил в массовом производстве. Г. Форд называл свою систему управления «террор машины». Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании «Дженерал Форд корпорейшн»: «Каждый человек имеет тело, ум, и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда». Эту цель стремились достичь представители другой **школы – человеческих отношений**.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения людей, в отличие от классической, которая строила модели организации. Классики подходили к проблемам человека с физиологической и

---

<sup>16</sup> Кеннеди К. Гуру менеджмента: «Кто есть кто» в бизнес-элите. М.: АСТ, 2006. С. 272.

механистической сторон, не обращая внимание на его эмоциональное состояние, чувства, переживания, ощущения. А именно это является не менее важным фактором, влияющим на производительность. В новой школе люди уже не рассматриваются лишь как средство для достижения целей организации, они имеют собственное отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Если Ф. Тэйлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Э. Мэйо – повышение престижа и преданность подчиненных.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, которые продолжались 12 лет (1927 – 1939).

*Выводы по Хотторнским экспериментам:*

- определено влияние социальных норм поведения на производительность труда;
- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;
- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Э. Мэйо подытожил свои взгляды, которые выходят далеко за рамки его исследования, в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». Основная мысль заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий, которая обеспечивает более эффективные коммуникации и понимание идей, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление.

По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации

делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Эффективность делегирования целиком определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива.

М. Фоллет подчеркивала, что управленческий персонал и рабочие должны относиться друг к другу как партнеры, как две части одного коллектива. Она возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность. Гуманистические идеи Фоллет сильно повлияли на современную трактовку проблем мотивации, лидерства, взаимодействия, коммуникаций, власти и полномочий.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать **теорию X** и **теорию Y** Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для теории X характерен следующий взгляд на человека:

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.
2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.
6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в теории Y:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.
2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.

Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

По мнению МакГрегора, по мере перехода организации от применения теории Х к теории У структура организации должна претерпевать серьезные изменения, все более отклоняясь от жесткой иерархической структуры, в которой власть и ответственность в основном сосредоточены на высших уровнях управления.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

- 1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;
- 2) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;
- 3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Изучая поведение работников в организации, необходимо учитывать их деление по темпераменту. **Темперамент** – совокупность психологических свойств человека, имеющих основу в наследственных характеристиках нервной системы и проявляющихся в поведении человека и типе реагирования на внешние условия. Черты темперамента имеют устойчивую природу и остаются неизменными у человека всю жизнь.

*Сангвиник* – подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию и живую речь и движения, активно мыслит. Обладает высокой работоспособностью. Плохо работает в условиях однообразия, но хорошо – на ответственных местах. Поэтому перед ним надо ставить новые цели.

*Холерик* – легко возбудим, речь и движения стремительны, реакция импульсивна, обладает высокой работоспособностью, инициативностью в работе. Нужен, где начато новое дело. Он не прислушивается к мнению других.

*Меланхолик* – эмоционален, не способен длительное время переносить перегрузки, имеет речь и движения медлительные, плавные. Работоспособность зависит от настроения. Ему нужна эмоциональная поддержка, регулярный отдых. Обычно это наблюдательные люди, избегающие конфликтов.

*Флегматик* – медлителен, имеет медленно нарастающую, но длительную реакцию, мыслит медленно, но основательно. Имеет хорошую работоспособность, но ему необходимо время, чтобы вработаться. Усваивает

новое долго, но зато очень основательно, хорошо уживается в коллективе, не поддается панике.

Ограничением теорий человеческих отношений и поведенческих наук является то, что их выводы все более и более усложнялись, в связи, с чем практическое их применение часто было неверным или неполным.

Общим недостатком ранних школ менеджмента – классической и человеческих отношений является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли – **школы социальных систем**, или **системного подхода**, который интегрировал вклады всех школ управления, доминировавших в теории и практике в разное время, в единое целое.

Школа возникла в конце 50-х годов. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Элементы системы должны быть взаимозависимыми или взаимодействующими. Можно объединить разнообразные части в «целое», но пока не обеспечен особый механизм взаимодействия этих частей, «целое» не будет представлять собой систему. Основными частями системы в данном подходе являются: индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений. Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

*Основная идея системного подхода, используемая современным менеджментом, – рассмотрение организации как целостной открытой системы.* Одной из наиболее популярных в 80-е годы системных концепций менеджмента является **теория 7-S**, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

1. *Стратегия* – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой.
2. *Структура* – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними.
3. *Системы* – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы).
4. *Штат* – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию.
5. *Стиль* руководства – манера управления организацией и организационная культура.
6. *Квалификация* – отличительные возможности ключевых людей в организации.
7. *Разделенные ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Одновременно с системным подходом в 50-х годах возник **количественный подход** в управлении, или **исследование операций**. Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике и компьютерном моделировании. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

*Основные идеи* количественного подхода, воспринятые *современным менеджментом*, – использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления, а также применение ЭВМ. Благодаря этому многие качественные решения задач были, да и будут еще заменены на количественные решения. Наиболее известными представителями данной школы являются Р. Акофф, Л. Фон Берталанфи, С. Бир и др.

В конце 60-х годов начал разрабатываться **ситуационный подход** к управлению (П. Друкер, Р. Томпсон, П. Лоренс, Л. Лорш). Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Залогом успеха современного менеджмента является познание науки управления и умение верно применить нужную научную теорию в ситуации, для которой она предназначена.

Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее



эффективным способом. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

- менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;

- каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

- менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

Все рассмотренные концепции в большей или меньшей степени реализуются в конкретных моделях управления. Основными из них после 70-х годов являются американская и японская модели. В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z, которая как бы дополняла идею МакГрегора относительно моделей X и Y. В теории Z Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность.

В сложном сочетании разных подходов и школ управления в 70 – 80-е годы прошлого века сформировалась новая система взглядов на менеджмент в кардинально меняющейся экономической среде (Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.), которая характеризует современный этап развития науки управления. Ее еще можно охарактеризовать как «тихую» управленческую революцию, поскольку, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, их можно вводить постепенно, без немедленной ломки и разрушения сложившихся систем. В центре современных взглядов на менеджмент стоит проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, нередко диктующим стратегию и тактику организации.

*Основные положения новой парадигмы управления:*

- организация – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;

- ориентация не на объемы, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребностей;

- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации;

- главные источники добавленной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

- система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.

Новая парадигма управления реализуется в «новой философии управления», которая имеет три составляющие:

1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией. Многофункциональные рабочие группы используют коллективный разум для удовлетворения потребностей конкретного потребителя, который может привлекаться к проектированию изделий на ранней стадии.

2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.

3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах. Демократизация управления обогащает управленческое решение полезной информацией, решает проблему социальной мотивации персонала и создает обстановку лояльности персонала руководству.

Закрепляется демократизация управления применением более гибких систем оплаты труда и участием работников в прибыли и собственности организации. Эти три составляющие необходимы в связи с тем, что организация работает в неопределенной среде и должна вырабатывать способность приспосабливаться к изменениям окружения. Она должна производить разнообразные новые товары небольшими партиями с использованием многоцелевого оборудования и квалифицированного труда, тогда как фордизм характеризуется массовым производством стандартизованных товаров на основе использования специального (рассчитанного на одну задачу и привязанного к одному продукту) оборудования и полуквалифицированной рабочей силы.

«Новой философии управления» соответствуют сформулированные в 90-е годы принципы управления, в которых главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации, а также создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. Отсюда внимание к организационной культуре, демократизации управления, честности и доверию людям, коммуникациям, стилю руководства.

*Новые принципы управления:*

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного управления;
- коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;

- атмосфера, способствующая раскрытию способностей людей;
- долевое участие каждого в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения во внешней среде;
- методы работы с сотрудниками, направленные на создание у них чувства удовлетворенности от своей деятельности;
- непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности;
- умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями;
- соблюдение этики бизнеса;
- честное отношение и доверие к людям;
- использование в работе фундаментальных основ менеджмента;
- четкое представление о месте и роли организации в будущем;
- постоянное совершенствование качества личной работы.

В России наибольшее развитие управленческая наука получила в 1920-1930 годы. В этот период были созданы теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Именно это непродолжительное время дало серьезные учения по росту эффективности управления. В эти годы достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.<sup>17</sup> К первой группе можно отнести работы таких известных теоретиков, как А.А. Богданов – концепция «организационного управления»; О.А. Ерманский – концепция «физиологического оптимума»; А.К. Гастев – концепция «узкой базы»; Е.Ф. Розмирович – «концепция производственной трактовки». К группе социальных концепций принадлежат работы П.М. Керженцева – «теория организационной деятельности»; Н.А. Витке – «социально-трудовая концепция»; Ф.Р. Дунаевского – концепция административной емкости; А.К. Гастева – концепция «трудовой установки».

Видный российский ученый – философ, экономист, математик, естествоиспытатель, человек энциклопедической образованности – Александр Александрович Богданов разработал новое направление в науке управления – тектологию, или как определял тектологию сам Богданов – всеобщую организационную науку. Она мыслилась ученым как междотраслевая, применимая в равной степени ко всем сферам жизни. Перед ней ставилась *«задача триединой организации»*: вещей, людей и идей. Эта наука должна была вооружить руководителей знанием организационных законов. Богданов сделал попытку сформулировать основные понятия и методы организационной науки. Анализируя сущность организации, он высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, впервые показав, что *организационное целое оказывается больше суммы его частей, а дезорганизованное – меньше*.

Богданов сформулировал тектологический закон наименьших: «...прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев: скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов...Согласно этому закону, расширение

<sup>17</sup> Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 2-е изд. М.: Велби; Проспект, 2005.

хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части».<sup>18</sup> В дальнейшем Богданов показал, что одним из распространенных проявлений этого закона в управлении является ограниченность и слабость авторитарных систем руководства. Абсолютная зависимость организации от индивидуальных способностей, интеллекта и даже состояния здоровья вождя приводит к тому, что любое проявление его слабости («возникновение слабого звена цепи») пагубно отражается на ее состоянии и может сопровождаться ее крахом.

Таким образом, с точки зрения «тектологического закона наименьших» равновесной устойчивостью и способностью к самобалансировке в изменяющейся внешней среде в полной мере обладают лишь структуры с демократической системой управления.

Эти и многие другие суждения и гипотезы Богданова дают основание говорить о родстве тектологии с такими возникшими несколькими десятилетиями позже областями современного научного знания, как кибернетика, теория систем, теория организации и др.

Алексей Капитонович Гастев – автор более 200 исследований по проблемам управления и научной организации труда (НОТ), основатель и бессменный руководитель созданного в 1921 г. Центрального института труда (ЦИТ). Он разрабатывал проблемы повышения производительности и мотивации труда. Уже в начале 1920-х годов (за десятилетие до Великой депрессии) Гастев высказывает идею о необходимости социализации трудового процесса, перенесения центра тяжести управления на выстраивании отношений между людьми. С середины 1920-х годов под названием «трудовая установка» эта идея получает широкое распространение. Составными элементами этой концепции были теория трудовых движений в производственном процессе, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения.

Методика «трудовой установки» «имеет целью активизировать рабочие массы, вселяя в них беса-изобретателя, беса, который заставляет постоянно пробовать, постоянно приноравливаться, заставляет быть активным при всех условиях».<sup>19</sup> Концепция «трудовой установки» во многом предвосхитила открытия и рекомендации, которые через десятилетие сформулировала школа человеческих отношений.

Концепция «узкой базы» заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем.

В 1930-е годы укрепление авторитаризма в СССР привели к замедлению исследований в области управленческой науки. Серьезная теоретическая мысль замирает до середины 1950-х годов. С началом хрущевской оттепели кризис научного управления в России сменяется оживлением и подъемом. Начинают быстро развиваться и совершенствоваться такие возникшие еще в 1920-е годы подходы к науке управления, как организационно-

---

<sup>18</sup> Богданов А.А. Организационная наука и хозяйственная плановость. Труды Первой Всероссийской инициативной конференции. Вып. 1. М., 1921. С. 12-13.

<sup>19</sup> Управление современной компанией: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 10.

кибернетический, технический, праксеологический, функциональный и др. Многие из них выделяются в самостоятельные науки.

Особенно быстро развивается кибернетика, стремящаяся выяснить общие законы управления на различных уровнях иерархии и в различных сферах – от технических объектов до общественно-экономических систем и живых организмов. На базе кибернетики развиваются теория систем, теория операций и др. Широкое распространение математических методов в управлении приводит к возникновению принципиально новой теории – математического моделирования и оптимального планирования народнохозяйственного комплекса, большой вклад в становление которой внесли Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов и др. С начала 1970-х годов, как и в зарубежной науке, в России набирает силу тенденция к синтетическому, комплексному и системному восприятию управленческой науки. Наблюдается процесс интеграции всех перечисленных выше подходов. Большой вклад в развитие отечественной науки управления в этот период вносят такие ученые, как Л. Абалкин, А. Аганбегян, А. Анчишкин, Д. Гвишиани, О. Козлова, Б. Мильнер, Г. Попов, С. Шаталин и др.

Со второй половины 1990-х годов сложные и неоднозначные процессы, вызванные радикальной экономической реформой, обуславливают возрастающую важность исследований общего и самобытного в российской управленческой науке и практике, анализа особенностей национальной деловой и корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса. Хозяйствующие субъекты начали действовать в условиях вновь формирующегося рынка, то есть появились факторы возникновения менеджмента. Перед Россией появились три возможные концепции развития менеджмента.<sup>20</sup>

1. *Концепция копирования западной теории менеджмента.* Она не учитывает особенностей российского менталитета. России надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой.

2. *Концепция адаптации западной теории менеджмента.* Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема – какую из западных теорий менеджмента адаптировать?

3. *Концепция создания российской теории менеджмента.* Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента.

Именно последняя концепция является наиболее подходящей для России.

### *Вопросы для самопроверки*

---

<sup>20</sup> Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3. С. 11-28.

1. Когда возникли наука и практика менеджмента?
2. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
3. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте?
4. В чем состоят основные достижения, а также слабые стороны каждой из школ управления?
5. Что общего между различными подходами и школами управления?
6. По каким направлениям шло развитие управления как науки в России до 30-х годов? Почему эти работы в тот период были свернуты?
7. Кто является основоположниками школы научного менеджмента, школы человеческих отношений?
8. Почему в настоящий момент доминирует системный подход к управлению?
9. Какой смысл в управлении имеет выражение «эффект Хоторна»?
10. Существует ли «правильный» способ управления?
11. Каковы главные черты новой системы взглядов на управление современной организацией? Каковы новые принципы управления?
12. Каковы основные тенденции развития современного менеджмента?
13. В чем заключаются особенности современного российского менеджмента? С какими трудностями он столкнулся в период становления?
14. Каковы возможные концепции развития менеджмента в России?

### *Вопросы для обсуждения*

1. На вопрос о том, почему существует так много школ, концепций, моделей управления, даются разные ответы: а) множество школ – это проявление методологического кризиса науки управления; б) многообразие теорий – отражение многообразия типов организаций; в) многообразие концепций – свидетельство всестороннего исследования процесса управления, развития знаний в этой области; г) наличие многих школ управления носит временный характер и постепенно преодолевается путем создания единой, синтетической теории. Какой из этих ответов вам хочется опровергнуть, а какой – поддержать и почему?
2. Школа научного менеджмента считается классической. Значит ли это, что и сегодня она не утратила своего значения?
3. Как можно оценить принципы управления А. Файоля с точки зрения их полезности для современных менеджеров? Как вы считаете, какие из них полностью сохранили актуальность в настоящее время?
4. В чем различия между школами науки управления и поведенческих наук? Какому из этих двух направлений отдают предпочтение современные ученые и практики?
5. Считаете ли вы, что известные сегодня концепции управления будут применяться в XXI веке так же, как и сейчас?
6. Менеджмент часто критикуют за большой разрыв между теорией и практикой. Но многие теоретики управления были одновременно и

практиками. Почему же возникает разрыв между теорией и практикой менеджмента?

7. Каковы основные характеристики и проблемы фордизма как системы организации производства?
  8. Почему в современный период активно изучается японская модель управления персоналом?
  9. Какая модель управления: американская, европейская или японская – больше соответствует нуждам современной России?
10. Прокомментируйте схему на рис. 5.



Рис. 5. Взаимосвязь основных школ и подходов в управлении

11. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к гибким структурам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджеризма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию?
12. Каковы основные черты и проблемы такой постфордистской концепции организации производства, как гибкая специализация?

## ТЕСТЫ

Проверьте свою реакцию с помощью следующих оценок: 1 – целиком отвечает моим представлениям; 2 – более или менее согласен; 3 – не уверен, трудно ответить; 4 – скорее придерживаюсь противоположного мнения; 5 – совершенно не согласен.

А. У обычного среднего человека мало честолубия, он старается избегать ответственности и предпочитает роль ведомого и подчиненного.

Б. В условиях индустриального общества возможности человека используются в производстве только частично.

В. Большинство людей не реагируют на мотивации и позитивные стимулы. Заставить их напряженно работать можно только принуждением, контролем и детальными инструкциями.

## 2

Как, по вашему мнению, должно быть организовано хорошее предприятие? Выберите ответы, наиболее близкие вашей позиции.

### **А. Отношение к контролю.**

1. Контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливаются совместно. Каждый знает, как и почему что-либо происходит или должно происходить, располагает информацией для самоконтроля.

2. Управление, направленное на улучшение хода производства, базируется на подготовке детальных инструкций, отчетов, на инспекциях и контроле. Персонал четко знает, чем ему заниматься.

3. Руководитель знает сильные и слабые стороны каждого сотрудника и следит за тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от своих заданий и общего направления деятельности организации.

### **Б. Как подводить итоги работы?**

1. Работа постоянно контролируется, результаты получают оценку. За ошибки и медлительность отвечают виновные.

2. Вся работа происходит в дружеской атмосфере. Используется любая возможность отметить хороший достигнутый результат и поблагодарить сотрудника.

3. Выполнение работ анализируется с позиций целесообразности. Предложения по улучшению выполнения заданий идут и сверху, и снизу. По завершении проекта происходит открытое подведение итогов работы, отличившиеся сотрудники вознаграждаются.

### **В. Отношение к конфликтам.**

1. Конфликтов не должно быть, потому что и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к ним.

2. Конфликты подлежат обсуждению и анализу с тем, чтобы выявить лежащие в их основе причины и, насколько это возможно, устранить их. Если это невозможно, то следует об этом сказать открыто.

3. Вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликт и принимает решение, обязательное для всех. Конечно, конфликт может и дальше тлеть, но тут уж ничего не поделаешь.



## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Джон Гибсон был назначен советом компании директором завода с одним условием – повысить эффективность его работы. Гибсон быстро разрушил то, что он считал современной практикой всепрощения. На должности руководителей низшего звена он поставил людей со стороны, и они под его руководством установили новые процедуры формального контроля. Рабочие завода отреагировали на новшества враждебно. В ответ на это новое руководство прибегло к еще более жесткому контролю, что усилило напряжение и увеличило сопротивление рабочих. Тем временем Гибсон узнал о методах участия рабочих в управлении и решил испытать эти методы при установлении норм в одном из цехов, где, как считалось, выработка была особенно низкой. Он собрал рабочих цеха, сказал им, что нормы выработки слишком низки, и предложил им самим обсудить этот вопрос с тем, чтобы решить, какими они должны быть реально. Рабочие же пришли к решению, что нормы и так слишком высоки и новые должны быть снижены на 10%.

Гибсон был вынужден согласиться с их решением, мысленно проклиная «этих длинноволосых академиков» за то, что они ввели его в заблуждение. Члены совета, узнав о случившемся, были взбешены и рассмотрели вопрос об увольнении Д. Гибсона.

### ВОПРОСЫ

1. Почему методы управления Гибсона не привели к повышению эффективности функционирования предприятия?
2. Какие ошибки допустил Гибсон и что он сделал правильно?
3. Правильно ли поступил Гибсон, согласившись с решением рабочих снизить нормы на 10%?
4. Верно ли поступили члены совета, решившие уволить Гибсона?
5. С чего бы начали вы, если бы оказались на месте Гибсона?

### ТЕМА 3. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

#### *Основные вопросы*

1. Содержание инфраструктуры менеджмента.
2. Внутренняя среда организации и ее переменные.
3. Организационная культура, ее элементы и типы.
4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды.
5. Реакции организации на изменения внешней среды.
6. Интеграционные процессы в менеджменте.

Все организации функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия. Выживание организаций в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации.

Содержание инфраструктуры менеджмента организации определяется ее внешней и внутренней средой, а также возможностями сотрудников организации (см. табл. 1.).

*Таблица 1<sup>21</sup>*

**Содержание инфраструктуры менеджмента организации**

<b>Научные знания и практические умения людей</b>	<b>Внутренняя среда организации</b>	<b>Внешняя среда организации</b>
Экономические знания	Люди	Рынок (поставщики, потребители, конкуренты)
Концепция менеджмента	Организационная культура	Система государственного управления
Концепция качества	Цели, задачи	Система образования
Социологические знания	Технологии	Социально-культурная среда
Знания в области финансов	Профессиональная подготовка менеджеров	Политико-правовая среда
Психологические знания	Структура организации	Международные факторы
Практические умения людей	Благоприятный климат в коллективе	Географические и климатические условия

**Внутренняя среда** включает основные элементы, условия и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

<sup>21</sup> Сост. по: Тебекин А.В. Менеджмент организации: учебник. – М.: КНОРУС, 2007. С. 81.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, то есть протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие. Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят, в конечном счете, результаты работы организации. Осознание того, что организация – это, прежде всего работающие в ней люди, что они главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют **социальную подсистему** организации. **Производственно-техническая** подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. **Финансовая подсистема** осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. **Маркетинговая подсистема** связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. **Организационная (корпоративная) культура** – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

1. Формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
2. Направление действий членов организации на достижение организационных целей;
3. Развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
4. Усиление социальной стабильности в организации;
5. Усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;

6. Формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.

Для изучения организационной культуры используются следующие методы:

*антропологические* – она познается через изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчетности. Благодаря исследованиям с применением указанных методов появляются своеобразные образцы деловых организаций с «успешной» культурой. Остальным фирмам остается только копировать компоненты данной культуры для повышения эффективности своего бизнеса;

*количественные* – организационная культура раскрывается с помощью интервью, анкетирования, наблюдения. Причем должны исключаться публичные интервью и отчеты топ-менеджеров, так как в этом случае будет анализироваться только точка зрения высшего руководства на происходящее;

*комбинированные* – используются и антропологические, и количественные методы. И те, и другие имеют свои недостатки и преимущества. В условиях ограниченности финансовых и временных ресурсов наиболее целесообразным является применение количественных методов.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик. Это:

1. **Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. **Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. **Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте** (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т.д.).

4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. **Отношение ко времени, его использование** (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монокроническое или полихроническое использование времени).

6. **Взаимоотношения между людьми** (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. **Ценности и нормы** (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и

группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. **Вера во что-то** (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т.п.).

9. **Процесс развития работника** (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. **Трудовая этика и мотивирование** (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности вознаграждение).

**Внешняя среда организации** – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. **Среда прямого воздействия** (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

**Среда косвенного воздействия** (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля. Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

**Экономические условия** среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируется величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

**Социо-культурные факторы** представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие, как уровень

рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т.д.

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

**Политико-правовая среда** включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависит правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговле.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы; какова криминальная обстановка в стране.

**Технологические факторы** включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность. НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия

не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям.

В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т.д.

**Международные факторы** показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например, таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т.д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

**Внешняя среда прямого воздействия** (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т.д. Главным фактором деловой среды являются **потребители**. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т.д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- 1) географическое месторасположение покупателя;
- 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.

**Конкуренты** – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т.д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленные цели.

**Поставщики** материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

**Рынок труда** – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной



организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Особое внимание в современных условиях уделяется подбору и обучению специалистов в новых областях деятельности, связанных с внедрением последних достижений науки, техники и технологий, в том числе специалистов по рекламе, связям с общественностью, агентам по продажам и другим направлениям деятельности, а также подбору и обучению менеджеров различных уровней. Хороший менеджер – сегодня самая дефицитная специальность. Согласно ряду исследований ранговой значимости для организации различных факторов среды руководители фирм выделили повышение квалификации менеджеров по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплату дивидендов акционерам.<sup>22</sup>

Подписание руководством организации договоров с профсоюзами с учетом трудового законодательства, по существу, является оформлением определенных отношений с поставщиками рабочей силы.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов (рис. 6.).

**Неопределенность** – основная характеристика внешней среды, которая, в свою очередь, зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Неопределенность характеризуется относительным количеством информации о внешнем окружении, которой располагает организация, с точки зрения ее достаточности, а также уровнем достоверности информации.



Рис. 6. Характеристики внешней среды организации

<sup>22</sup> Тебекин А.В. Менеджмент организации. С. 95.

Для измерения неопределенности можно использовать следующие переменные:

- степень изменения спроса на продукт;
- степень изменения цен поставщиков;
- степень изменения цен конкурентов;
- степень изменения в предложении труда;
- степень изменения цены капитала;
- степень изменения в методах конкуренции;
- степень изменений в политике регулирования рынка;
- степень изменения в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли;
- уровень активности, обусловленный новыми конкурентами, появившимися на рынке;
- уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.

Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – **адаптации** фирмы к изменениям среды и **влияния**, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации (рис. 7).

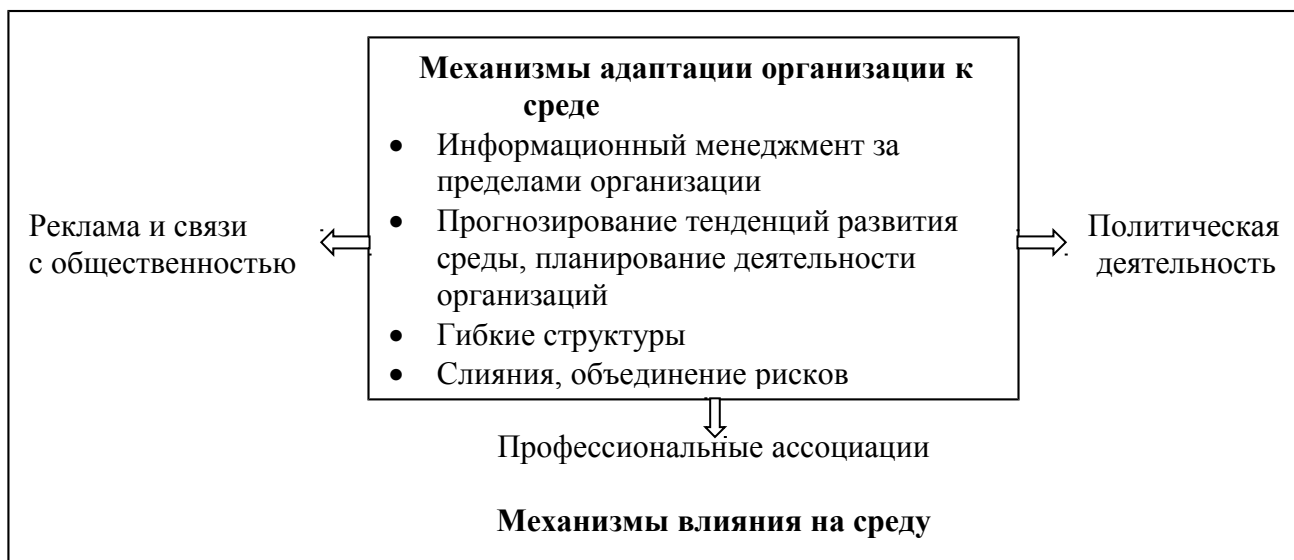


Рис. 7. Реакции организации на изменения внешней среды

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты:

1. **Создание информационной системы**, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг,

стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

**2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий** подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

**3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов** с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и *интеграции в сети предприятий-партнеров*.

**4. Гибкие организационные структуры**, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятия на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

**5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом** обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, *интеграцию внутренней среды* и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким

социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструментами влияния предприятия на среду являются:

1. **Реклама**, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. **Паблик рилейшнз** устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. **Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов** изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. **Благодаря лоббированию интересов предприятия** в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах, предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции), ФПГ которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком.

5. **Профессиональные ассоциации** – добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В общероссийском масштабе действуют следующие общественные объединения товаропроизводителей: Координационный совет отечественных

товаропроизводителей, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Агропромышленный союз России. На отраслевом и региональном уровнях действуют Ассоциация финансово-промышленных групп, Лига содействия оборонным предприятиям, Союз производителей нефтегазового оборудования, Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков, Союз золотопромышленников, Ассоциация малого и среднего предпринимательства, Союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности и др.

Интеграция в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической перестройки, высокому уровню занятости, устойчивости организации в условиях острой конкурентной борьбы.

Основными источниками интеграции управления являются:

- цели и задачи организации;
- структура управления;
- коммуникационные системы;
- система принятия решений;
- гармонизация стратегии и тактики управления;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении;
- сочетание формально и неформального управления;

### *Вопросы для самопроверки*

1. Перечислите такие характеристики внутренней среды, которые являются ее преимуществом, сильной стороной.
2. На основе рис. 8 определите: а) факторы внешней среды Саратовского государственного университета; б) среду прямого воздействия известного вам отечественного предприятия.
3. Одинаково ли воздействие внешних факторов на организацию?
4. В чем различие между внешней средой прямого и косвенного воздействия?
5. Может ли внешняя среда банка состоять из тех же элементов, что и аналогичная среда промышленного предприятия?
6. С чем связана неопределенность внешнего окружения?
7. Опишите уровни неопределенности внешней среды организации, используя рис. 6.



Рис. 8. Внутренняя и внешняя среда организации

8. Экономическая литература указывает, что наиболее важным элементом внешней среды является покупатель. Существуют ли ситуации в организации, когда это утверждение окажется неверным?
9. Как организация справляется с неопределенностью своей внешней среды?
10. Какой из четырех типов культуры: школа, клуб, бейсбольная команда, крепость – является, на ваш взгляд, лучшим?
11. Могут ли две организации, функционирующие в одном окружении, иметь разные культуры?
12. Поясните, что означают термины «сильная», «жесткая», гибкая культура?
13. Каковы место и роль интеграционных процессов в менеджменте?
14. Назовите основные источники интеграции менеджмента.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. От чего в большей степени зависит неопределенность внешней среды – от сложности или изменчивости?
2. Когда необходимы изменения в содержании организационной культуры?
3. Как новый человек в организации получает, закрепляет знания об организационной культуре?
4. Как должна формироваться и изменяться организационная культура? (рис. 9).
5. Какие ценности организационной культуры способствуют успеху современных компаний, работающих в неопределенной среде?
6. Возможна ли синергия разных культур?
7. Означает ли наличие в организации сильной культуры, что ее сотрудники похожи друг на друга?

8. Как эффективно и менее болезненно осуществить радикальные изменения в культуре: быстро или медленно?



Рис. 9. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации

9. Можно ли согласиться с утверждением Т. Уотсона: «Основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические ресурсы, организационная структура, нововведения».
10. Прокомментируйте высказывание К. Мацусита: «Каждая компания должна иметь определенные цели, отличные от прибыли, цели, которые оправдывают ее существование».
11. Покажите, используя рис. 7, как организации пытаются снизить уровень неопределенности внешней среды?
12. Существуют ли особенности адаптации российских предприятий к внешней среде?
13. Прокомментируйте высказывание Т. Уотсона из IBM «Кто хочет продвигаться в моей фирме, тот должен удвоить количество ошибок».

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

### Мебель, которая нужна России

Есть в Саратове предприятие, которое во время экономического кризиса сумело выжить и создать необходимые условия для успешного развития. К таким результатам предприятие пришло не сразу. Когда начались реформы и

производители почувствовали свободу, предприятие оказалась в особенно нелегком положении, так как было специализированным, сборочно-отделочным, а значит, не имело базы раскроя, оборудования для облицовки и т.п. Все необходимое поставляли другие предприятия, «накручивая» цены на свои комплектующие изделия.

Выход был один: приобрести оборудование, стать ни от кого не зависимым. Денег не хватало, предстояло «потуже затянуть пояса». Коллектив поддержал директора ЗАО Е. Грачева, люди согласились с невысокой зарплатой, поверили, что ситуация изменится к лучшему. У самого директора к реформам было двойное отношение. С одной стороны, не давали разнарядок, фондов, прикреплений к определенному поставщику, от которого не могли оторваться, хотя он и не устраивал. С другой стороны, появилась возможность выбирать материалы, ассортимент, модели, делать пользующуюся спросом продукцию.

Предприятие освоило выпуск корпусной мебели: гарнитуры «Прибалтика», наборы для прихожей «Визит», шкафы, кровати, тумбочки, туалетные столики. Старались чутко реагировать на спрос, принимали участие в выставках, внимательно прислушивались к пожеланиям покупателей, внося изменения в серийные модели. Более того, клиент мог заказать мебель по собственным чертежам и получить уникальное изделие. На фабрике была открыта комната образцов, организована за умеренную плату доставка товаров горожанам.

Продукция была рассчитана на среднего покупателя. Подобная мебель на других предприятиях стоила значительно дороже, поэтому 70% ее уходило за пределы области: в Якутию, Башкирию, Дагестан, Мурманск, Пензу, Волгоград, Ставрополь и другие республики и города.

Ситуация на фабрике изменилась. Объем производства в 1995 г. по сравнению с 1994 г. возрос на 37%, а в 1996 г. – на 33% по сравнению с 1995 г. За эти годы не было сокращений персонала, цеха не простаивали, зарплата увеличилась и выдавалась регулярно, причем дважды в месяц, что не могло себе позволить большинство предприятий России. Ветераны предприятия стали получать единовременные пособия, уходящие на пенсию – 40% от минимальной зарплаты за каждый отработанный на предприятии год. Желавшие могли взять ссуду на приобретение дорогостоящих вещей. Даже хоронить мебельщиков стали за счет фабрики. Начали помогать церкви – и деньгами и шкафами.

Коллектив ЗАО непрестанно думал о завтрашнем дне, понимая, что стоять на месте – обойдут конкуренты, живо оттеснят от потребителя. Постоянно стремились улучшить качество продукции, ее внешний вид. Были заключены контракты с германскими фирмами «Фэнэл» на поставку декора, который украсил изделия фабрики, и «Летрон» на поставку облицовочной пленки. Запланировали приобретение современного оборудования. С его помощью предприятие намеревалось выпускать мебель, ничем не уступающую знаменитой итальянской. Кроме того, такое оборудование должно было облегчить труд рабочих и улучшить экологическую обстановку.



## ВОПРОСЫ

1. Укажите факторы внешней среды мебельной фабрики.
2. Назовите факторы внутренней среды предприятия.
3. Назовите культурные ценности данного предприятия. Соответствуют ли они факторам внешней среды, интересам служащих? Каков тип корпоративной культуры предприятия?
4. Какова система компенсаций для работников фабрики?
5. Можно ли назвать директора Е. Грачева менеджером, изменились ли его функции и навыки?
6. Как охарактеризовать степень неопределенности внешней среды?
7. Как предприятие пытается снизить степень неопределенности своего окружения?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### «Хлебопродукт»<sup>9</sup>

Акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях. Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде. У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах винили генерального директора, который не хочет отдавать свою власть. Он в свою очередь утверждал, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

Особенно серьезные проблемы на комбинате были в финансовом и маркетинговом блоках. Отсутствовало управление финансовыми потоками и затратами, не проводились разработка бюджета по структурным подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п. Управление персоналом было также неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, отсутствовала мотивация персонала и понимание ее необходимости. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. В ходе комплексной диагностики комбината были разработаны и

---

<sup>9</sup> Сост. по: *Смирнова В.Г.* и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 2. М., 2000. С.68.

реализованы первоочередные мероприятия по адаптации внутренней среды к резко изменившейся деловой среде.

Была проведена реорганизация структуры управления, созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел. Введены должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора. Проведено комплексное обучение управленческого персонала и разработана новая система материального стимулирования. Разработана система финансового планирования, направленная на формирование эффективной финансовой политики, включающей привлечение кредитов.

Комплекс мер, осуществленных руководством комбината совместно с консультантами, дал положительные результаты. Оборот предприятия в натуральном выражении увеличился по комбикормам в 1,7 раза, по муке – в 2,8 раза. Заработная плата работников выросла на 60%. Комбинат стал исправно платить налоги.

### *ВОПРОСЫ*

1. Назовите основные составляющие внутренней среды АО «Хлебопродукт», которые являются ее слабыми и сильными сторонами.
2. Каким изменениям была подвержена организационная структура комбината и почему?
3. Какие ресурсы у комбината являются основными и как они взаимосвязаны с внешней средой?
4. Какие реакции адаптации внутренней среды к изменившейся внешней среде предпринял комбинат «Хлебопродукт»?

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3**

#### **Сильная корпоративная культура**

Проанализируйте культуру любой организации, которую вы хорошо знаете. Укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными в табл. 2 утверждениями. Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует сильная культура. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, организация характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, вероятно, не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры.

Таблица 2

## Характеристики сильной корпоративной культуры

	Полностью не согласен				Полностью согласен
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность покупателей	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1	2	3	4	5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1	2	3	4	5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно меняющейся внешней среде	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
<b>Общая сумма баллов</b>					

Примечание. Сост. по: *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2000. С. 111.

## ТЕМА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.
5. Реакции организации на социальные требования окружения.
6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы, как в государственных органах, так и в деловых кругах.

**Этика менеджмента** представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этичной, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла.

Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этического руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывает влияние семья, школа и т.д.

Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой и справедливый.

**Утилитарный подход.** Суть его в том, что этическое поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассчитывает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, и выбирает решение, которое удовлетворяет наибольшее число людей.

Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, объем продаж, фонд заработной платы, прибыль и т.д.).

Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этической или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирает права меньшинства.

Несмотря на эти недостатки, концепция утилитаризма при определении этической деятельности широко используется в организациях.

**Индивидуалистический подход** исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя, как критерий решения высокого качества. Но в конце концов достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

**Морально-правовой подход** основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Этот принцип ставит во главу угла взаимное уважение, даже если мы с кем-то не согласны или кого-то не любим. Такая этическая концепция заставляет ценить личность. В процессе принятия решений могут быть учтены следующие моральные права:

1. Право свободного согласия. Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия.
2. Право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать все, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни.
3. Право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам.

4. Право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике.

5. Право на должный прием. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обхождение.

6. Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Главный недостаток этого подхода – дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. Классическим примером такой противоположности является конфликт между правом наемного работника на личную жизнь и правом нанимателя на защиту имущества своей фирмы путем проверки работника на честность.

**Справедливый подход** состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей. Для менеджеров имеет значение три типа справедливости.

*Распределительная* справедливость требует, чтобы различия в вознаграждении людей не было основано на произвольных характеристиках и на половых, возрастных, национальных и др. различиях.

*Процедурная* справедливость требует, чтобы права людей были контролируемы, защищены. Для этого права должны быть четко обозначены, и постоянно и последовательно претворяться в жизнь.

*Компенсационная* справедливость означает, что люди должны иметь компенсацию за нанесенные обиды, оскорбления. Кроме того, люди не должны нести ответственности за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Организации принимают меры в целях повышения этичности поведения персонала. К таким мерам относятся: личный пример руководителей; разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций; обучение этическому поведению работников организации; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий.

Основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Общепризнанными нравственными эталонами и образцами этического поведения в менеджменте являются:

1. Стремление превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения. Приобщение сотрудников к целям организации.

2. Сосредоточение критики на действиях и поступках подчиненного, а не на личности человека. При этом замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам, уважающим его чувство собственного достоинства. Знание причин возникновения проблем позволит менеджеру оказать поддержку, помощь в их преодолении.

3. Соблюдение принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Недопустимо обрастание любимчиками. Ко всем сотрудникам необходимо относиться как к равноправным членам организации с одинаковыми мерками.

4. Укрепление у подчиненных чувства собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения.

5. Доверие сотрудникам и признание собственных ошибок в работе.

6. Защита своих сотрудников и преданность им. Они ответят руководству тем же.

Этические нормы менеджмента должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических правил при принятии решений. Каждая организация, если она дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики менеджмента, являющиеся важнейшими компонентами бизнеса.

**Социальная ответственность** организации заключается в ее обязательстве в отношении: охраны окружающей среды, учета интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потребители и поставщики.

Перспектива социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности. В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекадываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программ по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учетом двух факторов формирования моральных принципов. Во-первых, это государство, которое предписывает или запрещает некоторые социальные действия и создает стимулы для проведения определенного типа политики. Во-вторых, это собственно этика. Этические принципы представляют собой основу для оценки действий и политики как действительно этических. Управленческий персонал при поддержке правительства должен создавать среду, направленную на повышение качества жизни, как своих работников, так и общества в целом.

В 2004 г. на заседании V111 Всемирного русского народного собора был принят свод нравственных принципов и правил хозяйствования. Этот свод описывает идеальную модель хозяйствования, к воплощению которой нужно стремиться в повседневности.

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Честное хозяйствование исключает обогащение во вред обществу.

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике. Деловая репутация – это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

4. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Дальновидный работодатель будет заботиться о развивающем досуге работников, поскольку личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может зарабатывать себе на хлеб. Хозяйствование – это социально ответственный вид деятельности. Уверенность человека в завтрашнем дне создает предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Проникновение экономической власти в политику приводит к подмене выражения интересов общества интересами группы крупных бизнесменов.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Таким образом, состояние экономики напрямую зависит от духовного, нравственного состояния личности. Лишь человек с добрым сердцем и светлым умом, духовно зрелый, трудолюбивый и ответственный может обеспечить себя, принося пользу своим ближним и своему народу. Это особенно сильно проявляется на ниве управления организацией.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Как формируется индивидуальная управленческая этика?
2. Какие действия организации можно отнести к неэтичным и почему?
3. Какими мерами можно повысить этичность поведения сотрудников организации?
4. Какова основная идея создания этических нормативов менеджмента в организации?
5. Укажите основные критерии принятия этических решений.



6. Каким образом связаны между собой общечеловеческая и профессиональная этика?
7. В чем заключается социальная ответственность организации?
8. Какие взгляды существуют на проблему социальной ответственности организаций?
9. Чем социальная ответственность отличается от юридической, экономической?
10. Как управляющие организаций могут реализовать социальную ответственность?
11. В чем заключается влияние общества, правительства на деятельность организации?
12. Для оценки работы менеджера важны его профессиональные качества или этические нормы? Почему?
13. На чем зиждется доверие к менеджеру: на его профессионализме или на приверженности этическим нормам?
14. Можно ли отделить этические стандарты менеджера от этических норм того общества, в котором он живет?
15. Каковы современные нравственные эталоны и образцы поведения в менеджменте?

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Основной постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Как вы понимаете этот девиз?
2. Нет ли противоречия между социальной ответственностью организации и ее непосредственной целью – получением прибыли?
3. Почему, по вашему мнению, наемные работники, менеджеры и покупатели ведут себя неэтично?
4. Как соотносятся с этическими стандартами, социальной ответственностью организации такие действия, как промышленный шпионаж, заведомо ложная реклама, задержка выпуска новых, более качественных товаров, махинации с вкладами населения, обвесы, обсчеты?
5. Согласны ли вы с тем, что формула успеха предпринимателя проста: Преуспевание = Профессионализм + Порядочность? Ответ обоснуйте.
6. Представьте, что вы – руководитель организации (завода, вуза, больницы, торгового заведения) и составляете программу в области социальной ответственности. Какие мероприятия вы можете туда включить?
7. Определите систему ценностей и этических норм, присущих вашему университету, факультету, группе.
8. Как организация отвечает на социальные требования окружения, опираясь на экономическую, юридическую и социальную ответственность? При ответе используйте рис. 10.

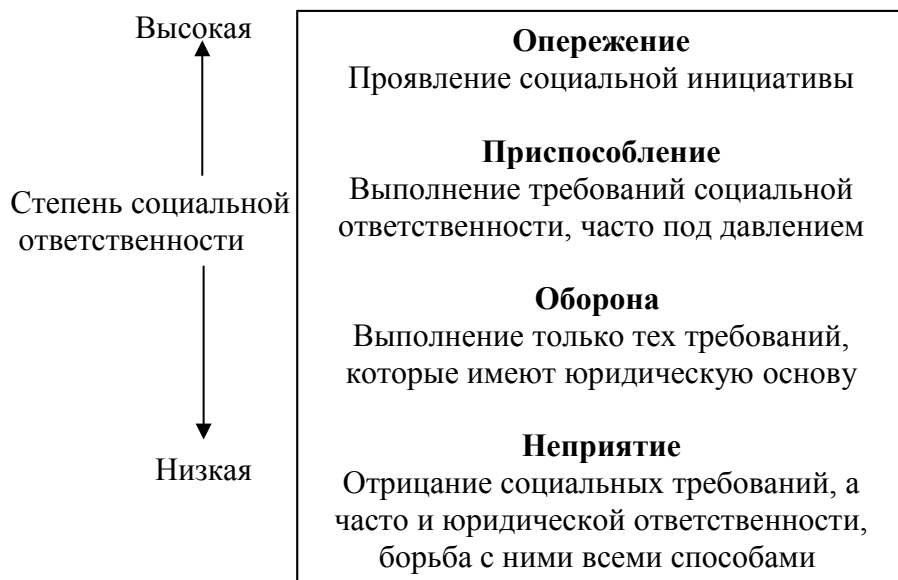


Рис. 10. Действия организации по удовлетворению социальных требований окружения

9. Имеют ли современные отечественные предприятия свои этические нормы и соблюдают ли их в реальности?
10. Кто должен решать: а) какой объем информации должен предоставляться производителями; б) какого уровня качества должны быть товары; в) насколько правдивой должна быть реклама? Производители, группы потребителей, правительство, свободные рынки? Объясните свою точку зрения.
11. М.Л. Кинг говорил: «Пока в мире существует бедность, я не могу быть богатым... Пока в мире свирепствуют болезни, я не могу быть здоровым... Я не могу стать тем, кем хотел бы быть до тех пор, пока ты не стал тем, кем хотел стать». Обсудите это утверждение. Может ли оно быть верно и для организаций?
12. Сравните два подхода к принятию этически верных решений: утилитарный и морально-правовой. Какой из них, по-вашему, является наилучшим сегодня и почему?
13. Является ли организация социально ответственной, если она предпринимает определенные политические действия для давления на правительство?
14. Как оценить решение некоторых российских компаний, прекративших операции с Латвией в ответ на разгром демонстрации русских пенсионеров?
15. Считаете ли вы этичной для руководства угрозу переместить производство в другую страну с целью добиться уступок от профсоюза?
16. Ваша организация недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вами должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника, и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал МГУ (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Как вы поступите?
  - 1) доведете полученную информацию до сведения руководства;

- 2) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
  - 3) ничего никому не скажете, очевидно, компания просто не проверяла нового менеджера, и обман вскоре раскроется сам по себе;
  - 4) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.
17. Должен ли предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства? Если да, то в каких формах, масштабах – фирмы, региона, страны?
18. Обсудите, используя рис. 11, проблему взаимного влияния правительства и организаций.

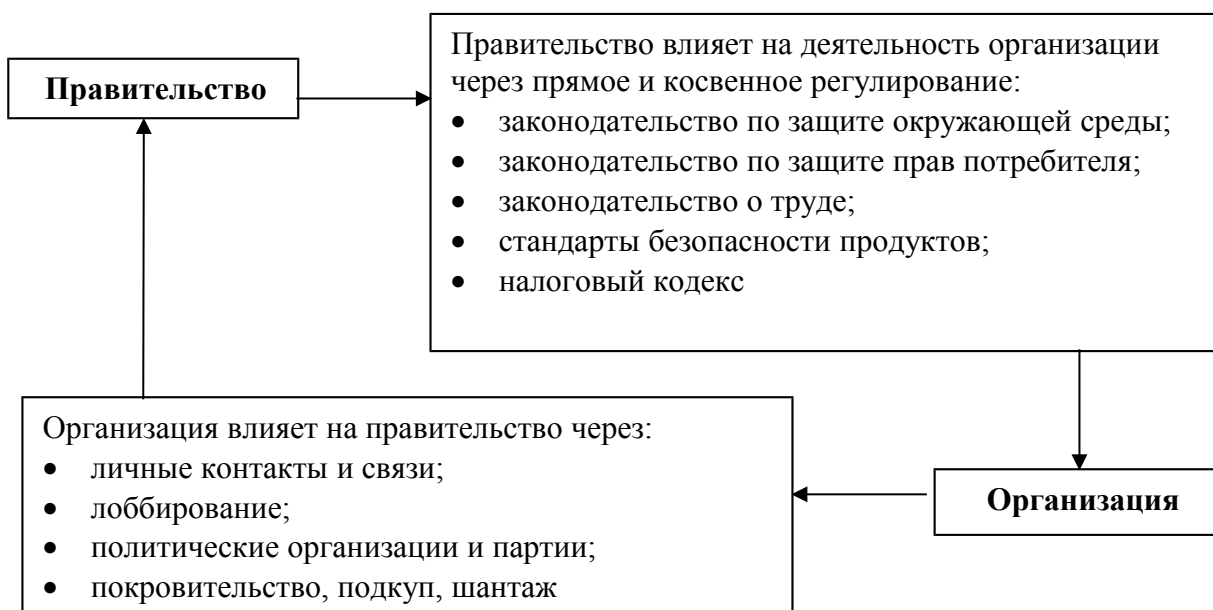


Рис. 11. Каналы воздействия правительства и организаций друг на друга

19. Насколько верно утверждение, что свободные рынки распределяют экономические выгоды наиболее социально приемлемым способом и являются двигателем прогресса?
20. Сталкивались ли вы с этической дилеммой? Оцените ее с точки зрения воздействия на других людей.
21. Сталкивались ли вы с этической дилеммой? Оцените ее с точки зрения воздействия на других людей.

### ЗАДАНИЕ 1

Мораль и этика российского бизнеса нашла отражение в документах, принятых в разное время. Так, в 1913 г. российскими предпринимателями было зафиксировано семь принципов ведения дел в России: 1) уважай власть; 2) будь честен и правдив; 3) уважай право частной собственности; 4) люби и уважай человека; 5) будь верен своему слову; 6) живи по средствам; 7) будь целеустремленным.

А вот некоторые требования из документа 1990 гг., названного «Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи»: 1) относиться с уважением к власти; 2) будь целеустремленным; 3) не разделяй слово и дело; 4) уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни; 5) оказывай уважение старшим; 6) будь постоянным в сексуальных отношениях и браке; 9) будь честен и правдив; 10) уважай право частной собственности.

В результате сложился своеобразный современный Этический кодекс предпринимателя. Цивилизованный предприниматель:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других – для общества, для государства;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, развивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность – как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, борется за здоровую экологическую среду;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

Проанализируйте требования, в которых отразилась деловая этика и мораль начала XX века. В чем состоит их преемственность, а в чем – новизна?

Какие из этих норм вы считаете целесообразным применить в своей организации? Чем могли бы их дополнить? Что из этих норм вы сами реализуете в работе, в жизни?

## **ЗАДАНИЕ 2**

Важной проблемой, требующей кардинального решения, является незаконный оборот наркотиков. Потребление наркотиков и алкоголя приводит к ухудшению здоровья, смерти, нищете, распаду семей и упадку социальных, моральных и этических ценностей. Употребление алкоголя и табака ведет к тому, что объемы продаж этих товаров растут, а способы их реализации участники рынка все более «совершенствуют».

### *ВОПРОСЫ*

1. Кто несет социальную ответственность перед потребителями, в том числе за то, что они приобретают продукцию, наносящую вред их здоровью?

2. Кто должен объяснять потребителям ценности здорового образа жизни и формировать положительные ролевые модели поведения людей, стремящихся к полноценной жизни, достижению личных и профессиональных целей?
3. Будет ли в России соблюдаться закон о запрете употребления пива и других алкогольных напитков в общественных местах?
4. Как начать менять социальные ценности в соответствии с моральным и этическим подходом?

### ЗАДАНИЕ 3<sup>10</sup>

Прочитайте ситуации, предложите советы наиболее приемлемого поведения в каждой из них, сверьте свои ответы с советами специалистов, предварительно определив соответствующий совет для предложенных ситуаций.

*Ситуация 1.* Вы – молодой и преуспевающий менеджер – устроились в фирму, которой руководит женщина. Как наладить хорошие отношения с боссом и не переборщить с комплиментами?

*Ситуация 2.* Вы – новичок и не знакомы со стилем общения, принятым в компании. Как зарекомендовать себя в коллективе? Обращаться к коллегам на «ты»?

*Ситуация 3.* Ваш мобильник не смолкает ни на минуту. Звонок из фитнес-клуба напоминает о предстоящей тренировке, а сын не может справиться с уроками. Позволительно ли разговаривать в офисе по сотовому телефону?

*Советы специалистов.*

1. Время от времени необходимо радовать деловых партнеров маленькими подарками. Деловой этикет советует: не забывайте, что главная цель подарка – продемонстрировать доброе отношение и уважение к людям, заинтересованность в общении с ними, а вовсе не обязать принимающего сделать для вас что-нибудь полезное. Именно поэтому презент должен быть:

- а) не очень дорогим;
- б) красиво упакованным.

Адресовать сюрпризы стоит коллегам, клиентам, подчиненным, деловым партнерам, заказчикам, обслуживающему персоналу. А вот вручать подарки начальству не нужно. Единственное исключение – крупные события в жизни босса: например день рождения, бракосочетание, рождение ребенка и т.д. Подарок будет выглядеть уместным еще в одном случае: вы с боссом знакомы давно и общаетесь практически на равных. Лучше всего преподнести деловой сувенир, какое-нибудь украшение для рабочего стола или кабинета.

2. Деловой этикет предполагает, что в офисе статус и должность гораздо важнее возраста и пола деловых партнеров. Мужчинам следует общаться с

---

<sup>10</sup> Составлено по: Данилова С. Хвалите не прическу начальницы, а ее красноречие //Комсомольская правда. 2007. 12 октября.

женщинами как с коллегами, не подчеркивать их половую принадлежность, но при этом вести себя галантно, интеллигентно и внимательно.

Конечно, комплименты и в офисе, и на переговорах нужны. Лучше, если они будут касаться деловых качеств – пунктуальности, точности, красноречия, а не прически, украшений или телосложения. Этикет предписывает не увлекаться «сладкими песнями» и по возможности делать их во внерабочее время. И самое главное – не воспринимайте дружелюбие и коммуникабельность начальницы как флирт. Настройтесь на деловой стиль общения – и вы избавите себя от массы сложностей.

3. Посторонние шумы отвлекают и нервируют окружающих. Многие из-за этого не могут сосредоточиться, совершают ошибки. Поэтому ставьте телефон на вибровывод или беззвучный режим. Находясь в офисе, сведите разговоры по мобильнику к минимуму, тем более, если они не касаются работы. Если ответить на звонок необходимо, выходите из кабинета.

4. Если вы недавно устроились в фирму, в первые дни работы вам придется познакомиться с большим количеством людей. Ведите себя естественно, уверенно, дружелюбно, больше улыбайтесь. Обращайтесь к коллегам на «вы». Если они захотят сократить дистанцию, то сами скажут об этом.

Запомните, что первыми младшие коллеги приветствуют более старших, мужчины – женщин, а подчиненные – начальников. А вот пожимать друг другу руки принято по-другому. Первой подавать руку позволено даме. Если она этого не сделала, этикет не советует мужчине здороваться с ней за руку. Не стесняйтесь задавать вопросы о принятых в компании нормах поведения, особенностях корпоративной культуры. Лучше всего обращаться в отдел кадров или к руководителю отдела. Причем сделать это стоит как можно быстрее, чтобы по незнанию не попасть в глупую ситуацию.

#### ЗАДАНИЕ 4

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.<sup>11</sup>

Разделите приведенные ниже восемь факторов на эти две группы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

---

<sup>11</sup> Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2 ed. San-Francisco, 1992. P. 16 – 27.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

7. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

## **ЗАДАНИЕ 5**

### **Грешники обещают стать праведниками**

После многолетних проволочек и ожесточенных споров ведущие индустриальные державы мира договорились подписать пакт, запрещающий подкупать должностных лиц за границей (1998 г.). Из этого документа следует, что компании, которые дают взятки иностранным чиновникам, ответственным за заключение контрактов, могут быть подвергнуты дома уголовному преследованию.

Решение, подписать такое соглашение, было принято на заседании Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), объединяющей 29 развитых стран. По настоянию представителя США, в число лиц, которым запрещается «золотить ручку», внесены также управляющие государственных компаний и депутаты парламента. В тексте пакта предлагалось зафиксировать и запрет на подкуп политических партий. Но этот вариант на заседании ОЭСР в Париже не прошел. Предоставлять «субсидии партиям можно, полагают делегаты. Однако выплаты становятся незаконными, если деньги из партийной кассы пошли чиновнику, от которого зависит получение заказа.

Что на практике означает это соглашение? Англичанин Джордж Муди-Стюарт, в недавнем прошлом занимавшийся бизнесом на Востоке, а ныне – председатель организации «Транспэренси», которая ставит своей целью борьбу с коррупцией, говорит: «С данного момента предприниматель, обдумывающий,

как вручить взятку, не может сказать: мне это не по душе, но что делать? Ведь я не нарушаю закон, не так ли? Отныне давать взятки за границей будет столь же противозаконно, как и дома».

Значение договоренности, достигнутой в ОЭСР, будет очевидным, если вспомнить, что до сих пор почти все ее члены разрешали компаниям заниматься подкупом за границей. В большинстве этих стран также действовало правило, по которому компания имела право не уплачивать налоги с сумм, затраченных на взятки.

Остается открытым вопрос о том, какое воздействие договор окажет на страны с развивающейся и переходной экономикой. Но по крайней мере Запад теперь признает, что на нем лежит большая доля вины за разгул коррупции в развивающемся мире.

### *ВОПРОСЫ*

1. Как изменилось соотношение между юридической, экономической и социальной ответственностью после подписания соглашения?
2. Как вы думаете, получили ли предприниматели шанс вырваться из порочного круга коррупции?
3. Какое воздействие окажет данный договор на Россию?

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт. Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит К.С., шепчет Вл. И., что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить». Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим К.С. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

### *ВОПРОСЫ*

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?
2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?
3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?



4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?
5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?
6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2<sup>12</sup>

### **ОАО «Саратовский НПЗ»: Будем наращивать мощности!**

За последние годы ОАО «Саратовский НПЗ» – дочернее перерабатывающее предприятие нефтяной компании ТНК-ВР – уверенно демонстрирует оптимизацию и высокую эффективность производства.

Для Саратовской губернии НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей.

Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений. НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен специальный монитор. В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений

---

<sup>12</sup> Составлено по: Пак С. Будем наращивать мощности! / Комсомольская правда, 2007. 22 марта. С. 14.

установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

В ближайшие год-два на территории завода будет ликвидирован последний шламонакопитель. Кроме того, около 1 млн. руб. ТНК-ВР будет выделено на благоустройство и озеленение Заводского района.

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям. Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

На протяжении 50 лет предприятие оказывает материальную поддержку подшефному Красноармейскому детскому дому №2, а также школам, детским садам, интернатам. В целом расходы на благотворительные программы в прошлом году составили 5,6 млн. рублей.

Завод имеет центральный бытовой корпус с химчисткой рабочей спецодежды, огромными светлыми раздевалками, саунами и бассейнами, парикмахерской, массажным кабинетом и комнатами отдыха. Пользоваться всеми этими благами можно ежедневно после работы, было бы желание.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Назовите области социальной ответственности ОАО «Саратовский НПЗ».
2. Определите тип реакции предприятия на социальные требования окружения.
3. Какие аргументы «за» социальную ответственность можно привести применительно к данному предприятию?
4. Как отражаются на прибыли и эффективности предприятия растущие расходы на экологическую безопасность?

#### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3**

Огромная приливная волна произвела сильнейшие разрушения на Азорских островах, население которых осталось без жизненно необходимых вещей. При этом существует опасность повторения шторма. Главное усилие было направлено на подвоз жизненно необходимых средств на острова.

Организация по оказанию помощи населению обратилась к Российской грузовой компании ВАИ, которая располагает лучшим оборудованием для доставки такой помощи. ВАИ соглашается оказать помощь, но за цену, существенно превышающую обычный уровень.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Оцените действия ВАИ с позиций этики: компания поступила этично или неэтично?
2. Является ли ВАИ социально ответственной организацией?
3. Как такое решение скажется на прибыли компании, на ее долгосрочной перспективе?

#### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 4**

Российская фирма – производитель электроники использует в производственном процессе химический растворитель, приводящий к врожденным дефектам у потомства беременных работниц, подвергшихся его воздействию. Экономические консультанты фирмы показали, что перевод завода в другую страну, не имеющую запрета на данный химикат, будет в 3 раза дешевле, чем преобразование производства, приспособленного для использования нетоксичных химикатов. Фирма решает перевести производство в такую страну.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Правильно ли, с точки зрения этики, социальной, экономической и юридической ответственности поступило предприятие?
2. Как такое решение повлияет на дальнейшую судьбу предприятия?
3. Какое решение приняла бы социально ответственная организация?

#### **ТЕСТ НА ЭТИКУ БИЗНЕСА**

Нижеследующие ситуации оцениваются так: совершенно согласен (СС) – 3 балла; согласен (С) – 2 балла; не согласен (НС) – 1 балл; совершенно не согласен (СНС) – 0 баллов.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают о своих ошибках руководителю.
2. Бывает, что руководитель в интересах дела должен нарушать условия контрактов, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точности в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Бывают случаи, когда можно утаить неблагоприятную информацию от начальства.
5. Надо делать так, как велят руководители, хотя вы сомневаетесь в правильности их действий.

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
  7. Клиенту фирмы можно сообщить доверительную информацию, если это принесет определенную выгоду мне.
  8. Можно использовать служебный телефон для личных разговоров, если им не пользуются другие.
  9. Руководитель ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
  10. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, то его следует сделать.
  11. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
  12. Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо.
  13. Иногда можно использовать копировальную машину компании для личных целей.
  14. Можно унести домой кое-что из того, что является собственностью компании (карандаш, копировальную бумагу, ленту для пишущей машинки и т.п.), ведь я работаю в этой компании.
- Если вы набрали в сумме:
- 0 – готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого;
  - 1 – 5 – вам можно идти в епископы;
  - 6 – 10 – высокий этический уровень;
  - 11 – 15 – приемлемый этический уровень;
  - 16 – 25 – средний этический уровень;
  - 26 – 35 – требуется моральное совершенствование;
  - 36 – 41 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
  - 42 – охраняйте ценные вещи от самого себя.

## ТЕМА 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### *Основные вопросы*

1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процедура принятия рациональных решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Групповое принятие решений.
6. Управление принятием решений в группе.
7. Модели принятия решений.

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

Принятие решений является составной частью реализации любой функции управления. Причем каждая управленческая функция предполагает принятие нескольких важных (многих) решений, требующих ответов на многочисленные вопросы. Некоторые из них представлены на рис. 12.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 3).

**Программируемые решения** – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно

применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

<p><b>Планирование</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова миссия организации?</li> <li>2. Где организация находится в настоящее время, каковы ее сильные и слабые стороны?</li> <li>3. Куда организация хочет двигаться, как изменения во внешней среде отразятся на функционировании организации?</li> <li>4. Какими должны быть цели организации?</li> <li>5. Какую стратегию и тактику выбрать для достижения миссии и целей организации?</li> </ol>	<p><b>Мотивация</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы потребности, ожидания работников организации?</li> <li>2. В какой мере эти потребности и ожидания удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение поставленных целей?</li> <li>3. Что необходимо предпринять, чтобы повысить удовлетворенность работой сотрудников?</li> </ol>
<p><b>Организация</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как следует структурировать работу в организации? Каковы должны быть функции, права и обязанности работников организации?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование блоков выполняемых работ?</li> <li>3. Каковы должны быть информационные системы?</li> <li>4. Как выстроить отношения соподчиненности?</li> <li>5. Каковы должны быть изменения в структуре организации в связи с изменениями в окружающей среде?</li> </ol>	<p><b>Контроль</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как следует измерять результаты работы? Каковы ее стандарты и критерии?</li> <li>2. С какой периодичностью следует оценивать результаты?</li> <li>3. Соответствуют ли фактические результаты поставленным целям, существующим стандартам?</li> <li>4. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?</li> <li>5. В чем причины отклонений фактических результатов от запланированных?</li> </ol>

Рис. 12. Решения, типичные для реализации функций управления

**Непрограммируемые решения** связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка

альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

**Интуитивные решения** – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, проницательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Таблица 3

**Классификация решений, принимаемых в организации**

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

**Решения, основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую

альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

**Рациональные решения** не зависят от прошлого опыта. Процесс его принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

1. Определение проблемы;
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений;
3. Выявление альтернатив;
4. Оценка альтернатив;
5. Выбор альтернативы;
6. Реализация решения;
7. Обратная связь.

**Определение проблемы.** Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные. Кризисные и обычные – это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами. Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать. Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами. Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются: 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции; 2) высокие издержки производства и обращения; 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы: 1) воздействие на организацию; 2) срочность проблемы и ограничения по времени; 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения; 4) жизненный цикл проблемы.

**Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разные



содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация – затрат, потерь от брака или простоев и т.д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскрой материалов и т.д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т.д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие: 1) цена за единицу поставляемого материала; 2) размер минимальных поставок; 3) условия предоставления скидок и льгот; 4) качество материала; 5) географическое расположение фирмы-поставщика; 6) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» относительно главного критерия. Пусть таковым определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой (табл. 4), в результате чего им присваиваются указанные в таблице веса.

Следует, в частности, обратить внимание на то, что организация придает географическому расположению фирмы-поставщика такое же значение, как и цене поставляемого материала. Это обусловлено высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. Из табл. видно и то, что организация, о которой идет речь, не очень озабочена по поводу минимального размера поставок и не придает большого значения статусу поставщика, хотя все же принимает его во внимание при отборе. По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Условно рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые обозначаются как А, Б, В и Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны,

или не принимаются во внимание (по тем или иным причинам). На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (результат представлен в табл. 5); максимальная оценка равна 10. Если подытожить все оценки, полученные фирмами по всем критериям, то фирма А получит сумму 40, Б – 38, В – 34 и фирма Г – 37.

Таблица 4

#### Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес, усл. ед.
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

Однако окончательное решение принимать рано. Необходимо учесть разную «весовую категорию» каждого критерия и только после этого можно определить фирму, которой будет отдано предпочтение. Результаты этого этапа представлены в табл. 6, и из них следует несколько неожиданный вывод: наивысшие суммарные оценки со значительным опережением получает фирма Г, на предыдущем этапе занимавшая предпоследнее место.

Таблица 5

#### Взвешивание вариантов по критериям выбора

Фирмы	А	Б	В	Г
Критерии выбора				
Цена материала	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	2

Использование данного подхода построено на предположении, что существует возможность определить все критерии и варианты решений, что известны приоритеты и что они, как и приданные им весовые значения, носят постоянный характер. При таких условиях избирается вариант с максимальной оценкой.

**Выявление альтернатив.** Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются «достаточно хорошими» для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом.

Таблица 6

**Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора**

Фирмы	А	Б	В	Г
Критерии выбора				
Цена материала (10)	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т.д. Задача руководителя – создать творческую атмосферу поиска альтернатив. Условиями создания такой атмосферы могут быть: 1) мотивация в поиске; 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему; 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы, исключение критики предложений; 4) выделение времени для вынашивания идей.

**Оценка альтернатив.** На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

**Выбор альтернативы или принятие решения.** Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто. Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим. В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

**Реализация решения.** Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия,

соответствующие этому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

Допустим, в процессе решения проблемы определения стратегии организации на перспективу были выбраны главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством на данный период: выжить в тяжелых кризисных условиях; сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции; создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынки, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

- 1) сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А,Б,В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;
- 2) разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А,Б,В, с целью привлечения долевых капиталовложений;
- 3) Изменить систему управления организацией с целью ее дебюрократизации, создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

Дерево решений этой проблемы представлено на рис. 13. Для простоты в нем показаны всего три уровня декомпозиции. На первом выделены три стратегических линии развития (1 – развитие рынка сбыта; 2 – кооперация с другими компаниями; 3 – изменение менеджмента).

На втором каждая из названных стратегий декомпозирована на составляющие (рынок сбыта: на 1.1 – экспорт и 1.2 – рынок внутренний; кооперация: на 2.1 – вариант создания единой корпорации; 2.2 – вариант вхождения в предпринимательскую технологически связанную сеть, 2.3 – вариант создания сети независимых компаний на условиях долевого инвестирования; менеджмент: на 3.1 – изменение структурного состава самой организации, 3.2 – изменение структуры управления, 3.3 – изменение стиля руководства и культуры взаимоотношений).

Третий уровень позволяет еще конкретнее представить содержание принятого решения. Так, рынок сбыта продукции на экспорт может быть рассмотрен в разрезе регионов или групп стран (например, 1.1.1 – страны Западной Европы, 1.1.2 – страны Юго-Восточной Азии и т.д.). Соответственно рынок сбыта продукции внутри страны требует детализации по экономическим регионам или субъектам Федерации (например, 1.2.1 – рынок сбыта в Центральном регионе, 1.2.2 – в Западной Сибири и т.д.).

Если продолжить «развертку» и вывести ее на четвертый уровень, можно представить цели, связанные с отдельными странами на внешнем рынке и

субъектами Федерации на внутреннем, на пятый уровень – задачи завоевания рынка сбыта по каждому из конкурентоспособных видов продукции. В конечном итоге дерево решений предстает в виде совокупности задач, необходимых для реализации выбранной стратегии. Они и должны составлять содержательную основу плана реализации решений, о котором говорилось выше.

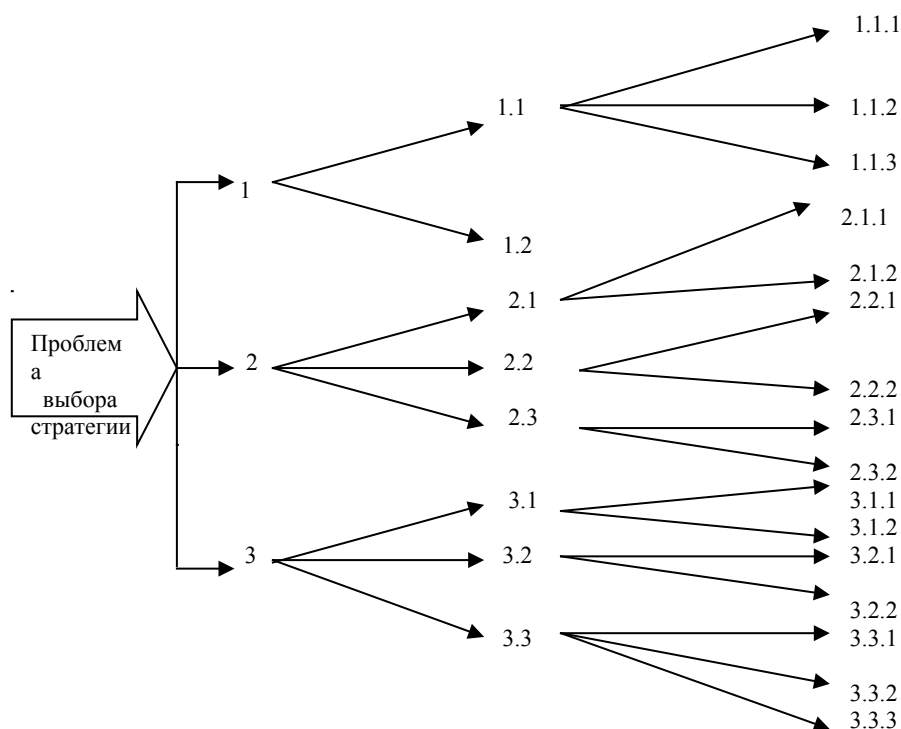


Рис. 13. Дерево решений проблемы выбора стратегии

Важнейшая задача руководителя на этом этапе процесса – преодоление объективных и субъективных препятствий и создание нормальных условий для выполнения того, что запланировано. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведению, на изменение взглядов и отношения к плану действий, а также на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата, то есть в решении проблемы, стоящей перед организацией.

**Обратная связь.** Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными. Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс. Он не заканчивается этапом принятия

решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений. В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и заключают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе. Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев. Остановимся подробнее на синектике.

**Синектика** – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. Считается, что преждевременное формулирование может препятствовать поиску оригинальных решений. Поэтому часто обсуждение начинается не с формулирования задачи, а с выявления сущности проблемы, основополагающих принципов функционирования данного объекта или процесса. Это позволяет перейти затем от общего круга проблем к исследованию конкретных условий данной задачи. При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая. При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т.д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т.п. При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – видимая теплота, прочность – принудительная целостность и т.д. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Алладина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет

избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение. Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин. Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для «синекторов» – люди в возрасте 25 – 40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Члены синектической группы должны отличаться творческой зрелостью, богатым воображением и фантазией, независимостью и непредвзятостью мнений, способностью рисковать, умением абстрагироваться от привычных суждений, нестандартно мыслить и выделять сущность явления, быть раскованными и свободными в своих мыслях, благожелательно воспринимать чужие идеи, уметь остановить развитие найденных идей для того, чтобы искать новые, быть целенаправленным и верить в возможность решения задачи. Как показывает опыт, формирование синектической группы может занять целый год. Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации. Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
2. Назовите критерии классификации управленческих решений.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
4. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
5. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?
6. Какими возможностями выбора располагает руководитель, сталкиваясь с неопределенностью?
7. Назовите основные формы группового принятия решений.
8. Каковы преимущества и недостатки группового принятия решений?
9. Как управлять принятием решений в группе?
10. Для решения каких проблем используются эвристические методы? Формализованные методы?
11. Какие методы направлены на разработку альтернативных решений?

12. Чем отличается механизм принятия решений при вертикальной и горизонтальной взаимосвязях между частями организации?
13. Почему руководителю важно понимать разницу между принятием решения и решением проблемы?

*Вопросы для обсуждения*

1. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза, с управленческой точки зрения?
2. Верно ли утверждение Мерфи: «Лучше одно плохое решение, чем два хороших»?
3. Проанализируйте некоторые из своих решений за последний месяц. Какие из них были запрограммированы, а какие – нет?
4. Было ли ваше решение о поступлении на учебу в вуз рациональным? Вспомните, какие стадии процесса принятия рационального решения вы прошли? Какие – нет? Почему?
5. Верно ли, что все решения, принятые на основе рациональных процедур, полностью рациональны? Приведите аргументы.
6. Как вы думаете, какие из семи этапов процесса принятия решения чаще всего игнорируют менеджеры?
7. В чем состоят концепции приемлемости и ограниченной рациональности? Почему во многих случаях менеджеры не стремятся принять самое выгодное в экономическом смысле решение?
8. Используя рис. 14, объясните различия между риском и неопределенностью. Каковы особенности процесса принятия решений для каждой ситуации?
9. Как сделать процесс принятия решений в группе наиболее эффективным?
10. Какие признаки характеризуют полезную информацию? Как может быть спроектирована информационная система, чтобы учесть эти характеристики?
11. Как разные формы группового принятия решений могут быть использованы для выработки решения о выведении продукта на новый географический рынок?
12. При каких условиях вы бы предпочли групповое принятие решения индивидуальному и наоборот? Почему?
13. Какими способами вы воспользуетесь, чтобы повысить собственный творческий потенциал и эффективность при принятии решений?

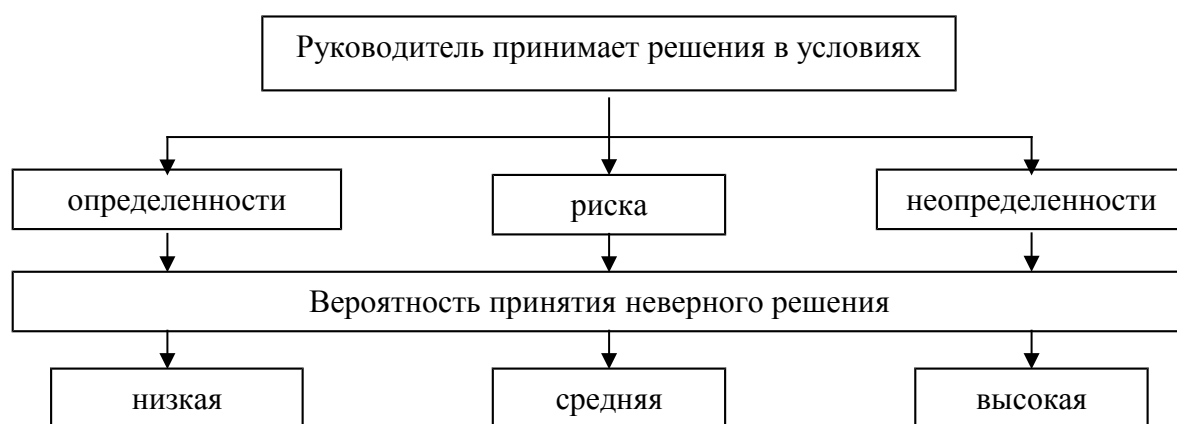




Рис. 14. Условия принятия решения

14. Имеются две концепции управления: «ввязаться в бой, а потом посмотреть» и «паралич от анализа». Что вы думаете о смысле каждой концепции, и к каким решениям или действиям они ведут?

**ЗАДАНИЕ 1**

**Математическое ожидание**

Вас осенила гениальная идея выпустить новую рождественскую игрушку. Чтобы довести этот процесс до рынка, вам придется вложить 100 тыс. рублей. Если игрушка будет пользоваться успехом, вы вернете свои деньги и получите прибыль в 500 тыс. рублей. Если спроса на нее не будет, вы потеряете все, что вложили. Ваш опыт работы в бизнесе по производству игрушек подсказывает, что ваша идея имеет 1 шанс на успех из 5. Вычислите математическое ожидание результата вложения денег в предприятие и сделайте вывод о возможности производства новой игрушки. Каким условиям принятия решения соответствует ваше решение?

**ЗАДАНИЕ 2**

**Задача директора (задача одного станка)**

Важной областью выработки решений производственных задач является составление всевозможных расписаний. С помощью расписаний определяется порядок действий персонала предприятий, устанавливается последовательность выполнения операций обработки материалов и сборки сложных изделий, назначается очередность при распределении различных материальных благ и т.д. Составить расписания помогает модель управления очередями. Примером использования такой модели является простейшее решение по составлению расписаний, так называемая задача директора. Сущность этой задачи заключается в следующем. На прием к директору записалось  $n$  посетителей. Секретарь директора составил список в алфавитном порядке, указав для каждого требующуюся ему ориентировочную продолжительность приема. Фамилии записавшихся обозначены в списке их заглавными буквами (табл. 7).

Таблица 7

**Список  
записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке)**

№ п/п	Фамилия (начальная буква)	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1	Б	25	0
2	Д	15	25
3	Е	10	40
4	К	5	50
5	С	35	55

6	T	30	90
---	---	----	----

Суммарное время 120 мин = 2 ч 260 мин = 4 ч 20 мин

На весь прием директор, как видно из табл. 7, отвел 2 часа, поэтому пришлось ограничиться всего шестью посетителями. Составленное расписание не является наилучшим с точки зрения ожидания в очереди. Общее время ожидания равно 4 часам 20 мин. Можно ли его уменьшить, ведь время ожидания – зря потраченное время. Составьте оптимальное расписание, в котором суммарное время ожидания сокращается по сравнению с существующим на 1 час 10 минут.

### ЗАДАНИЕ 3<sup>13</sup>

Цель задания – подойти как можно ближе к лучшему решению, определенному экспертами NASA. Прочитав сценарий, вы сначала индивидуально, а затем как член групп проранжируйте важность вопросов, необходимых для осуществления вашей миссии.

### Авария на Луне

Ваш космический корабль только что разбился при посадке на Луну. Вам предписывалось встретиться с основным кораблем на расстоянии 200 миль от вас на освещенной поверхности Луны, но ваш корабль разрушен и все оборудование выведено из строя, за исключением 15 наименований, перечисленных далее. Выживание вашей команды зависит от того, достигнете ли вы основного корабля, поэтому вы должны выбрать самые нужные для 200-мильного путешествия вещи. Ваша задача – проранжировать 15 наименований с учетом их необходимости для выживания. Расположите их по степени важности (табл.8).

*Этап 1 – 15 мин.* Прочитайте сценарий, затем в столбце «Ваши ранжировки» проставьте приоритеты. Используйте карандаш, так как вы можете пожелать изменить свою ранжировку. Можете отметить обоснование ранжировки.

*Этап 2 – 25 мин.* Ваш преподаватель создает команду. Задача каждой команды – прийти к консенсусу в ранжировке. Поделитесь вашими индивидуальными решениями и попытайтесь достигнуть консенсуса – ранжировки всех 15 пунктов, наилучшим образом удовлетворяющей всех членов команды. Таким образом, к концу 2-го этапа все члены команды должны иметь одинаковый набор ранжировок в столбце «Групповые ранжировки». Не изменяйте вашу индивидуальную ранжировку в столбце «Ваши ранжировки».

*Этап 3 – 10 мин.* Ваш преподаватель даст вам «лучшее решение» проблемы – ранжировку NASA и ее обоснование экспертами этой организации. Каждый участник должен поместить ранжировку в столбец «Ранжировки».

<sup>13</sup> Сост. по: Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 572.

NASA». Хотя смешно обсуждать ранжировку NASA, но цель игры – научиться принимать решения, а не выживать на Луне.

Таблица 8

Наименование	Ранжировки NASA	Ваши Ранжировки	Ошибочные очки	Групповые ранжировки	Ошибочные очки
1. Коробок спичек 2. Пищевой концентрат 3. 50 футов нейлоновой веревки 4. Парашютный шелк 5. Портативный солнечный нагревательный элемент 6. Два пистолета 45-го калибра 7. Одна коробка молока 8. Две 100-фунтовых емкости кислорода 9. Звездная карта (с поверхности Луны) 10. Самонадувающийся плот 11. Магнитный компас 12. 5 галлонов воды 13. Сигнальные ракеты 14. Аптечка первой помощи, содержащая иглы для инъекций 15. Преобразователь солнечной энергии					
Всего ошибочных очков			Индивидуальная оценка		Групповая оценка

### Завершение задания

*Этап 4 (оценка) – 15 мин.* Теперь посмотрите, как вы работали индивидуально и в команде. Сначала найдите вашу индивидуальную оценку, беря для каждого пункта абсолютную разность между столбцами «Ваши ранжировки» и «Ранжировки NASA» и записывая эту разность в столбце «Ошибочные очки». Затем сложите ошибочные очки в столбце «Ошибочные очки» и напишите сумму внизу (индивидуальная общая оценка).

Затем сделайте то же самое для группы, вычисляя абсолютную разность между столбцом «Групповые ранжировки» и «Ранжировки NASA» и записывая ее в столбец «Ошибочные очки». Сложите очки последнего столбца и запишите сумму. (Заметьте, что все члены команды имеют одинаковые групповые ошибочные очки).

Наконец, подготовьте для преподавателя следующую информацию:

1. Средняя индивидуальная общая ошибка. Следует сложить все индивидуальные очки и разделить сумму на количество членов группы.
2. Групповая общая ошибка, которая представлена на листе у каждого члена группы.
3. Количество членов группы, у которых индивидуальная общая ошибка меньше, чем групповая.

С помощью данной информации ваш преподаватель оценит результаты задания. Затем вы вместе обсудите этот пример в контексте процесса принятия решений.

#### **ЗАДАНИЕ 4<sup>14</sup>**

Цель предлагаемого ниже задания – побудить студентов к творческому мышлению. Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и предложите свой ответ на поставленный вопрос.

#### **Принцесса и крестьянин**

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость. Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.

Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

#### **ЗАДАНИЕ 5<sup>15</sup>**

Цель задания – проиллюстрировать многообразие стилей в решении проблем; склонность людей решать проблемы в соответствии с личностными особенностями; отсутствие «единственного правильного способа» решения проблемы. Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и ответьте на вопрос: «Какой суммы, в конечном счете, лишилась продавщица обуви? (Речь не идет о номинальной стоимости ботинок).

#### **Продавщица обуви**

Покупатель идет в магазин и покупает пару ботинок, которые подверглись уценке до 12 фунтов. Он расплачивается за ботинки 20-фунтовой банкнотой. В столь ранний утренний час у продавщицы нет сдачи; поэтому она просит его подождать, и спешит в следующую дверь, к зеленщику, который разменивает бумажку. После этого продавщица возвращается и

<sup>14</sup> Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб., 2002. С. 112.

<sup>15</sup> Там же. С.110.

отдает покупателю 8 фунтов сдачи; тот уходит с ботинками. Позднее к ней заходит вконец расстроенный зеленщик. Он обнаружил, что 20-фунтовая бумажка – фальшивая, и позвонил в полицию, которая скоро приедет. Бедная женщина сильно переживает из-за случившегося, извиняется перед зеленщиком за невольно причиненное беспокойство, вынимает из кассы 20 фунтов, чтобы возместить ему ущерб, и готовится к приезду полиции.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Сласти и страсти

На Новосибирской шоколадной фабрике часть акционеров в 1997 г. восстала против продажи контрольного пакета акций московскому объединению «Бабаевское».

Руководство Новосибирской фабрики позиция взбунтовавшегося коллектива ошеломила. Оно было уверено, что самим предприятие не спасти, оно не выживет: заработная плата задерживается по 3 месяца, трудно со сбытом продукции, растут долги по товарным кредитам. Строится новый корпус, на него ушло уже 36 млрд руб., а для оснащения его новым оборудованием нужно 11 млн долл. Так что выбор прост, считал генеральный директор «Новосибирской» Ю. Ильченко: либо фабрика соглашается вступить в финансово-промышленную группу под эгидой «Бабаевского», продав ей пакет акций, либо ее ждет стремительное падение, сокращение рабочей недели, снижение заработной платы. Директор заявил даже, что готов продать «Бабаевскому» самый крупный личный пакет акций – свой.

Но часть акционеров была настроена категорически против. Возникла инициативная группа, требующая отставки директора и совета директоров. Что же так испугало акционеров? Глава фабричной «оппозиции» начальник планового отдела В. Копосова сетует на отсутствие конкретной информации. По ее словам, на встрече с побывавшим в Новосибирске генеральным директором «Бабаевского» С. Носенко не было речи ни о каких конкретных бизнес-проектах. Неясно также, каким будет статус фабрики после ее вступления в финансово-промышленную группу и почему нельзя объединиться на паритетных началах. Кроме того, и «Новосибирская», и «Бабаевское» имеют практически одинаковый ассортимент. Поэтому «оппозиционеры» решили, что «Бабаевскому» прежде всего, нужен рынок сбыта, поскольку московский гигант планировал в 1997 г. значительно нарастить объем производства. Рядовые акционеры были не столь категоричны в своих оценках, они понимали, что фабрике нужно свежее дыхание. Сама идея объединения отечественных кондитерских производств для них вполне логична и заманчива. Вскоре состоялось собрание акционеров. Новым генеральным директором «Новосибирской» стала В. Копосова.

«Бабаевка» Америки не открыла, – заметил один из работников отдела пищевой промышленности Минсельхозпрода. – Покупка крупными московскими кондитерскими фабриками контрольного пакета фабрик

провинциальных – сегодня экономическая банальность. Так, «Красный Октябрь» купил фабрику в Рязани и не только, та же «Бабаевка» – кондитерский комбинат на Южном Урале. Не новость и покупка акций наших провинциальных кондитерских фабрик западными компаниями. Самарская фабрика «Россия», еще в советские времена имевшая славу производителя лучшего в стране шоколада, оказалась в руках известной в мире швейцарской компании «Нестле».

Ни в том, ни в другом случае жалоб на новых хозяев не поступало. На той же «России» сохранена марка продукции, самарский шоколад смело занимает отечественные прилавки. Рязанская фабрика улучшила качество и под маркой «Красного Октября» стала наращивать производство. Почему же не состоялся экономический союз на этот раз? На «Бабаевском» считают, что из-за недоразумений и наивных экономических представлений нынешнего руководства Новосибирской фабрики.

– Это не мы нашли Новосибирскую шоколадную фабрику, а она – нас, – рассказывал генеральный директор АО «Бабаевское» С. Носенко. – Когда в начале года если не в цехах, то в кабинете директора запахло экономической катастрофой, Ильченко обратился с просьбой о помощи к нам. После переговоров в Новосибирске департамент финансового проектирования «Инкомбанка» (а «Бабаевское» входит в финансово-промышленную группу с этим банком и отчасти принадлежит ему) утвердил первую часть инвестиционного займа на закупку оборудования в новый цех сибирской фабрики. Всего же планировалось вложить 10 млн долл. – на освоение нового корпуса, замену оборудования. «Бабаевское» подписало контракт с немецкой фирмой о покупке установки для производства какао-порошка для «Новосибирской», 1 млн долл. договорились выделить на общестроительные работы, 600 млн руб. направили по временному договору о финансовой поддержке, а 40 тонн какао-бобов – просто в качестве помощи. После того, как Новосибирская фабрика решила отвернуться, «Бабаевское» было вправе предъявить ей иск о понесенных убытках.

Но москвичи не торопились, так как предполагали, что новое руководство Новосибирской фабрики одумается и возобновит деловые контакты. Все планы новосибирцев о создании «народного предприятия», в котором инвесторам будет принадлежать по 2 – 3% акций, казались искушенным московским кондитерам наивными. Кто же станет делать солидные инвестиции, имея 3% акций?

Впечатляли подозрения бывшей «оппозиции» этой фабрики о том, что их хотят купить, чтобы закрыть и заполнить все прилавки бабаевским шоколадом. Но для этого нам не надо покупать фабрику, – удивлялся С. Носенко – достаточно построить в городе 5 магазинов и продавать в них свою продукцию. Это, кстати, обойдется нам куда дешевле. Мы же, наоборот, специально подбирали ассортимент, старались отправлять в Новосибирск только ту продукцию, которую местная фабрика не производит, прежде всего карамель. Фабрики покупают не для того, чтобы их закрывать, это слишком дорогой способ завоевания рынка.

Директор «Бабаевского», второй крупнейшей фабрики в стране, в 1996 г. на 7% увеличившей свое производство, строил планы успешной конкуренции с некачественным импортом. По его мнению, импортный шоколад в России постепенно уступал рынок отечественному. Доля импортного за 1997 г. оказалась ниже на 30%. «Марс», выстроивший новую фабрику в Ступино, собирался продавать свою продукцию преимущественно в СНГ, так как в России – тесно, высокая конкуренция.

### *ВОПРОСЫ*

1. Верным ли было решение о слиянии, принятое бывшим руководителем Новосибирской фабрики? К какому типу решений оно относится – запрограммированному или не запрограммированному?
2. Было ли данное решение рациональным, интуитивным или основывалось на суждениях?
3. Почему собрание акционеров выступило против принятого решения?
4. К какому виду решений относится решение, принятое новым руководством «Новосибирской»? Правильно ли оно?
5. В каких условиях (определенности, неопределенности, риска) принимались решения фабрикой «Новосибирская» и АО «Бабаевское»?
6. Чем руководствовалось АО «Бабаевское», когда принимало решение о покупке контрольного пакета акций Новосибирской фабрики?
7. Где руководство «Бабаевского» допустило ошибку и что оно сделало правильно?

## ТЕМА 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### *Основные вопросы*

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Сущность и значение стратегического планирования.
3. Виды целей и планов предприятия. Управление по целям.
4. Стратегия, ее элементы и уровни.
5. Формулирование стратегии: целеполагание и оценка ситуации. Основные этапы и инструменты формулирования стратегии.
6. Многообразие стратегий: корпоративная стратегия и ее типы; бизнес-стратегия и ее типы; функциональные стратегии организации.
7. Реализация стратегий. Процесс стратегического управления.

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 60 – 70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. Такими изменениями являются:

- возрастание динамизма внешней среды организации;
- появление новых потребностей;
- возрастание конкуренции за ресурсы;
- интернационализация и глобализация бизнеса;
- возрастание роли НТП и нововведений;
- доступность современных технологий;
- развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения. В литературе существует множество определений стратегического управления. Его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

**Стратегическое управление** – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов. Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.



Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления. Так, планирование становится стратегическим планированием, и появляются такие новые функции, как маркетинг, управление нововведениями, публич рилейшнз, логистика, управление человеческими ресурсами и др.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:

- 1) регулярное (систематическое), включая стратегическое, тактическое и оперативное;
- 2) целевые комплексные программы;
- 3) бизнес-планирование по отдельным проектам.

Процесс планирования начинается с постановки целей. Они выполняют организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Цель – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом. Цели организации должны балансировать цели основных заинтересованных групп, объединять их.

Организация устанавливает много разнообразных целей. Процесс постановки и согласования целей называется **целеполаганием**. Эти цели различаются по уровням, сферам, периодам времени. Существует четыре основных уровня целей в организации: это миссия, стратегические, тактические и операционные цели. Вершиной в иерархии целей является миссия.

**Миссия** – основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли. Она раскрывает причину, смысл существования фирмы, ее предназначение. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет свое предназначение.

Миссия может определяться:

- кругом удовлетворяемых потребностей;
- характеристиками целевого рынка, на котором действует фирма;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами;
- технологиями, которые будут использоваться;
- политикой роста и финансирования;
- культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Многие организации выражают свою миссию через лозунги, например, Саратовстройстекло – «Через качество стекла – к качеству жизни». Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие

сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации. Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

**Стратегические цели** устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

**Тактические цели** устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

**Операционные (производственные) цели** устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей.

Организация определяет цели для различных функциональных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т.д.); различных результатов деятельности (качество продукции, производительность труда, издержки производства, объем продаж, эффективность и др.). Основными сферами постановки целей являются: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность).

Представим схему целей, разрабатываемых японскими компаниями.<sup>16</sup>

1. Базовые цели.
  - 1.1. Объем продаж.
  - 1.2. Темп роста (объема продаж или прибыли).
  - 1.3. Прибыль:
    - размер прибыли;
    - норма прибыли на весь капитал;
    - отношение прибыли к объему продаж;
    - доход на одну акцию.
  - 1.4. Доля рынка.
  - 1.5. Структура капитала.
  - 1.6. Дивиденды.
  - 1.7. Цена акции.
  - 1.8. Заработная плата работников.
  - 1.9. Уровень качества продукции.
  - 1.10. Базовая политика роста.
  - 1.11. Базовая политика устойчивости.
  - 1.12. Базовая политика извлечения прибыли.

---

<sup>16</sup> Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987. С. 329 – 330.

1.13. Базовая политика в отношении социальной ответственности.

2. Оперативные вопросы.

2.1. Задания по добавленной стоимости.

2.2. Задания по производительности труда.

2.3. Инвестиции на одного работающего.

2.4. Коэффициент оборачиваемости капитала.

2.5. Политика в области снижения издержек.

В рамках системы сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecard – DSC) предприятие рассматривается в четырех основных проекциях: 1) финансовой; 2) маркетинговой; 3) внутренних бизнес-процессов; 4) обучения и роста. Для них разрабатывается индивидуальная для каждого предприятия цепочка формализованных по определенной методике целей и соответственно совокупность стратегий. С целями могут соотноситься как количественные, так и качественные критерии. Цели организации должны обладать рядом характеристик:

- соответствовать системе ценностей, принятых в организации;
- быть измеримыми;
- обладать ориентацией во времени, должны иметь сроки исполнения;
- быть достижимыми, то есть соответствовать возможностям организации по ресурсом или другим факторам;
- конкретными, понятными для исполнителей;
- охватывать все ключевые результаты деятельности людей, подразделений.

**Стратегическое планирование** – процесс разработки стратегий и основных методов их осуществления. Это адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде планов, пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений внутри и вне организации. Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемые цели в будущем, исходя из того, что окружение и организация будут меняться. Другими словами, при стратегическом планировании как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Стратегическое планирование правомерно трактовать как систему всего многообразия видов плановой деятельности в организации. Оно обобщает долгосрочное, среднесрочное, годовое, оперативное, функциональное планирование. Основная смысловая нагрузка возлагается на долгосрочное планирование. Его назначение – сделать оперативные управленческие решения обоснованными не только с точки зрения сложившейся конъюнктуры, но прежде всего с позиций завтрашнего дня. В соответствии с поставленными целями разрабатываются стратегические, тактические и производственные (операционные) планы. Для эффективного управления процессами постановки целей, планирования и контроля за выполнением планов широко используется **метод управления по целям (УПЦ)**. Посредством УПЦ менеджеры совместно

с работниками определяют цели организации, подразделений, отдельного человека и используют их для последующего контроля достигнутых результатов. Модель основных этапов процесса УПЦ представлена на рис. 15.

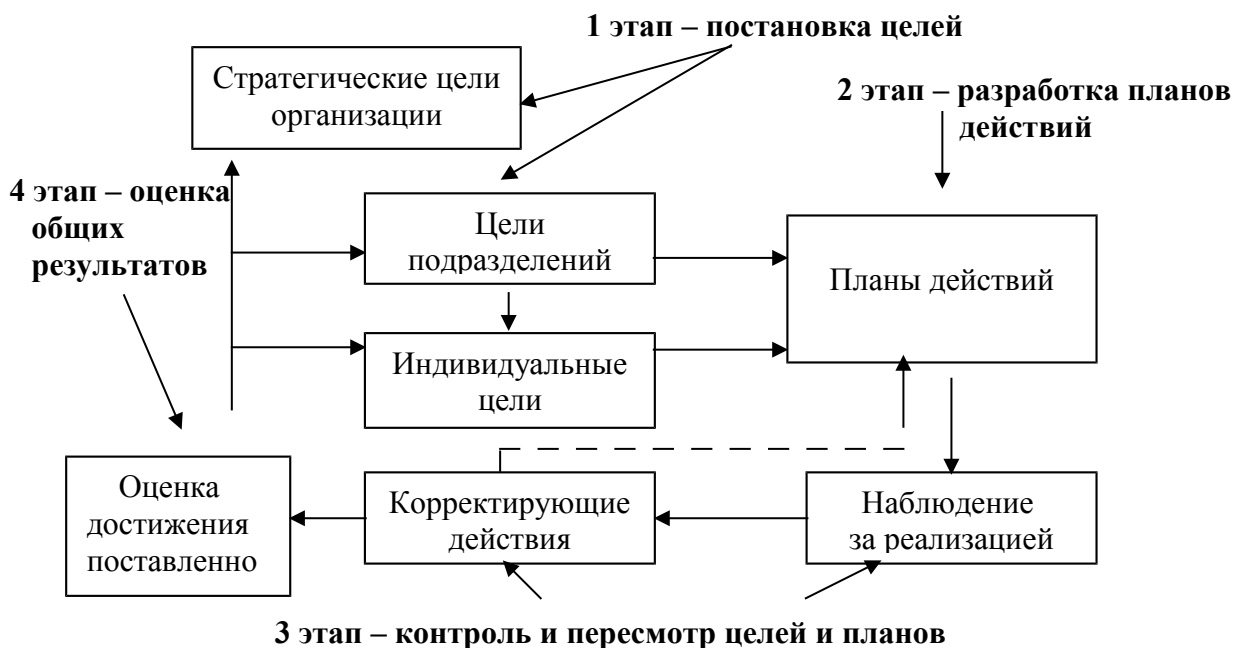


Рис. 15. Модель процесса управления по целям

Первый этап – постановка целей. Это наиболее трудный шаг в УПЦ, он предполагает взгляд за пределы текущих, ежедневных обязанностей, чтобы ответить на вопрос: «Чего мы пытаемся достичь в ближайшей перспективе, через полгода, год?». Совместное соглашение между менеджерами и служащими создает прочное обязательство для достижения поставленных целей. Хорошо сформулированная цель должна быть конкретной, реалистичной, иметь временные рамки и конкретных исполнителей.

Второй этап – разработка планов действий. Эти планы определяют последовательность действий, необходимых для достижения намеченных целей. Они разрабатываются как для подразделений, отделов, так и для отдельных сотрудников.

Третий этап – наблюдение, контроль за реализацией планов и при необходимости их корректировка. В ходе выполнения плана руководитель должен предоставить подчиненным свободу действий, например, через снятие текущего, ежедневного контроля за их деятельностью. Вместо этого можно больше внимания уделять обучению и консультированию сотрудников для достижения ими поставленных целей. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Этот периодический контроль позволяет менеджерам и служащим видеть, как реализуются планы и не нужны ли корректирующие действия для достижения запланированных целей.

Четвертый этап – оценка результатов деятельности, их соответствия поставленной цели. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения персонала. Оценка результатов деятельности работников,

отделов, организации в целом служит основанием для постановки целей на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется.

Преимущества УПЦ в том, что оно:

- 1) концентрирует усилия людей на корпоративных целях, что повышает вероятность их достижения;
- 2) расширяет сотрудничество между менеджерами и работниками;
- 3) делает задачи ясными и четкими для исполнителей;
- 4) улучшает мотивацию людей;
- 5) позволяет выявить талантливых менеджеров для будущего продвижения (так как акцентирует внимание на соответствии целей и планов);
- 6) повышает личную ответственность исполнителей.

Недостатки УПЦ:

- 1) оно требует высокого профессионализма руководителя;
- 2) плохие отношения между администрацией и работниками снижают эффективность УПЦ;
- 3) оно требует проведения большого объема работ, знания целей организации и отделов;
- 4) процедура УПЦ склоняется к определению краткосрочных целей;
- 5) появляется возможность возникновения конфликта между операционными и стратегическими целями;
- 6) УПЦ вступает в противоречие с механистической структурой организации, препятствующей участию работников в управлении.

**Стратегия** – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой. Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: *масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию*. Под *масштабом* понимается тип и количество рынков, на которых организация собирается конкурировать. Выбор рынков определяет структуру и объем производства. Стратегия включает *проект распределения ресурсов* организации по различным подразделениям, бизнес-единицам, отделам. *Конкурентные преимущества* – это уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма и которые создают ее превосходство над конкурентами. Существенные конкурентные преимущества обеспечивают корпорации ее внутренние и внешние компетенции. Как правило, для их создания требуется значительный период времени и опыт работы в конкретной отрасли. Например, к внутренним компетенциям можно отнести наличие:

- НИОКР (ноу-хау, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т.д.);
- уникальных технологий, недоступных конкурентам;
- квалифицированного персонала, который нелегко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами, дистрибьюторами);
- возможности лоббирования;
- наличие «раскрученной» торговой марки;
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

*Синергия* возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий. Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и дополняют, усиливают друг друга, приводят к наилучшему эффекту взаимодействия. Нахождение путей получения синергетического эффекта совместной деятельности разных подразделений организации позволяет превратить его в новое конкурентное преимущество.

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном (рис. 16). **Формулирование стратегии** – это процесс разработки и определения стратегии, то есть процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе: 1) постановка стратегических целей; 2) анализ организации; 3) анализ внешней среды 4) установление соответствия между организацией и средой.

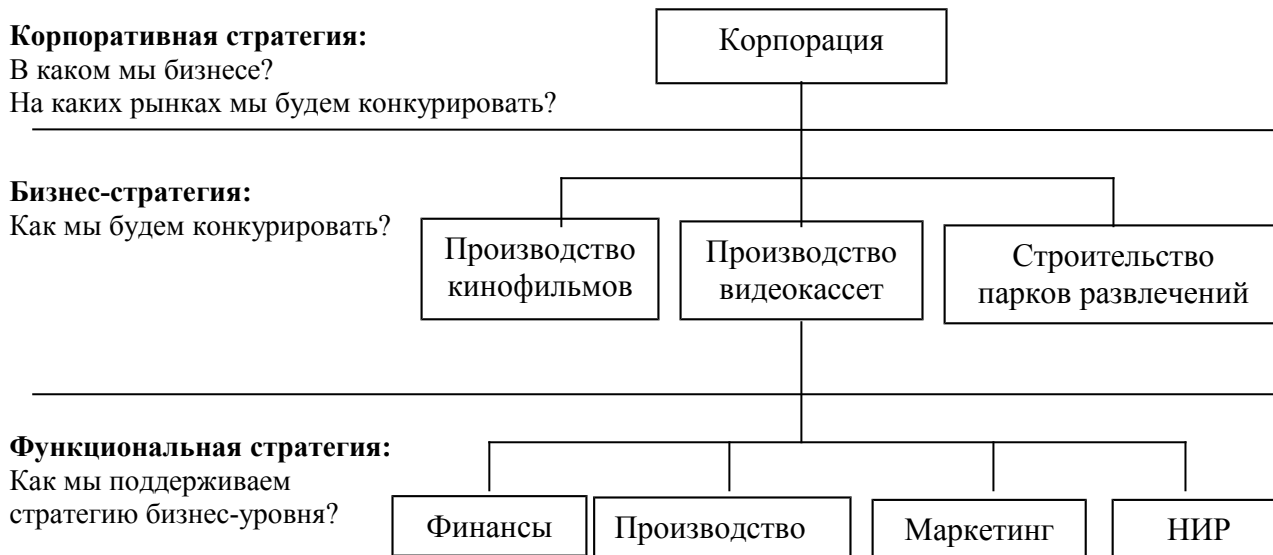


Рис.16. Три уровня стратегии в организации

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется **SWOT- анализ**. Кроме того, для формулирования стратегии, установления соответствия между характеристиками организации и ее внешней среды можно использовать матрицу SWOT (рис. 17).

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

Рис. 17. Матрица SWOT – анализа

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.

**Формулирование корпоративной стратегии.** Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии – формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. **Главная стратегия** – это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне. Она обычно формулируется для организации, которая конкурирует на одном рынке или нескольких, но тесно связанных между собой. Существует три основные главные стратегии: рост, стабилизация, сокращение. Рост может быть генерирован изнутри. Сюда относятся **стратегии концентрированного роста**, которые связаны с изменением продукта или рынка:

- 1) усиление позиций на существующем рынке, увеличение доли рынка;
- 2) развитие рынка, освоение новых рынков;
- 3) разработка новых товаров.

Рост может базироваться на внешних источниках. К ним относятся приобретения других производств, слияния, объединение рискованных предприятий, создание стратегических альянсов. Вторую группу стратегий роста образуют **стратегии интегрированного роста**. К ним относятся стратегии вертикальной интеграции «вперед» и «назад». Такой рост осуществляется как путем слияния, поглощения новых структур, так и путем расширения изнутри. К третьей группе стратегий роста относятся **стратегии диверсифицированного роста**. Их три:

- 1) стратегия концентрической диверсификации;
- 2) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 3) стратегия конгломеративной диверсификации.

**Стратегиями сокращения** являются:

- 1) стратегия ликвидации;
- 2) стратегия «сбора урожая»;
- 3) стратегия отсеечения лишнего;
- 4) стратегия сокращения расходов.

Таблица 9

#### Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности для организации $D = A \times B \times C$
1.				
2.				

Первая осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес. Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время пожинания плодов. Цель – получить максимально возможные денежные средства после прекращения капиталовложений. Основные методы:

- 1) сокращение материально-технического обслуживания производства;
- 2) сворачивание рекламной деятельности и НИР, получение прибыли за счет нематериальных активов (деловых связей, устойчивой клиентуры);
- 3) сокращение ассортимента продукции;
- 4) сокращение каналов оптовых продаж;
- 5) отказ от обслуживания мелких покупателей;
- 6) снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т.д.).

Стратегия отсеечения лишнего означает, что фирма закрывает или продает лишние подразделения, не дающие прибыли или плохо сочетающиеся с другими подразделениями. Стратегия сокращения расходов заключается в



поиске возможностей сокращения издержек для увеличения конкурентоспособности фирмы и выживания в долгосрочной перспективе. Реализация связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, сокращением социальных программ, снятием с производства неприбыльных товаров.

**Стратегия стабилизации** разрабатывается для поддержания существующего положения. Стратегический план фирмы направлен на то, чтобы остаться в своем бизнесе и защитить себя от угроз внешней среды. Эта стратегия часто используется фирмами, которым не хватает ресурсов для роста или имеющими слабо растущие рынки. Стратегия стабилизации полезна после осуществления стратегий быстрого роста или сокращения.

Когда фирма диверсифицирована и имеет много различных производств, направлений деятельности, особенно не связанных между собой, для формулирования корпоративной стратегии используется подход **бизнес-портфеля**. Этот подход представляет корпорацию как совокупность различных подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ), каждая из которых имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов, рынки сбыта и свою конкурентную стратегию.

Начальной точкой в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию. Следующий шаг – их классификация и анализ текущего портфеля продукции. Наиболее простым, но достаточно абстрактным инструментом классификации СБЕ является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она классифицирует СБЕ по двум критериям: темп роста ее рынка и доля рынка (рис. 18).



Рис. 18. Матрица БКГ

Матрица БКГ позволяет сопоставлять позиции СБЕ в составе одного портфеля. С ее помощью можно выявить лидеров рынка и установить сбалансированность между подразделениями в разрезе четырех квадрантов матрицы. Теоретически СБЕ, функционирующие в быстрорастущих отраслях, для расширения своих мощностей и поддержания конкурентоспособности нуждаются в постоянном притоке капитала. СБЕ, функционирующие в медленно растущих отраслях, наоборот, должны иметь избыток денежных

средств. Портфели корпораций должны быть сбалансированы, в них должно быть обеспечено правильное сочетание СБЕ, испытывающих потребность в капитале для своего роста, с подразделениями, располагающими избытком капитала.

Анализ текущего бизнес-портфеля предполагает ответы на следующие вопросы:

- 1) включает ли портфель достаточное количество бизнес-единиц в привлекательных отраслях;
- 2) содержит ли портфель слишком много «вопросительных знаков»;
- 3) имеется ли достаточное количество «денежных коров» для развития «звезд» и финансирования «вопросительных знаков»;
- 4) дает ли портфель достаточное количество как прибыли, так и денег;
- 5) сильно ли уязвим портфель в случае появления негативных тенденций, непредвиденных событий;
- 6) много ли в портфеле «собак», слабых в смысле конкурентоспособности.

В зависимости от ответов на эти вопросы формируется стратегический портфель корпорации.

**Бизнес-стратегия** (деловая) формулируется для каждой бизнес-единицы. Она направлена на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на своем рынке. Даже если организация конкурирует только на одном рынке, она должна разрабатывать конкурентную стратегию. Основными инструментами разработки данной стратегии являются: пять сил конкуренции; конкурентные стратегии М. Портера и жизненный цикл товара.

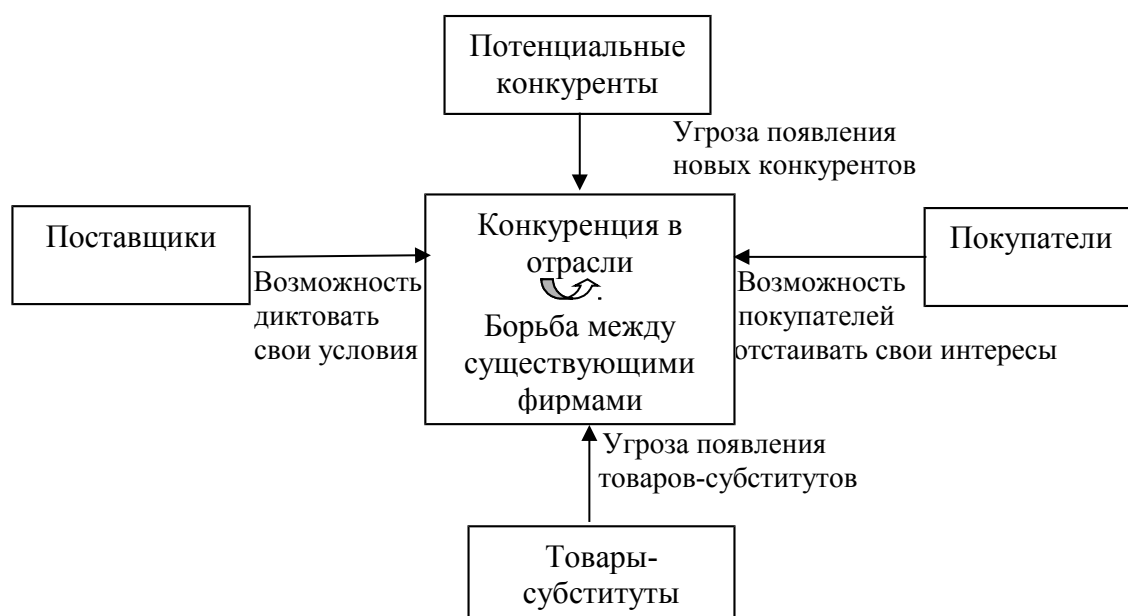


Рис. 19. Пять сил конкуренции М. Портера

Структура конкуренции в отрасли, по мнению М. Портера, формируется под воздействием пяти сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это:

- 1) проникновение новых конкурентов;

- 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов;
- 3) возможности покупателей отстаивать свои интересы;
- 4) возможности поставщиков диктовать свои условия;
- 5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке (рис. 19).

Конкурентные стратегии формулируются, исходя из понимания особенностей и правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании. В задачу бизнес-стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, входят:

- решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть в конкурентной борьбе;
  - разработка такого комплекса маркетинга продукции, который способен привлечь целевого покупателя и выделить компанию из числа других конкурентов;
- нейтрализация конкурентных мер соперников.

М. Портер представляет три общие **конкурентные стратегии**, которые могут быть использованы организациями для создания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности. Это:

- 1) лидерство в снижении издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование (рис. 20).

**Лидерство в снижении издержек** – наиболее характерная из трех общих стратегий. Компания удерживает издержки на более низком уровне, чем у конкурентов. Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли: это может быть экономия на масштабах производства, передовая технология, доступ к дешевым источникам сырья, стандартизованный продукт, сильная и дешевая распределительная система. Однако лидер в снижении издержек не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Потребители должны считать продукцию предприятия сравнимой с продукцией конкурентов. Необходимо отметить, что данная стратегия уязвима со стороны изменений в спросе и может легко имитироваться конкурентами.



Рис. 20. Матрица М. Портера

**Дифференциация** означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов. Достижение уникальности сокращает власть покупателей, но приводит к увеличению издержек. Задача состоит в том, чтобы обеспечить снижение совокупных издержек потребителей по использованию продукта. Достигается это посредством увеличения удобства и легкости пользования и расширения спектра удовлетворения нужд потребителя. Дифференциация может затрагивать продукт, его свойства, методы доставки, послепродажное обслуживание и т.д. Компания, делающая ставку на дифференциацию, не должна забывать и о путях снижения издержек, так как можно потерять конкурентоспособность.

Смысл **фокусирования** состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка, специфическую группу покупателей и обслуживать их лучше, чем конкуренты. Существует два вида стратегии фокусирования: достижение преимуществ в снижении издержек либо усиление дифференциации.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для формирования конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии направлены главным образом на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы, например на научные разработки, совершенствование технологического процесса, производственных мощностей, продажи и распределение, обслуживание покупателей и все, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания.

**Жизненный цикл продукта (ЖЦП)** – это концепция, которая описывает сбыт продукции, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию организации с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Типичный ЖЦП состоит из четырех этапов: 1) выведение товара на рынок, 2) рост, 3) зрелость, 4) спад.

Целью на этапе внедрения является создание рынка для нового товара. Темп роста продаж зависит от новизны продукции и ожиданий, запросов покупателей. На этом этапе только одна или две фирмы выходят на рынок и конкуренция ограничена. Но издержки производства и маркетинга высоки. Прибыль отсутствует или очень мала. Покупателям предлагается одна или две базовые модели продукта.

Цель стадии роста состоит в расширении сбыта и совокупности новых модификаций продукта. На рынке появляются новые конкуренты, прибыли растут, так как растет объем продаж и сокращаются издержки. Для того чтобы растянуть период роста рынка, фирма может использовать несколько стратегических подходов:

- 1) повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить новые модели;
- 2) проникнуть в новые сегменты рынка;
- 3) использовать новые каналы распределения;
- 4) использовать убеждающую массовую рекламу;

5) своевременно снизить цену для привлечения дополнительного числа потребителей.

На этапе зрелости замедляется темп роста сбыта. Компания пытается сохранить отличительные преимущества как можно дольше. Конкуренция на этом этапе достигает максимума, в результате сокращаются прибыли в целом по отрасли на единицу продукции, так как распространяется система скидок. Часть конкурентов начинает покидать отрасль. Здесь полезны стратегии модификации рынка, модификации товара и комплекса маркетинга.

Последний этап ЖЦП – спад, сокращается объем продаж. Причин для этого много: изменение вкусов, появление новых товаров, обострение конкуренции, в том числе иностранной. Фирма должна либо продолжать производство товара, либо снимать его с производства, либо применить стратегию «снятия урожая» за счет сокращения всех возможных издержек (на НИОКР, рекламу, штат продавцов и т.д.).

**Функциональные стратегии** фокусируют внимание на планировании функциональной деятельности организации, СБЕ. Многие организации разрабатывают маркетинговую, финансовую, производственную стратегии, а также стратегии в области человеческих ресурсов и научных исследований и разработок.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Дайте определение и соотношение между стратегическим управлением и стратегическим планированием.
2. В чем преимущества стратегического управления?
3. Как правильно осуществлять стратегическое планирование: снизу вверх или сверху вниз?
4. Совпадает ли стратегическое планирование с практиковавшимся в СССР долгосрочным планированием?
5. Стоит ли заниматься стратегическим планированием, если невозможно точно спрогнозировать изменения внешней среды? Ответ обоснуйте.
6. Почему миссия организации является основой ее существования?
7. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
8. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
9. Каковы этапы формулирования стратегии?
10. Что может препятствовать реализации стратегии?
11. Назовите количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
12. В чем специфика корпоративной, бизнес и функциональной стратегий? Сколько стратегий должна формулировать организация?
13. Назовите пять сил конкуренции по М. Портеру, которые определяют уровень прибыли в отрасли.
14. В чем суть процесса управления по целям? Каковы его преимущества и недостатки? (Используйте рис. 15).

15. Кратко опишите бизнес-портфель, адаптивные модели, конкурентные стратегии М. Портера и любые две функциональные стратегии.
16. В чем отличие конкурентной стратегии от портфельной?
17. Опишите этапы процесса стратегического управления, используя рис. 21.

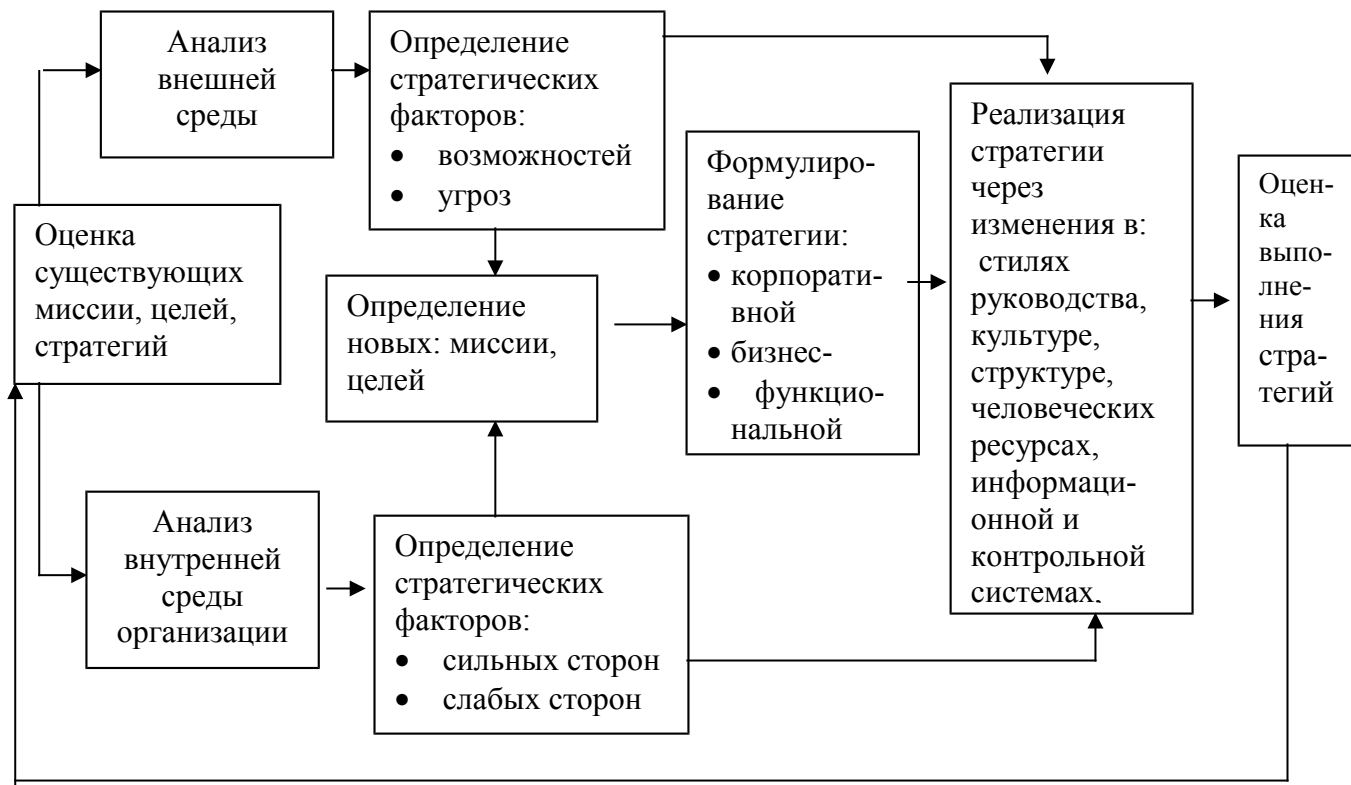


Рис. 21. Процесс стратегического управления

18. Каким стадиям жизненного цикла товара соответствуют различные адаптивные и конкурентные стратегии?
19. Используя рис. 16, опишите уровневый подход к формулированию стратегии.

### Вопросы для обсуждения

1. Сто лет назад производитель парафиновых свечей определил бы свою миссию просто: «Делать парафиновые свечи». А как должен тот же производитель сформулировать свою миссию сегодня?
2. Какие виды рисков можно выделить при постановке миссии и целей организации?
3. Один профессор менеджмента отмечал, что условиями эффективного управления являются прежде всего знание настоящего, затем прошлого и только потом – будущего. Согласны ли вы с данным высказыванием?
4. Что означает реализация стратегии? Каковы ее механизмы? Отвечая на этот вопрос, используйте рис. 22.

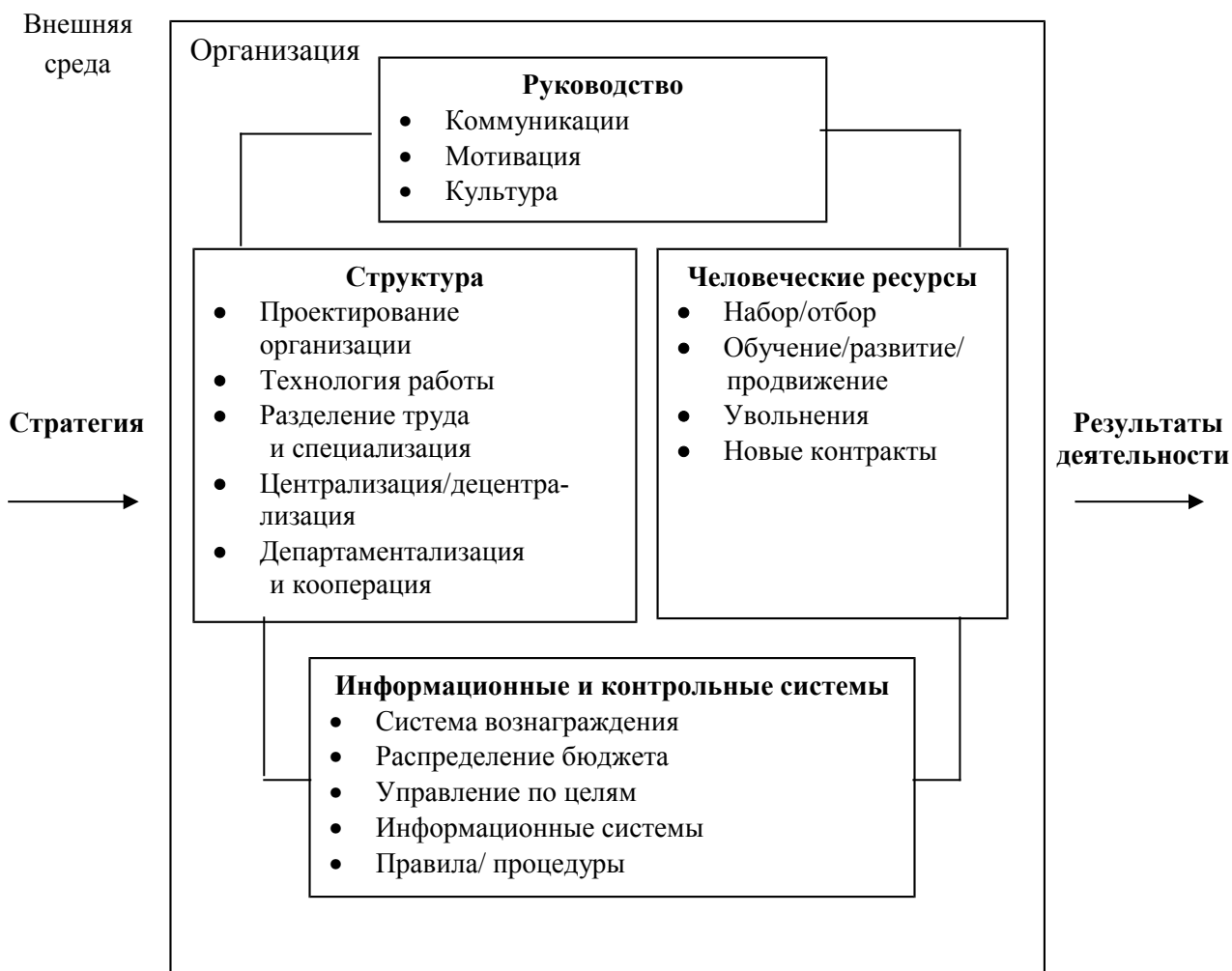


Рис. 22. Реализация стратегии

5. Могут ли возникать конфликты между стратегическим планированием и текущим управлением?
6. Каким образом предприятия выбирают себе новые стратегии?
7. Какими стратегиями мог бы воспользоваться университет, чтобы привлечь в себе студентов? Будут ли эти стратегии определяться целями учебного заведения?
8. Сформулируйте стратегию известных вам предприятий (молокозавод, хлебокомбинат, предприятие ВПК, мебельной, кондитерской фабрики), используя метод SWOT.
9. Объясните смысл высказывания П. Друкера: «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений».
10. Приведите примеры из практики отечественных предприятий, которые из-за отсутствия стратегического планирования испытывают трудности при переходе к рынку.
11. Какова была стратегия японских автомобилестроителей, инвестировавших огромные средства в приобретение голливудских киностудий?
12. Определите ваши личные цели. Оцените при этом, какой общей, глобальной цели они служат.

### 13. Почему покупка существующего предприятия менее рискованна, чем начало нового дела?

#### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Фирма «Фиат», никогда не выпускавшая автомобили высшего класса, купила старинную, но погрязшую в долгах фирму «Альфа-Ромео». При этом «Фиат» потратил на покупку около 700 млн долларов и примерно столько же – на уплату долгов «Альфа-Ромео», около 3 млрд долларов было вложено в ее реконструкцию.

А не выгоднее ли было освоить производство автомобилей этого класса на одном из заводов «Фиат»? Или у фирмы «Фиат» были какие-то стратегические соображения. Как вы считаете? Для ответа используйте матрицу М. Портера (см. рис. 21).

#### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

##### **Не банкрот, а совсем наоборот**

В 1997 г. АО «Балаковорезинотехника» стало объектом повышенного внимания. Во-первых, на его базе сформировался ряд новых преуспевающих структур. Во-вторых, после того как акционеры поспешили избавиться от своих акций, о чем они потом сожалели, заметно изменились «весовые категории» коллектива и его деловых партнеров. Так, контрольный пакет акций предприятия оказался у АОЗТ «Тадэм». В-третьих, сменился генеральный директор, которого многие уважали. Наконец, многие жаждут увидеть лидера балаковской индустрии на коленях и распространяют слухи о его якобы банкротстве.

Но поставить «Балаковорезинотехнику» на колени не просто. Создавалось это предприятие как перспективный партнер АвтоВАЗа. Нетрудно представить, какие требования к балаковской резине диктовал главный конвейер страны, и чего стоило восьмимысячному коллективу стать надежным партнером тольяттинцев. Приходилось переоснащать цеха, постоянно обновлять технологии, повышать профессионализм людей, работающих на сложном импортном и отечественном оборудовании.

Но перестроечная ломка, экономический разлад в стране вывели на время из равновесия и это предприятие. Хорошо отлаженное производство начало давать сбои, снизился объем выпускаемой продукции. Коллектив вынужден был перейти на четырехдневку. Предприятие все острее стало ощущать дефицит денег, выдача зарплаты задерживалась на четыре – пять месяцев. Предприятие быстро обрастало долгами. К апрелю 1996 г. кредиторская задолженность приблизилась к 300 млрд руб. Потребовались неординарные меры, чтобы сохранить предприятие.

По слухам, «Балаковорезинотехника» в 1997 г. дышала на ладан, сворачивала производство. В действительности все было наоборот. В мае 1996



г. погасили почти четырехмесячную задолженность по зарплате. В 1997 г. она выплачивалась регулярно, с июля даже увеличилась на 15%, и составила в среднем 850 тыс. руб. в месяц.

Поставки на ВАЗ значительно возросли за счет изделий, в которых больше всего нуждался тольяттинский автомобильный конвейер. Но АО также обслуживало автоконвейеры ГАЗа, УАЗа и других автогигантов, отправляло запасные части в Венгрию, на Украину, в Прибалтику, Узбекистан. Кроме того, АО занималось делами, казалось бы, ему не свойственными: здесь было налажено производство полиэтиленовых труб. Резинщики могли бы обойтись и без этого, тем более что они осваивали новые изделия для ГАЗа, УралАЗа. Это крупные заказы, рассчитанные в общей сложности на 3 млрд руб. в месяц. Но коллектив взялся за новое для себя дело после того, как узнал, какую нужду испытывают сельчане в этих трубах.

Наша область превратилась в гигантскую строительную площадку. В редком районе не велись работы по газификации сел, и потребность в трубах была огромная. В месяц предприятие выпускало труб для газификации на 2 млрд руб. Могли бы и больше, но не хватало сырья. Закупало его АО за границей, естественно, за валюту, которая доставалась с большим трудом. Без помощи предприятию, производство новой перспективной продукции могло заглохнуть. На этот сегмент рынка претендовали сильные конкуренты из Тюмени.

Был у работников АО еще один замысел. Они решили организовать добычу и обогащение мела в своем, Вольском районе. Мел завозили из Белгородской области, поэтому себестоимость 1 кг мела составляла 350 руб. Местный должен был быть в два раза дешевле. Третью сырья предполагалось использовать в Балакове, остальное – отправлять на Калининский, Саранский и Волжский смежные заводы, а также на предприятия комбикормовой промышленности. Помимо финансовой выгоды, балаковцы получили бы более 100 новых рабочих мест.

Советом директоров АО было одобрено решение о закупке у зарубежных фирм ворсовой линии, оплеточной и бинтовальной машин. Это позволило увеличить выпуск уплотнителей и шпагатов, которые пользуются большим спросом на ВАЗе и ГАЗе. Причем балаковцы отказались от услуг посредников и сотрудничали напрямую с изготовителями той или иной продукции.

Использование любых источников получения доходов сводилось на нет из-за непомерно высоких налогов и тарифов на энергоресурсы. Правда, с «Саратовэнерго» было заключено соглашение об оплате электроэнергии на 20% меньше тарифа. Но это была единственная отдушина.

И все же успехи были очевидны. За последние полгода 1997г. «Балаковорезинотехника» увеличила объем производства на 40%. В месяц выпускалось продукции более чем на 60 млрд руб., а вскоре она должна была увеличиться до 80 млрд руб. По качеству резинотехнических изделий был завоеван авторитет на отечественном рынке, встала задача завоевать его и на мировом. Серьезная заявка была сделана в США, на международной выставке в Майами, где балаковская резина получила специальный приз.

### *ВОПРОСЫ*

1. Используя матрицу SWOT-анализа (рис. 17), определите, какие стратегии роста, конкурентные и портфельные стратегии использует и может использовать предприятие.
2. Сформулируйте стратегии предприятия на трех уровнях для выживания в долгосрочной перспективе, используя рис. 16.
3. Какие изменения осуществили бы вы, если бы стали директором этого предприятия?
4. Расположите подразделения предприятия на матрице БКГ

## ТЕМА 7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

### *Основные вопросы*

1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.
2. Построение вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование.
3. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура.
4. Механистическая и органическая организации.
5. Проектирование интегрированных корпоративных структур.

Функция организации – важнейшая функция управления, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. Схема любой организации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако такой фактор, как человеческое поведение, нередко воздействует на эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т.д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. **Структура организации** – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. **Организационная структура** представляет собой

единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции – как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления.

Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда.

Назовем основные **факторы**, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

- 1) внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
- 2) технология управления и производства;
- 3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства, способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
- 4) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

К **элементам** проектирования организации относятся:

1) разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);

2) департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);

3) иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации);

4) централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);

5) дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т.е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

**Типы организационных структур. Линейная структура.** Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис. 23). Сущность линейного управления в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь, последний подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

*Преимущества линейного управления:* 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий; 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений; 3) обеспечение единства руководства сверху донизу; 4) оперативность в принятии решений.

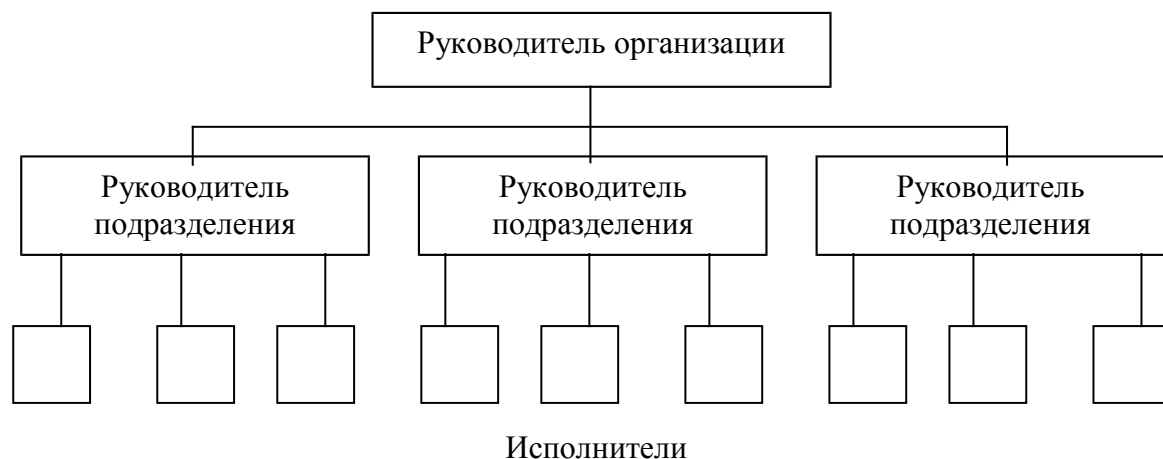


Рис. 23. Линейная организационная структура

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в

рыночной среде. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

**Функциональная структура.** При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления (рис. 24). Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

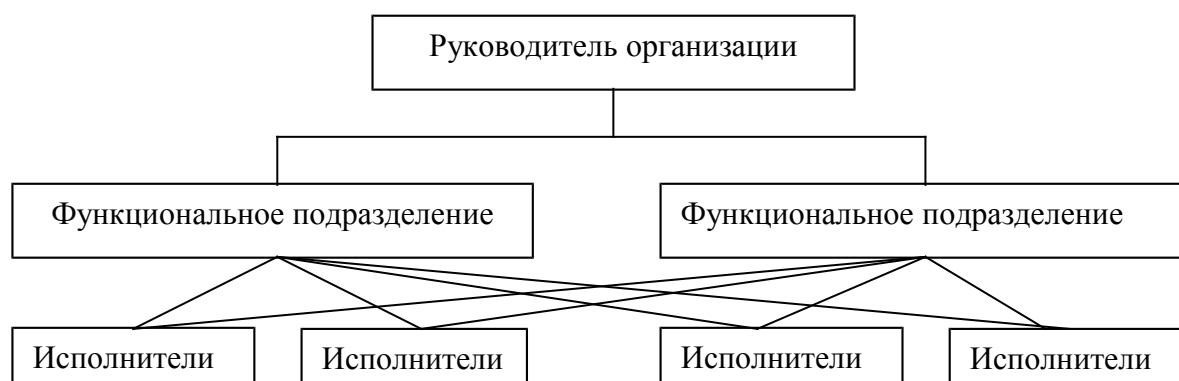


Рис. 24. **Функциональная организационная структура**

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализма, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя **линейно-функциональную структуру**. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам (рис. 25). В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).

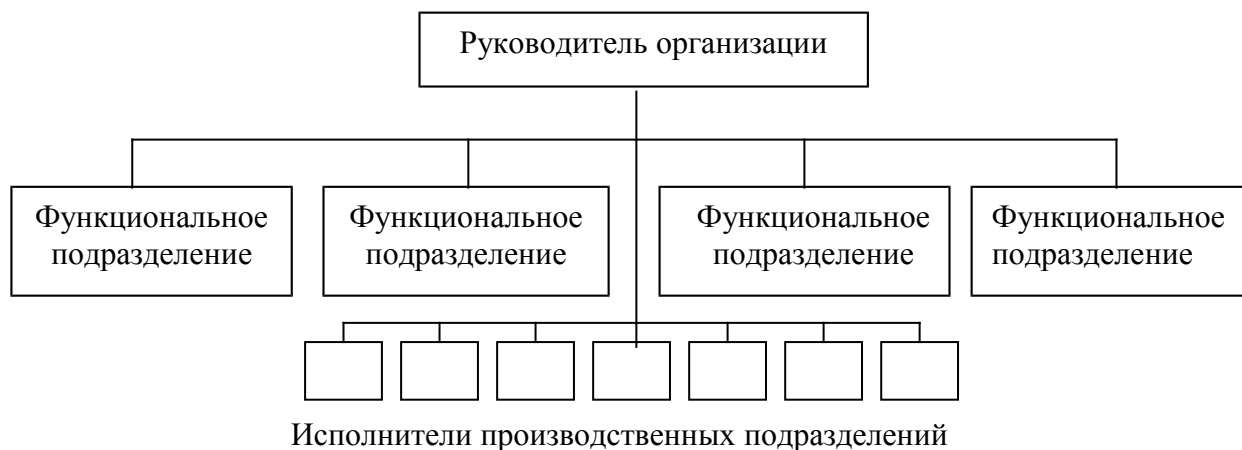


Рис. 25. **Линейно-функциональная структура**

Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но и этой структуре присущи свои недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, увеличение расходов на управление, потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы). Общей тенденцией является расширение функционального управления по мере подъема к более высоким уровням управления.

В настоящее время, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией, изменениями внешней среды, руководство разрабатывает **дивизиональные** структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Появляются **продуктовые и региональные** структуры, структуры, **ориентированные на потребителя**. Такие новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Развитие продуктовых структур было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств (рис.26). Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.

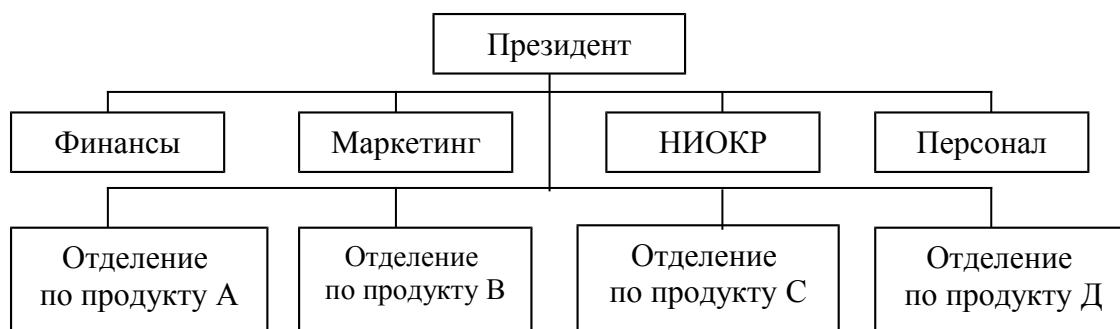


Рис. 26. Дивизиональная продуктовая структура

В производственном звене выделяются автономные участки, связанные с производством разных продуктов. На эти участки назначаются руководители с полной ответственностью за производство продукта и получение прибыли. Участкам придается соответствующее функциональное обслуживание.

Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм.

Группировка работ вокруг результата (продукт, рынок, потребитель, проект) разрешила ряд проблем, возникших при функциональном подходе, где работы группируются вокруг ресурса, функции. Удалось исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления от стратегического.

Этому также способствовало перенесение ответственности за прибыль на уровень отделений, что освободило время высшего руководства для решения стратегических задач. Повышение ответственности руководителя отделения способствует развитию децентрализации, инициативы, автономии.

*Преимущества дивизиональных структур:*

- быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- улучшение коммуникаций;



- ориентация организации на конечный результат;
- высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, т.к. сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
- сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

*Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:*

- появление новой «болезни» – продуктивизма – противопоставление целей продукта общим целям организации, появление конкуренции за ее ресурсы;
- невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- увеличение численности персонала, дублирование работ;
- рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются **матричная, проектная, сетевая, командная** и др. структуры (рис. 27, 28). Эти структуры максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.



Рис. 27. Матричная структура управления

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на

временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Эффективность матричной структуры базируется на том, что функциональные знания пропитывают каждую работу. Кадры используются более гибко, более эффективно принимаются управленческие решения.

*Преимущества матричных структур:*

- высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;
- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- кооперация между разными функциональными подразделениями;
- более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
- усиление мотивации персонала.

*Недостатки матричных структур:*

- высокая сложность, отсюда – путаница, вызванная двойной командной цепочкой;
- увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
- борьба за власть, так как в рамках этой структуры четко не определены властные полномочия;
- необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
- большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- затрудняется полноценный контроль по уровням управления.

Следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то ее часть. Масштабы применения матричных структур или отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительны.

Под **проектной структурой управления** понимают временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Существует несколько типов проектных структур. На рис. 28 представлена чистая или сводная проектная структура управления, которая подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.



Рис. 28. Проектная структура управления

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за все виды деятельности – от начала и до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация деятельности исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

*Преимущества проектных структур:*

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;

- комплексный подход к реализации проекта;
- большая гибкость проектных структур.

*Недостатки проектной структуры:*

- дробление ресурсов и усложнение поддержки развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- лишение работников осознания своего места в компании, так как проектные группы формируются на временной основе;
- частичное дублирование функций.

**Сетевые структуры** представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта – производство и поставка комплектующих – изготовление и сборка изделия – продвижение к потребителю – продажа. Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети они подчиняются ее общим правилам и интересам. В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями.

В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности. Даже небольшая сетевая организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов.

Одним из основных недостатков сетевых структур является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнеров.

Характерной чертой последнего десятилетия XX века стало экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- групповая организация труда как основа новой структуры управления;

- ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- создание условий для гибкой комплектации продукции;
- минимизация запасов;
- быстрая реакция на изменения;
- гибко переналаживаемое оборудование;
- высокая производительность и низкие затраты;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем появится большое многообразие структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Какова последовательность действий при разработке структуры управления организацией? Какие факторы воздействуют на выбор структуры?
2. Какие типы организационных структур вам известны? Каковы их преимущества и недостатки?
3. В чем разница между традиционной и матричной структурами?
4. Какое влияние норма управляемости оказывает на эффективность действий менеджера?
5. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации структуры?
6. Каковы признаки оптимальной структуры управления?
7. Что означает департаментализация? Почему и как она осуществляется?

### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем преимущества функциональной организации? Является ли она эффективной для предприятия, производящего товары для разных рынков?
2. В каких случаях (при прочих равных условиях) целесообразно сделать ту или иную функцию предприятия обособленным видом деятельности?
3. Какие трудности возникают при осуществлении децентрализации предприятия?
4. С какой степенью точности можно или нужно распределять полномочия?
5. Как соотносятся уровень централизации управления и норма управляемости? Почему?
6. В каких условиях слабо структурированная организация имеет преимущества перед сильно структурированной?
7. Есть ли связь между сокращением управленческого аппарата и совершенствованием организационной структуры?
8. Как взаимосвязаны стратегия и структура организации?

9. В чем состоит содержание горизонтальных связей? Каковы методы и формы их организации?
10. Как должны различаться структуры организаций, выбравших стратегии дифференциации и лидерства в издержках?
11. Определите типы приведенных организационных структур на рис. 29 и надпишите названия подразделений.

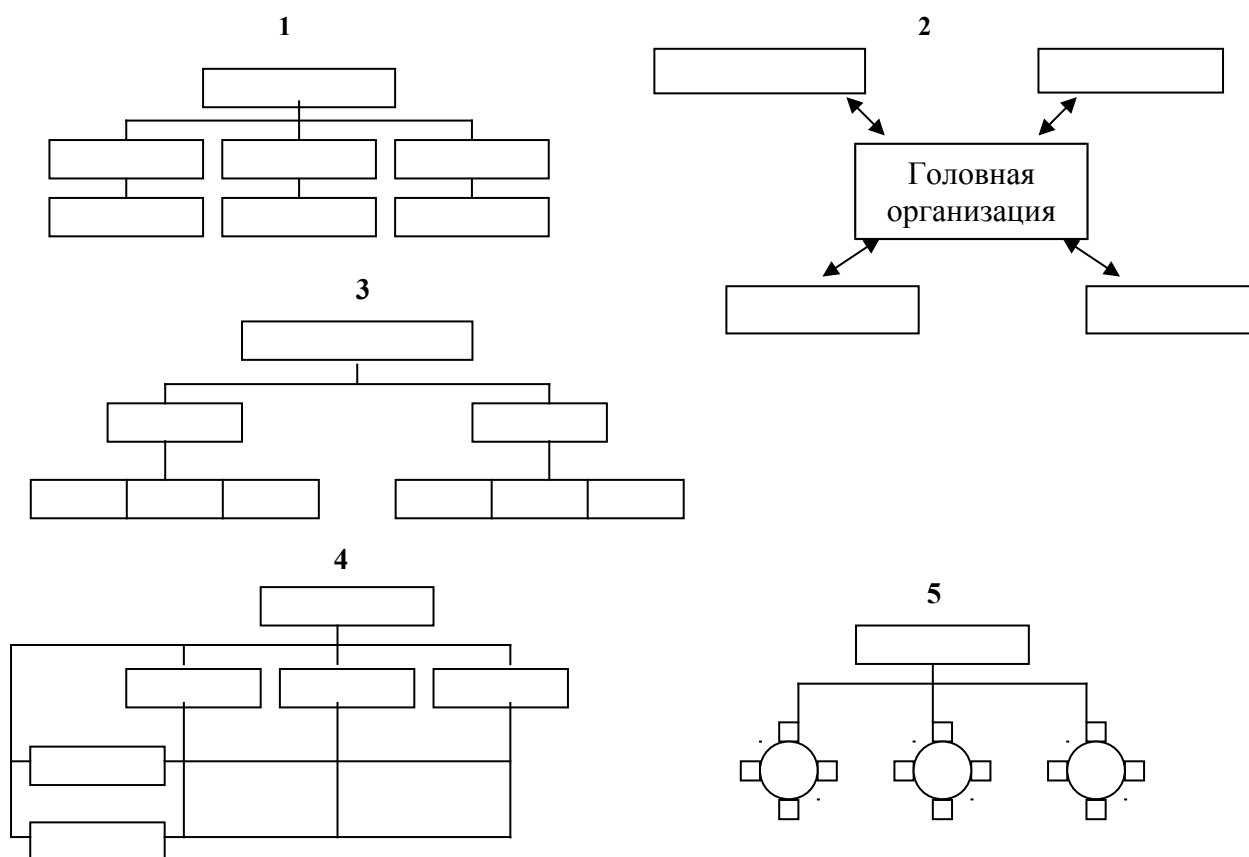


Рис. 29. Типы организационных структур

12. Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
13. Почему организация, работающая в неопределенной среде, больше нуждается в горизонтальных взаимодействиях, чем организация, находящаяся в определенной среде?
14. Многие эксперты отмечают популярность командных структур. Какие факторы определяют эту тенденцию?
15. Приведите пример, когда предпочтительнее использовать жесткую линейно-функциональную структуру, а не гибкую, адаптивную и наоборот. При ответе используйте табл. 10.
16. Часто дивизионная структура противопоставляется функциональной. Согласны ли вы с этим? Объясните, в чем различие этих двух структур (табл. 10).

## Сравнительные характеристики организационных структур управления

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивает выполнение специализированных задач	Обеспечивает децентрализацию операций подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействует наиболее эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивает экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Обеспечивает быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Обеспечивает решение сложных межфункциональных проблем

17. Составьте схему организационной структуры, способной решить две задачи:

1) создать условия для производства и быстрой доставки высококачественной продукции при одновременном повышении эффективности производства; 2) обеспечить разработку, освоение и поставку новых изделий на новый рынок.

18. Правильно ли, что уничтожение бюрократии достигается заменой управленческих работников? (При ответе используйте табл. 11).

Таблица 11

## Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянная смена лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

19. Что представляет собой сетевая структура? В чем состоит специфика использования в ней властных полномочий и распределения ответственности?
20. Какие управленческие навыки и методы необходимы для эффективного руководства в функциональном структурном подразделении и в подразделении по продукту? Отличаются ли они?
21. Используя рис. 30, объясните взаимосвязь между внешней средой и структурой организации.

		Структура	
		Механистическая	Органическая
Среда	Неопределенная	<b>Несоответствие</b> Механистическая структура в неопределенной среде. Структура слишком жесткая	<b>Соответствие</b> Органическая структура в неопределенной среде
	Определенная	<b>Соответствие</b> Механистическая структура в определенной среде	<b>Несоответствие</b> Органическая структура в определенной среде. Структура слишком гибкая

Рис. 30. Взаимосвязь между внешней средой и организационной структурой

22. Как реализуется принцип децентрализации управления в условиях дивизиональной организационной структуры?
23. Матричная структура очень сложна и трудна для успешной реализации. Почему же столь часто организации используют эту структуру?
24. Каковы пути демократизации структур управления?
25. Каковы особенности и последовательность проектирования интегрированных корпоративных структур?

### ЗАДАНИЕ 1<sup>17</sup>

#### Гибкость или жесткость?

Возьмите интервью у работников вашего университета (декана, завкафедрой, преподавателя, завкабинетом, секретаря), родителей или знакомых. Попросите их ответить на приведенные ниже тринадцать вопросов об их работе и организационных условиях (табл. 12).

Таблица 12

Вопросы	Полностью не согласен				Полностью согласен
---------	-----------------------	--	--	--	--------------------

<sup>17</sup> Сост. по: Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2000. С. 364 – 365.



1. Вашу работу можно рассматривать как однообразную	5	4	3	2	1
2. Выполнение большинства ваших рабочих задач предполагает соблюдение установленных правил	5	4	3	2	1
3. Ваша работа отличается разнообразием и частыми исключениями из правил	1	2	3	4	5
4. Связь с руководством осуществляется не через инструкции и указания, а в виде совета или передачи информации	1	2	3	4	5
5. Вам помогают в работе коллеги и начальство	1	2	3	4	5
6. Вы очень редко обмениваетесь идеями и информацией с людьми, которые выполняют не связанные с вашими рабочими заданиями обязанности	5	4	3	2	1
7. Решения, связанные с вашей работой, принимает руководство	5	4	3	2	1
8. Сотрудники вашего уровня, как правило, самостоятельно формулируют свое рабочее задание на день	1	2	3	4	5
9. Линии полномочий четко определены	5	4	3	2	1
10. Стиль руководства носит скорее демократический, нежели автократический характер	1	2	3	4	5
11. Каждый сотрудник руководствуется письменными должностными инструкциями	5	4	3	2	1
12. Сотрудники понимают работу друг друга и часто выполняют разные задачи	1	2	3	4	5
13. Сборники должностных инструкций доступны в любой момент	5	4	3	2	1
<b>Общая сумма баллов</b>					

52 и более баллов: человек работает в организации с органической структурой, которая часто ассоциируется с неустойчивым окружением, организационной гибкостью и технологией мелкосерийного производства. Люди, работающие в этой структуре, наделены относительно широкими правами.

26 и менее баллов: механистическая или «жесткая» структура, использующая традиционное управление и функциональную специализацию, характерные для стабильного окружения и технологии массового производства. Сотрудники, работающие в этой структуре, ощущают ограниченность своих прав.

Обсудите все «за» и «против» гибкой и жесткой структур. Соответствует ли структура организации, в которой работает ваш собеседник, природе ее внешней среды, ее размерам, стратегическим целям и технологии?

## ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Понятие и роль коммуникаций в управлении.
2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.
3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.
4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры.
5. Типы коммуникационных сетей.
6. Коммуникационные стили.
7. Управление коммуникациями в организации.

Реализация любой управленческой функции требует эффективного обмена информацией, который встроен во все основные виды управленческой деятельности. В связи с этим обмен информацией или коммуникация относится к связующим процессам, интегрирующим внутреннюю среду организации и обеспечивающим интеграцию организации с внешней средой.

**Коммуникация** может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций (рис. 31).

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. *Отправитель*, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. *Сообщение*, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. *Канал*, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т.д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. *Получатель*, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

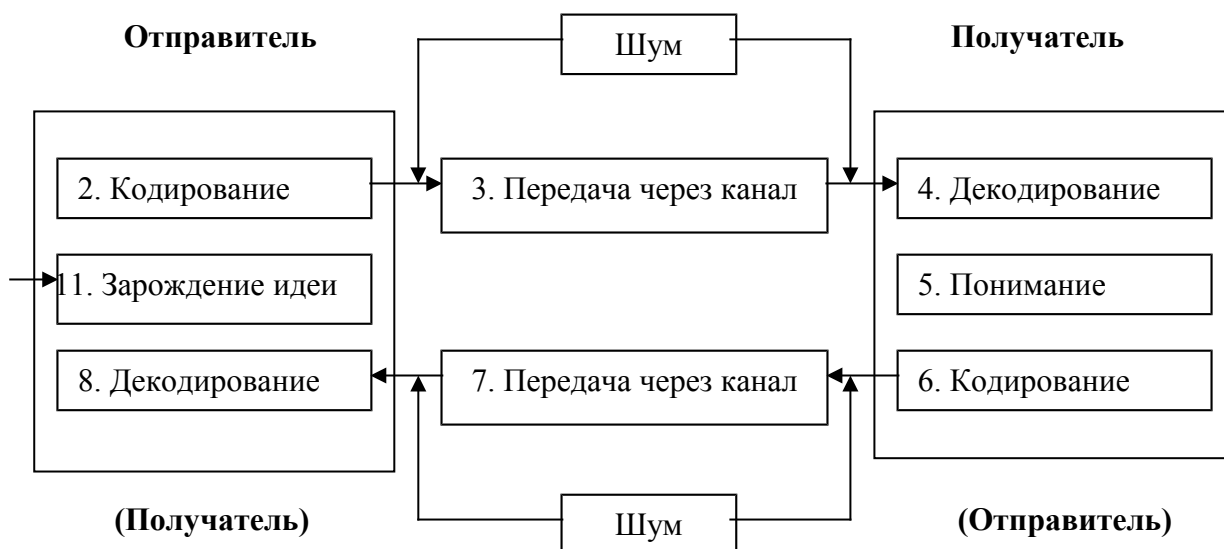


Рис. 31. Коммуникационный процесс

Этапами обмена информацией являются следующие:

- *зарождение* идеи, сообщения;
- *кодирование* и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т.д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;
- *передача* – использование канала для доставки сообщения;
- *декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. **Обратная связь** – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный зама тоже поймет не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже»<sup>18</sup>.

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь<sup>19</sup>.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

---

<sup>18</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 28.

<sup>19</sup> Петров Л.В. Массовая коммуникация и искусство. М., 1994. С. 34 – 35.

Существуют **межличностные** и **организационные формы коммуникаций**, последние, в конечном счете, тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

*Устные коммуникации* выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные преграды.

**Восприятие** – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

**Стереотипы** – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

**Неумение слушать** является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, то есть создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

- перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- будьте терпеливы, отзывчивы;
- задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова.

**Семантические барьеры** связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

**Невербальные преграды** вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос «У вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные.

Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает шум, который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются *письменные коммуникации* в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций: 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений; 2)

возможность хранения информации. Недостатки в том, что они: 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений; 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети – стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

#### **Формы организационных коммуникаций:**

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

*Вертикальные коммуникации* осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По *нисходящим коммуникациям* передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По *восходящим коммуникациям* поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.

*Горизонтальные коммуникации* представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

*Неформальные коммуникации* не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ».

*Слухи* представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек (рис. 32)<sup>20</sup>. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.<sup>21</sup>

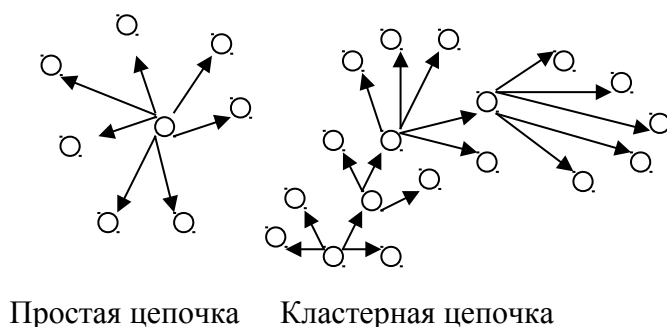


Рис. 32. Формы «виноградной лозы»

*Мечты и чаяния.* Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они, тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

*Слухи-«пугала».* Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например, в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи

<sup>20</sup> См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. С. 548.

<sup>21</sup> Цит. по: Mishra J. Managing the Grapevine. Public Personnel Management. Summer, 1990. P. 213 – 228.



иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

*«Вбивание клиньев».* Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унизительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц. Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что «Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали «Motel Six»; «Мэри получила повышение, так как она любовница босса».

*Финальный слух.* Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, для этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

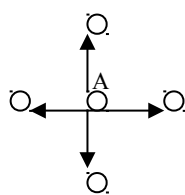
*«Выходы в народ»* – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

*Коммуникационная сеть* – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная») (рис. 33). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

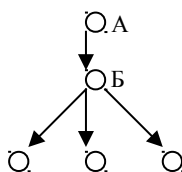
*«Звезда».* В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся. Преимущества «звезды» в следующем:

- есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;

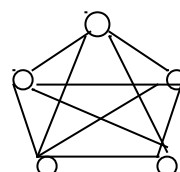
- здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера.



«Звезда»



«Шпора»



«Круг»

Рис. 33. Первичные коммуникационные сети

Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

*Преимущества «круга»* в том, что он:

- формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- ограничивает «просеивание» информации;
- благоприятствует творческой работе;
- имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

*Недостатки «круга»:*

- может возникнуть феномен «группового мышления»;
- возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

**Вторичными коммуникационными сетями** являются: «тент», «палатка» и «дом» (рис. 34).

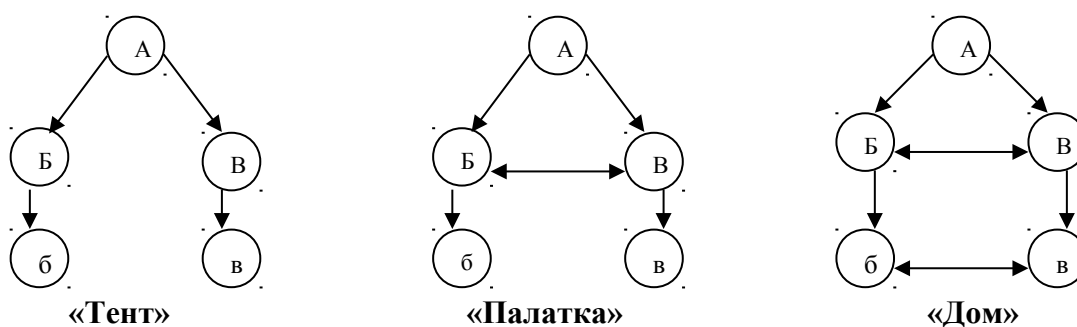


Рис. 34. Вторичные коммуникационные сети

«Тент» — очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б – в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что, чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше. Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу, — это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, это плохо.

**Управление организационными коммуникациями** предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации, как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач, для решения которых они создаются, и дефицит формальных каналов.

*Различия в статусах и власти* приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии. Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

*Различия целей и потребностей подразделений* приводит к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

*Несоответствие коммуникативных сетей и задач.* Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

*Дефицит формальных каналов.* Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

*Опрос работников* — это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;

2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

4) открыт ли их руководитель для предложений;

5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

*Системы сбора предложений* разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

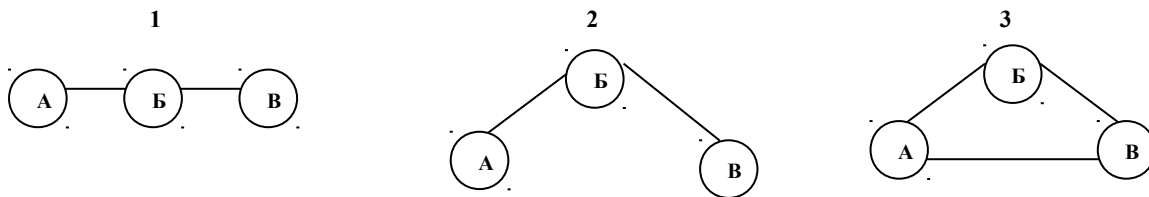
*Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи* организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Какую роль в управлении играют коммуникации?
2. Чем формальная информационная система отличается от неформальной?
3. Охарактеризуйте основные этапы и элементы коммуникационного процесса.
4. Есть ли связь между восприятием и обменом информацией?
5. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
6. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?
7. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему для руководителя и организации важны эффективные коммуникации?
2. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
3. Как правильно выбрать форму межличностных коммуникаций?
4. Опишите элементы и этапы процесса коммуникаций на примере обмена информацией между студентами и преподавателем на семинаре. Используйте рис. 31.
5. Как и почему менеджеры должны контролировать информацию, поступающую через слухи?
6. Какой наибольший барьер, по вашему мнению, существует для восходящих коммуникаций в организации? Объясните.
7. Назовите основные типы первичных коммуникационных сетей. Какой из них наиболее устойчив? Какой наиболее подходит для выполнения творческой работы?
8. В чем особенности роли «Б» в каждой из трех информационных сетей?

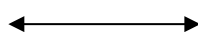


9. Обратившись к рис. 35, объясните, как сложность сообщения влияет на выбор канала информации.

Самый богатый канал    ←————→    Самый бедный канал

Физическое присутствие (разговор «лицом к лицу»)	Каналы устного взаимодействия (телефон, электронные средства информации)	Персональные каналы передачи письменной информации (личное письмо, докладная записка)	Безличные каналы передачи письменной информации (отчеты, доклады, бюллетени)
--	--	---	--

Наилучший канал для сложной, многозначной, новой информации



Наилучший канал для простого, рутинного, четкого сообщения

Рис. 35. Выбор канала информации применительно к сложности сообщения

10. Некоторые менеджеры отдают предпочтение письменной информации и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем устная информация. Правильно ли это?

11. Есть ли особенности коммуникаций в группах с разными задачами? Например, могут ли быть различными коммуникации в группе стратегического планирования и в группе продавцов магазина?
12. Как, по вашему мнению, можно развить навыки понимания невербальных символов общения?
13. Каковы основные различия в системе коммуникаций в условиях статичной и динамичной организации?
14. Почему прямые, непосредственные коммуникации с исполнителями считаются эффективными? При формулировке ответа используйте такие понятия, как богатство канала (насыщенность) и невербальные коммуникации.
15. Какой коммуникативный навык является для менеджера более важным – активное слушание или четкое формулирование своих мыслей, задач?
16. Что можно сказать о процессе передачи и восприятия информации, представленном на рис. 36?

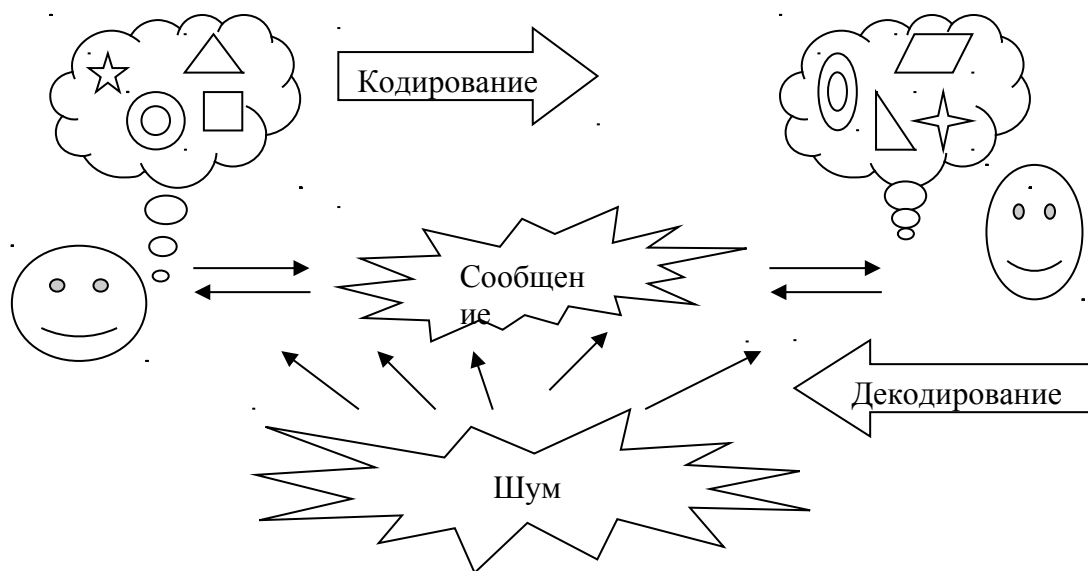


Рис. 36. Процесс коммуникации

17. Охарактеризуйте коммуникацию как действие, как взаимодействие и как процесс.

### ЗАДАНИЕ 1<sup>22</sup>

Цель задания – продемонстрировать, как разное восприятие проблемы предопределяет людские попытки ее разрешить.

Прочитайте историю и ответьте на поставленные вопросы.

<sup>22</sup> Цит. по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. С. 107 – 109.

## Собака Гарри

У Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже ее любила. Когда она предложила за нее Гарри 10 фунтов – все, что у нее было, – он почувствовал, что должен отдать собачку. Однако он так тосковал по животному, что на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой. Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял 30 фунтов. Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад; на этом история заканчивается.

### ВОПРОСЫ

1. Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после всех этих манипуляций?
2. Если да, то кто именно и насколько?
3. Запишите свои ответы и не показывайте их друг другу.

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена? Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации? Воспользуйтесь табл. 13.

Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в этом случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Дежурный сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной форме. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

Дежурный капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу в походной одежде. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

Один солдат – другому: «Завтра, в самую рань, в 5 часов солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождя, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».



**Особенности восприятия и переработки информации**

№ п/п	% воспроизведенной от первоначальной, 100%	Приоритеты / акценты	Искажено / добавлено	Потеряно
1				
2				
3				
4				
5				

## ТЕМА 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

### *Основные вопросы*

1. Общая характеристика мотивации. Процесс мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Понятие и классификация методов управления. Основные принципы управления людьми.

В любой сфере деятельности успех зависит от индивидуальных способностей работников и степени их подготовки. Это накладывает определенный отпечаток на процесс управления. Поэтому центральной проблемой управления становится мотивация персонала и создание таких условий, при которых в полной мере выявлялся бы потенциал сотрудников. Для сотрудников организации вопросы мотивации имеют большое значение. Чтобы правильно понять устремления сотрудников и того, что ими движет, а также для определения желательных мер регулирующего воздействия со стороны менеджера необходимо подробно рассмотреть понятие «мотивации».

**Мотивация** – одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются: **потребность, мотив, мотивирование, стимулы.**

**Потребность** – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. Человек способен влиять на скорость развития своих потребностей, управлять их интенсивностью, направленностью и осуществлять обратную связь, которая проявляется через свободу выбора, когда человек сам выбирает способы своей жизнедеятельности, и в этом выборе реализуются его способности, личностные ориентации, идеалы и цели. Таким образом, прослеживается следующая цепочка: «потребности» – «мотив» – «стимул» – «цель» – «действие». Потребность это сила, которая заставляет людей действовать, то есть совершать поступки. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности является мотив.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека. Он находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов. Мотив, побуждая человека к действию, определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная

структура человека рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен.

Если благо формирует мотив труда, оно становится **стимулом** труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

**В качестве стимулов** могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обстоятельств и возможностей, то есть, то, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **процессом стимулирования**. Распространенной формой стимулирования является материальное стимулирование. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

В штаб-квартире многонациональной компании была внедрена новая система организации рабочего времени, согласно которой каждому сотруднику устанавливались обязательные присутственные часы (для большинства – с 11 до 16), и предоставлялась свобода определять, как использовать остальное рабочее время. Через полгода после внедрения новых принципов были подведены итоги: резко повысилась степень удовлетворенности работников, сократились абсентеизм и текучесть рабочей силы, уменьшились издержки на электроэнергию и телефон.

Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Выделяют два типа мотивирования:

Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования имеет основной задачей формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы.

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами. В среднем разброс составлял  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников.

Руководители компании решили, что 25%-ное невыполнение — это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду — введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение. Следует отметить, что мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности человека: мотивация, при: усилиях, старании, настойчивости, добросовестности, направленности. Данные характеристики позволяют дать более полное определение мотивации.

**Мотивация** – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Руководитель малого предприятия «Башмачок» по ремонту резиновой обуви Г. Копов в очередной раз пришел домой в плохом настроении из-за напряженных отношений с главным бухгалтером и приемщицей заказов. На предприятии в одну смену работает 14 человек. В этот вечер дома ему впервые понадобилось просверлить отверстие в детали из нержавеющей стали. Будучи человеком мастеровым, он имел дома набор сверл, дрель и другие инструменты. Однако традиционным способом просверлить отверстие ему не удалось, металл нагревался от сверла, но сверление не шло. Обратившись к соседу, он узнал, что для каждого металла нужен свой флюс. Достав

соответствующий флюс, он без труда выполнил сверление. Данная техническая ситуация показалась г-ну Г. Копову схожей с социальной ситуацией на его предприятии. Он понял, что к каждому работнику следует относиться как к индивидуальности и для каждого работника его небольшого предприятия необходимо найти соответствующие рычаги воздействия.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Руководство московского филиала транснациональной компании решило внедрить новый метод оплаты для рабочих, занятых обслуживанием оборудования – перейти к системе окладов от системы, при которой работник в дополнение к ставке ежемесячно получал 20%-ную премию. Премию получали 98% сотрудников, поэтому руководство решило назвать вещи своими именами и, увеличив оклады, на 20%, ликвидировать премию. Это решение вызвало волну открытого и скрытого протеста со стороны линейных руководителей, рассматривавших возможность невыплаты премии (фактически штрафа) в качестве важнейшего инструмента управления персоналом своих подразделений.

**Мотивация как процесс** может быть представлена в виде простой и расширенной модели мотивации (рис. 37 и 38).

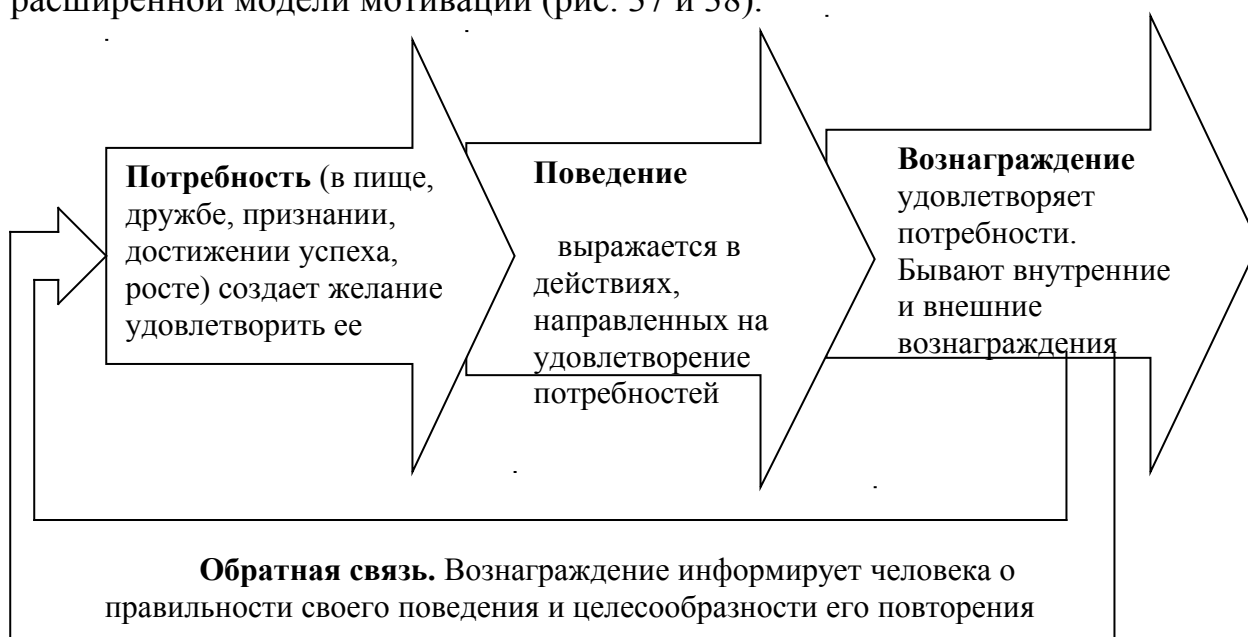


Рис. 37. Простая модель мотивации

Простая модель процесса мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. *Потребность* – это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности «заставляет» его предпринимать

определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять *поведение*, направленное на получение ценного *вознаграждения*, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Расширенная модель процесса мотивации включает 6 следующих друг за другом стадий.



Рис. 38. Расширенная модель процесса мотивации

В данной модели добавлены стадии *поиска путей устранения потребности*, где человек начинает искать возможность устранить ее, используя три варианта, отражающие то, что он может сделать с возникшей потребностью, а именно удовлетворить, подавить, не замечать.

В стадии *определения направления действий* человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На *стадии осуществления действия*, человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном

счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. И последняя *стадия устранения потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников. Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

**Содержательные теории мотивации.** Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его *теория иерархии потребностей* (1943) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие.

Теория иерархии потребностей Маслоу включает следующие предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
  - люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
  - группы потребностей находятся в иерархическом расположении к друг другу;
  - если потребности не удовлетворены, то они побуждают к действиям.
- Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней (рис.39).



Рис. 39. Иерархия потребностей А. Маслоу<sup>23</sup>

1. Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.

2. Потребности в безопасности – это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации – это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь

<sup>23</sup> Сост. по: Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: ООО «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С. 343



друзей, быть любимым. В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самовыражении проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом. Потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются. Поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею. В данной теории существуют некоторые недостатки:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол);
- необязательно наблюдается жесткое следование одной группе потребностей за другой, как это представлено в пирамиде;
- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Теория А. Маслоу предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников – их потребности. Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал *двухфакторную теорию мотивации* (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень

удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (рис. 40).



Рис. 40. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается. Процесс «неудовлетворенность –

отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, то есть данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами или факторами здоровья, что подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся:

- 1) условия труда;
- 2) оплата труда;
- 3) безопасность на рабочем месте;
- 4) правила, распорядок и режим работы;
- 5) взаимоотношения с руководством;
- 6) взаимоотношения в коллективе.

Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ «Обогащение труда». Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

- партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

- автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;

- расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

- ротация – перемена, рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;

- гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

- периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей;

- совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию;

- внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;

- компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Применяя теорию Ф. Герцберга в управленческой практике, менеджеры заметили, что, во-первых, для разных людей одни и те же факторы могут быть мотивирующими и демотивирующими и, во-вторых, не существует жесткой зависимости между удовлетворением от работы и увеличением трудовых усилий, ростом производительности труда (как предполагал Ф. Герцберг). Заработную плату, например, можно включить в группу «мотивирующих» потребностей, если ее размер колеблется в зависимости от значимых успехов сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, заработная плата в данном случае превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в группу мотивирующих потребностей.

Третья содержательная теория мотивации – это *теория ERG* (1972) (от англ. *existence* – существование, *relatedness* – взаимосвязи и *growth* – рост) Клейтона Альдерфера. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

- 1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;

- 2) потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;

- 3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации. Последняя содержательная теория мотивации – *теория приобретенных потребностей* Дэвида МакКлелланда (1961, 1975). Данная теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

*Потребность достижения* проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

*Потребность присоединения* проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия, как с коллегами, так и с клиентами.

*Потребность власти* выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров (рис.41). В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его

дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

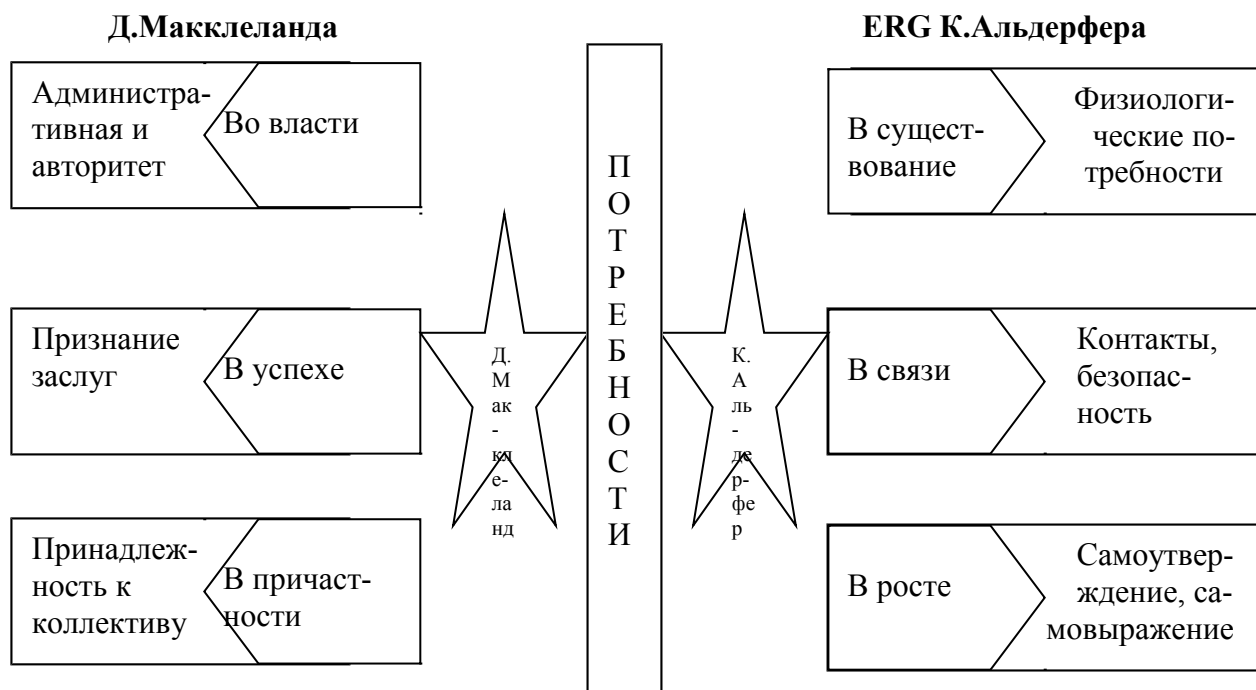


Рис. 41. Концепция приобретенных потребностей

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам. Эти теории подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время используются в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Однако данные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, но не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток содержательных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях. Ведь поведение людей определяется не только потребностями, но и окружающей средой, ожиданиями человека, его оценкой последствий выбранного типа поведения.

**Процессуальные теории мотивации** учитывают факторы в поведении человека. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным. Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера – Лоулера.

*Теория справедливости*, разработанная Стейси Адамсом (1963), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями

других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т.д. Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т.д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.



Рис. 42. Теория справедливости С. Адамса

Если баланс соотношения затраты – результаты нарушается, например, работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения. Чтобы восстановить справедливость сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые

усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается (рис. 42).

*Теория ожиданий.* Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений (рис. 43). Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

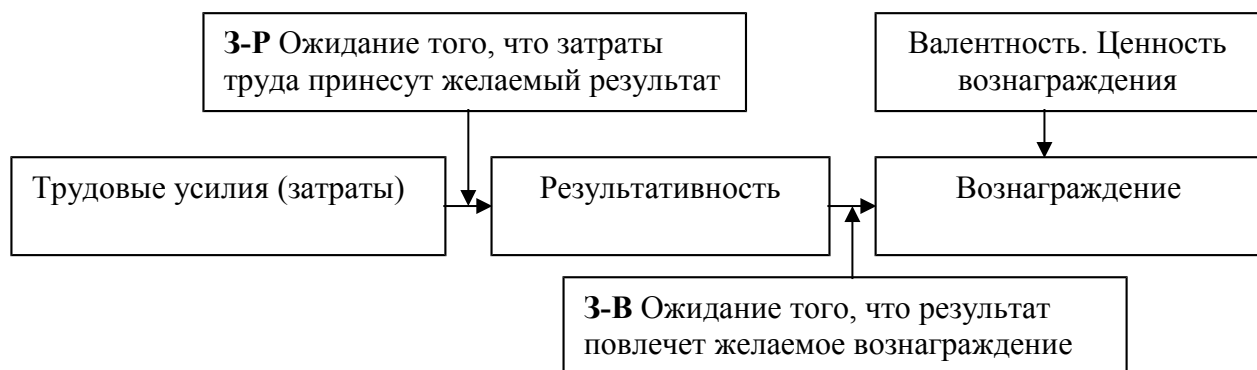


Рис. 43. Основные элементы теории ожиданий

**Ожидание** – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. Ожидание принимает значение от 0 (нет шансов, что результат произойдет после поведения или действия), до +1 (уверенность в том, что этот результат последует за действием или поведением). При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда – результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т.д. (З – Р);

2) результативность – вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например, заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р – В);



3) валентность – ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла, ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

$$\text{мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$$

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

*Модель-теория мотивации Портера – Лоулера (1968).* Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды (рис. 44). Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

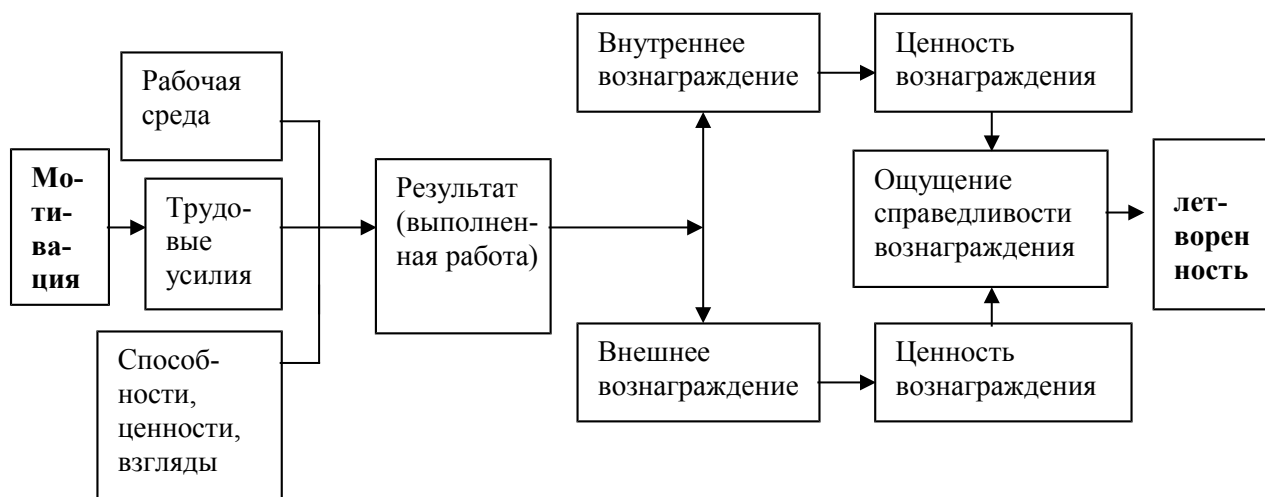


Рис. 44. Модель мотивации Портера-Лоулера

**Концепция партисипативного управления.** Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций и решаемых задач. Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, то есть работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;

3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;

5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т.е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества. Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и ее вознаграждения.



Рис. 45. Изменение поведения людей посредством подкрепления

*Теория подкрепления* оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Подкрепление является важным принципом обучения. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и гашение (рис. 45).

*Позитивное подкрепление* представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий. Денежное вознаграждение – это не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.

*Отказ от нравоучений* означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Данный метод называется еще негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться не желанием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

*Наказание* является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

- результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
- влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
- наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, неуспех в которой привел к наказанию;
- подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

*Гашение* предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что

его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения. Существенной основой этих четырех типов подкрепления является *закон эффекта Торндайка*: «Из нескольких откликов на одну и ту же ситуацию те отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует удовлетворение (подкрепление)... имеют большую вероятность повторения; отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует неудобство (наказание), происходят с меньшей вероятностью»<sup>24</sup>

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить достаточно широкий спектр стимулов преимущественно нематериального характера и методы управления. Совокупность методов управления обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией. Среди доступных направлений мотивации персонала, являющихся резервом повышения эффективности деятельности организации, необходимо выделить:

- повышение демократичности руководства;
- создание климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- участие в управлении и принятии решений;
- предоставление работы в соответствии с интересами;
- своевременный должностной и профессиональный рост;
- участие в успехе и в прибыли;
- предоставление возможности для обучения;
- создание творческой атмосферы, дающей возможности самовыражения.

**Методом управления** называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации. Методы управления отличаются, прежде всего, мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

- Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.

- Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.

---

<sup>24</sup> Thorndike E.L. Animal Intelligence. N.Y., 1911. P. 244.

- Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов. Первая группа – это *организационно-распорядительные, или административные методы* управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Их отличает прямой характер воздействия. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Вторая группа методов – *экономические*. Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления. Поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Данные методы объединяют все формы материального стимулирования. Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности, потребительского рынка).

Третья группа – это *социально-психологические методы* управления. Они основаны на использовании социального механизма коллектива. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты. Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т.д. Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение

управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических методов управления.

### **Основные принципы управления людьми:**

- *Поддержание у подчиненных чувства самоуважения, самоуверенности.* Когда люди чувствуют себя уверенно, повышается эффективность их работы. Этому принципу можно следовать даже тогда, когда необходимо довести до работника сигнал о наличии отрицательных отклонений в его работе. Опытные руководители сначала отмечают положительные результаты, а затем обсуждают те аспекты работы, которые надо улучшить. При этом выражают уверенность в способности работника добиться этих улучшений. Это повышает шансы на успех. И, наоборот, подрыв в работниках самоуважения гарантирует плохие результаты.

- *Концентрация внимания на проблеме, а не на личности подчиненного.* Это дает возможность человеку не уходить в глухую оборону, а вместе работать над решением проблемы.

- *Использование метода подкрепления.* Подкрепляется желательное поведение и не поощряется нежелательное. Наиболее распространенной формой подкрепления является негативная реакция на нежелательное поведение. Должно быть наоборот. Позитивное подкрепление имеет большие шансы на успех.

- *Активное слушание.* Имеются в виду способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства.

- *Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками.* Завершая разговор с работником, необходимо удостовериться, что цели были правильно поняты. Всегда устанавливайте конкретную дату проверки исполнения, с тем, чтобы иметь возможность поощрить работника в ходе выполнения задания.

### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Какие факторы влияют на поведение и успешность деятельности людей?
2. Связаны ли потребности людей с их местом в организации?
3. Какими школами управления и как развивалась концепция мотивации? При ответе используйте рис. 39-45.
4. В чем разница между внешними и внутренними вознаграждениями?
5. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
6. Сравните различия между содержательными теориями мотивации. Можете ли вы назвать какие-нибудь элементы, в которых эти теории противоречат друг другу?
7. Почему процесс мотивации через потребности является бесконечным?
8. Укажите два важных отличия теории ERG от теории А. Маслоу.
9. В чем основное отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации?

10. Что люди принимают во внимание, оценивая затраты и результаты труда, а также справедливость вознаграждения?
11. Как работники пытаются восстановить справедливость своего вознаграждения?
12. Почему люди должны считать получаемое за работу вознаграждение справедливым? Что можно предпринять, чтобы люди объективно оценивали себя и других?
13. Теория ожиданий предоставляет много места субъективным ощущениям, это усложняет ее. Поэтому многие менеджеры считают, что сложность этой теории уменьшает ее ценность для практики. Что вы можете сказать по этому поводу?
14. Какие факторы определяют выбор методов управления?
15. Какая группа методов управления позволяет наиболее полно мобилизовать творческую активность коллектива?
16. Какие принципы управления людьми используете вы во взаимоотношениях в коллективе?
17. Прокомментируйте пословицу с точки зрения теории подкрепления: «На мед можно поймать гораздо больше мух, чем на укус».
18. Как руководителю добиться лучших результатов от своих подчиненных, используя методы положительного стимулирования или наказывая за отрицательные действия? Почему?
19. Используя рис. 43, определите, какие важные взаимосвязи в трудовом процессе подчеркивает теория ожиданий?
20. Опираясь на рис. 44, определите, в чем новизна и значение для менеджеров модели мотивации Портера-Лоулера?
21. Как добиться, чтобы труд на благо фирмы стал постоянным мотивом активной творческой деятельности сотрудников?
22. Руководитель одной компании считает, что менеджеры в организациях имеют слишком большую защищенность благодаря всевозможным большим и малым льготам. Он в своей компании отменил многие гарантированные льготы и ввел вознаграждение за риск. Может ли данный подход мотивировать менеджеров? Почему?
23. Если опытный секретарь обнаружит, что она получает меньше денег, чем вновь нанятая уборщица, то, как она отреагирует? Какие затраты и результаты труда она может оценить, делая это сравнение?
24. Опрос американских учителей показал, что наиболее значимыми для них были два вознаграждения: убеждение в том, что их работа является важной, и чувство собственной значимости, достижения успеха, выполненного долга. Но они также отметили, что оплата их труда и дополнительные льготы были низкими. Несмотря на это, они продолжали учить детей, стараясь улучшить результат. Объясните это открытие, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга и рис. 40. Распространяется ли оно на российских учителей?
25. Опишите основные элементы теории подкрепления, используя рис. 45. Противопоставьте применение дисциплинарных мер использованию



вознаграждений и положительных подкреплений при уклонении от выполнения обязанностей и текучести кадров.

26. Связаны ли потребности людей с их местом и статусом в организации?
27. Что вы считаете более важным и почему: формировать мотивацию работников или отбирать людей с более высокой мотивацией?
28. Назовите наиболее важные, по вашему мнению, способы мотивации для следующих лиц: вас лично в учебной группе, квалифицированного рабочего, служащего в конторе, неквалифицированного работника, профессионала (врача, юриста);
29. Представьте себе, что Вы менеджер и Вам нужно, чтобы работники в срок сдали отчет за квартал. Что Вы будете делать для мотивации работников. Опишите это с позиции мотивационного процесса.
30. Прокомментируйте тезис: «Старайтесь “поймать” ваших работников на хорошем».
31. Кто несет ответственность за мотивацию людей?
32. Для того чтобы добиться сокращения числа несчастных случаев на производстве, в компании Campbell Soup используется лотерея. Право на получение призов получает каждый проработавший без происшествий 30 и более дней сотрудник. В чем причина успеха программы?
33. На смену человеку экономическому, на которого ориентирована американская модель управления, и человеку социальному, на которого ориентирована японская модель, приходит человек информационный или самореализующийся. Какие основные мотивы работать в компании имеет этот человек?
34. Что хотел подчеркнуть эксперт по управлению кадрами Питер Друкер в следующем высказывании: «Экономические стимулы с течением времени из поощрения превращаются в права. Поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. Однако они немедленно превращаются в право. Отмена поощрительной доплаты или выплата только некоторой ее части воспринимается как наказание. Увеличение требований к материальному вознаграждению быстро разрушает их полезность как стимулов и инструментов управления».

## **ТЕСТЫ**

### **1. Удовлетворенность работой**

Один из подчиненных заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное». Работа, за которую отвечает подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что ее может выполнить даже выпускник школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющим английским языком.

Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, схожую с деятельностью бизнесмена. Каким образом вы, как управляющий, должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много людей, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить подчиненному, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

## **2. Чувство принадлежности к предприятию**

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

## **3. Методы управления**

Применение менеджером социально-психологических методов руководства и демократического стиля управления имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако методы эти таят в себе ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно видеть эти недостатки?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные

отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнения каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, регулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющий будет не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

#### **4. Трудолюбие**

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. Объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени пополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

#### **5. Управленческие действия**

На предприятии, где вы осуществляете управленческие функции, запланировано завести новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки: те, что предлагает компания «К», или те, что предлагает компания «С». В ходе дискуссии обнаружились два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией «К», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы «С». Поскольку и в том, и в другом мнении есть свой резон, не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит вам. Какую из предлагаемых ниже позиций вы как управляющий займете?

А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнение обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных с вами.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управленческому и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

## **6. Определение целей и задач деятельности**

В случае, когда подчиненным поручается какая-то работа, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении этих целей.

А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют в деле достижения целей организации.

Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.

Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.

Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

Ж. Добиться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

## **7. Методы работы менеджера**

1. Как руководитель должен распределять работу между подчиненными?

А. Приказом.

Б. Учитывая их загруженность.

В. Учитывая их пожелания.

Г. В соответствии с их возможностями.

2. Как проявляется решительность менеджера?

А. Принятием коллективом его решения.

Б. Четкостью принятого решения.

В. Быстротой принятого решения.

- Г. Готовностью идти на риск и принятием на себя ответственности за принятое решение.
3. Каковы наиболее отрицательные последствия авторитарного руководства?
- А. Злоупотребление властью.
  - Б. Плохая работа коллектива.
  - В. Падение авторитета руководителя.
  - Г. Пассивность сотрудников, отказ от участия в поиске решений стоящих проблем.
  - Д. Текучесть кадров.
4. Как работать с новым членом коллектива?
- А. Обеспечить минимальную загруженность.
  - Б. Обеспечить высокую загруженность.
  - В. Организовать успех в деятельности.
  - Г. Как со всеми остальными.
5. Как повысить исполнительскую дисциплину подчиненных?
- А. Конкретизировать распоряжения.
  - Б. Увеличить число исполнителей.
  - В. Уменьшить число исполнителей.
  - Г. Контролировать исполнение.
  - Д. Создать механизмы самоконтроля.
6. Что в первую очередь должен учесть руководитель при анализе поступка члена коллектива?
- А. Результаты поступка.
  - Б. Личные впечатления.
  - В. Способы поступка.
  - Г. Мотивы поступка.
7. В каком случае руководитель не должен осуждать ошибку подчиненного?
- А. Если работник оказался не подготовленным к решению задачи.
  - Б. Если аналогичная ошибка может быть допущена более квалифицированным работником.
  - В. Таких случаев нет.
  - Г. Если ошибка совершена впервые.
8. Может ли руководитель «навязать» подчиненному свою систему ценностей?
- А. Да.
  - Б. Нет.
  - В. Да, если ценности истинные.
  - Г. Да, если руководитель авторитетен.
9. Может ли психологическая готовность личности к труду быть временной?
- А. Да, если труд не интересен.
  - Б. Нет.
  - В. Да.
  - Г. Определенный ответ дать нельзя.
10. Является ли личность руководителя исходной в характеристике психологического климата?

- А. Все зависит от знаний и умений руководителя.
  - Б. Все зависит от способностей руководителя.
  - В. Нет.
  - Г. Да.
  - Д. Все зависит от способностей коллектива.
11. Как надо понимать феномен «Развитие управленческого мышления руководителя»?
- А. Совершенствование своей деятельности.
  - Б. Достижение нужных результатов.
  - В. Постоянное самосовершенствование.
  - Г. Переосмысление выводов из управленческой практики.
12. Какова главная задача в работе руководителя?
- А. Организовать продуктивную работу.
  - Б. Подобрать людей, способных к совместной работе.
  - В. Обеспечить экономическую заинтересованность в работе.
  - Г. Создать условия для хорошей работы.
  - Д. Повышать удовлетворенность работой.
13. Что является главным в деятельности коллектива?
- А. Вклад каждого в общее дело.
  - Б. Психологическая обстановка.
  - В. Авторитет руководителя.
  - Г. Индивидуальная ответственность каждого.
  - Д. Общий результат.

### ЗАДАНИЕ 1

Предположим, что работник А может сделать 100 деталей в час и остается на этом уровне производительности изо дня в день. Работник В изготавливал 75 деталей в час, но затем увеличил производительность до 85 деталей в час.

### ВОПРОСЫ

1. Какой работник в данном примере поощрен, наказан?
2. Какие принципы распределения были нарушены?
3. К чему приведет такой стиль работы?
4. За что следует поощрять работников?

### ЗАДАНИЕ 2

Рассмотрите следующий пример и ответьте на поставленные вопросы. У вас есть два работника: работник А, который невероятно талантлив, и работник В, простой исполнитель. Вы даете обоим работникам сходные задания. Работник А справляется с заданием досрочно и возвращает отчет, не содержащий ошибок. Поскольку А уже закончил работу, вы даете ему два дополнительных задания. Между тем работник В не только опоздал, но когда

он в конце концов вернул отчет, который вы от него требовали, в нем было полно ошибок. Поскольку время вас уже поджимало, вы приняли отчет работника В, а затем исправили ошибки сами.

### ВОПРОСЫ

1. Кого и что следует поощрять?
2. Предложите систему показателей, которые необходимо контролировать и измерять в целях поощрения работников.
3. Может ли каждый работник, независимо от того, насколько он сообразителен, талантлив или просто старателен, повысить качество своего труда?

### ЗАДАНИЕ 3

Какие принципы управления реализуют следующие десять лучших методов поощрения? Личная благодарность работнику за хорошую работу – в личной беседе, в письменном виде или и то, и другое одновременно. Делайте это постоянно, часто и искренне.<sup>25</sup>

1. Постарайтесь найти время, чтобы встретиться и выслушать работника – столько, сколько ему на это потребуется или захочется.
2. Обеспечьте работников конкретной и часто предоставляемой информацией о производительности их труда. Поддерживайте их стремление к повышению эффективности труда.
3. Отыскивайте, поощряйте и повышайте лучших работников, ведите себя со слабыми и обычными работниками так, чтобы они либо улучшали свою работу, либо увольнялись.
4. Предоставляйте информацию о том, как компания зарабатывает и теряет деньги, о готовящейся к выпуску продукции и стратегии конкурентной борьбы. Объясняйте работникам их роль в общем плане действий.
5. Предоставьте работникам возможность расти и осваивать новые технические приемы, укрепляйте в них уверенность, что они находятся в лучшей форме. Покажите, как вы можете помочь им реализовать их цели, достигнув при этом и целей организации. Установите партнерские взаимоотношения с каждым из ваших работников.
6. Развивайте в работниках чувство хозяина по отношению к их работе и связанному с ней оборудованию фирмы. Это чувство хозяина может быть и символическим (например, трудовые карточки для *всех* работников, независимо от того, требуются они им для работы или нет).
7. Создайте открытую, доверительную и веселую рабочую атмосферу. Поощряйте новые идеи, предложения и инновации. Учите на ошибках, а не наказывайте за них.
8. Непременно отмечайте достижения – всей компании, вашего отдела и отдельных работников. Не жалейте времени на торжественные собрания и общественную деятельность. Действуйте творчески и раскованно.

<sup>25</sup> Нельсон Б., Экономист П. Умение управлять для «чайников». Киев, 1997. С. 104.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

### Рождественские индейки

Руководитель крупного предприятия по производству аэрокосмической техники в Калифорнии решил сделать красивый жест и отблагодарить своих работников, подарив им на Рождество по индейке. Однако возникла проблема: некоторые из работников обратили внимание, что их индейка меньше, чем у коллег. В скором времени жалобы дошли и до руководства – работники, получившие меньшую индейку, решили, что они были наказаны за плохую работу. Конечно, руководство не могло больше допускать подобных ошибок. Заказ, отправленный поставщику рождественских индеек на следующий год, предусматривал, чтобы все индейки были одного и того же веса.

К несчастью, поставщик индеек должен был проинформировать производителя аэрокосмической техники, что, несмотря на требования контракта, бог не создал всех индеек одинаковыми, и поставка тысячи индеек одного веса будет невозможна. Столкнувшись с этой проблемой, промышленник сделал то, что может придумать только руководитель, – он прикрепил к каждой индейке по этикетке, на которой было отпечатано следующее: «Вес вашей индейки вовсе не обязательно соответствует качеству вашей работы в истекшем году». Жалобы продолжались, и ситуация только ухудшилась. Некоторые из работников говорили, что они предпочли бы иметь возможность выбора между индейкой и ветчиной, другие хотели корзину фруктов и т.д. Год проходил за годом, и дело дошло до того, что руководство компании вынуждено было нанять на полный рабочий день администратора по индейкам!

В конце концов, программа ежегодных рождественских индеек рухнула, поскольку руководство обнаружило, что некоторые работники дошли до того, что выбрасывали индеек из своих коробок, заполняли последние инструментом, принадлежащим компании, и таким образом проносили его через охрану.

### ВОПРОСЫ

1. Каких целей хотело добиться руководство компании, осуществляя данную программу поощрения работников?
2. За что поощрялись работники?
3. Привела ли данная программа к повышению производительности труда и улучшению отношений среди работников фирмы? Почему?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### Клуб 100



В 1981 г. Даниэль Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба100» на заводе этой фирмы, изготавливающей картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем отдела управления человеческими ресурсами этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. Идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенное незадолго перед этим обследование показало, что 79% работников считали, что получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности труда и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах и, когда счет достигал 600 баллов, получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%, продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через 2 года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считает, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему работникам оказались дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина хвасталась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за мою обычную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но заработная плата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

### *ВОПРОСЫ*

1. Представьте прежнюю и новую модели мотивации работников.

2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какие факторы вызывали неудовлетворенность и какие способствовали росту удовлетворенности?
4. Опишите, как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации, используя модель мотивации Портера – Лоулера.

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

#### **Поиск эффективных методов управления**

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих. Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

## ТЕМА 10. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

### *Основные вопросы*

1. Природа лидерства и личность менеджера.
2. Баланс власти и ее формы. Партнерское влияние.
3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход.
4. Ситуационный подход и ситуационные теории лидерства.
5. Лидерство женщин.
6. Новое в теориях лидерства.

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений (начальник – подчиненный), а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений (лидер – последователь). Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

**Лидерство** – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.

Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели.

П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность.

О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что лидерство это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Из этого следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хидоури считают, что лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Влияние** – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. **Власть** – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. **Власть** – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях».<sup>26</sup> Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

Лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. А для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворить свои потребности.

Для успеха лидеру необходимо иметь способность *создавать* образ будущего состояния организации и доведение его до последователей. *Наделять* последователей соответствующими правами и полномочиями. *Признавать* свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы. Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его усилий и усилий последователей. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. Поэтому в современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. В управленческой литературе выделяются следующие типы лидерства:

- «Соверен» или «патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.

- «Вожак». В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.

- «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Это авторитарная личность, его боятся и подчиняются.

---

<sup>26</sup> Dahl R. The Concept of power // Behavioral Science. 1957. July. P. 203 – 204.

• «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если, и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

• «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.

• «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.

• «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.

• «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

• «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.

• «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.

• «Дурной пример» выступает как источник подражания для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

• «Кумир» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

• «Изгой».

• «Козел отпущения».

Два последних типа лидерства обнаруживаются как антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций. Если в группе возникают значимые проблемы, то для их решения выдвигают лидера, так как без лидера ни одна группа существовать не может.

Наиболее эффективным для работы группы и организации будет та ситуация, когда менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Однако на практике эти функции не только не

совмещаются, но и противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера, а умение добиться полного раскрытия творческого потенциала коллектива свидетельствует о его высоких организаторских способностях.

Проблема **личности менеджера** была и остается предметом пристального внимания ученых и руководителей-практиков, создано немало теорий личности.

В теории управления по данной проблеме существуют две позиции: личностная и технологическая. *Личностная позиция* отражает, что роль и функции менеджера предъявляют специфические требования к личности. Только обладая соответствующими качествами, человек может возглавить коллективное дело, совершенствоваться в управлении той или иной организацией и вести ее к успехам. Назначение личностной концепции управления заключается в создании научных условий для того, чтобы задачи отбора лидеров, организации их деятельности и их личностного роста решались адекватными методами. Теоретическая роль данной концепции состоит в развитии общепсихологической теории личности, обогащение ее данными о чертах психологии такой категории людей как менеджеры – организаторы социальных процессов.

*Технологическая позиция* акцентирует внимание на методах решения управленческих задач и является непсихологической. В эпоху индустриализации и преклонения перед машинами технологический подход приобретал технократический оттенок. Навязчивое стремление все измерять и выражать количественно наталкивается на очевидные трудности, когда речь идет о человеческих факторах управления.

Технократический подход в теории управления оперирует упрощенным представлением о личности, вариантами которого явились концепция человека «экономического», «институционального», (модель Т. Веблена), «административного» (Г. Саймон), «профессионального». Это вполне соответствовало духу технократического мышления.

Вышей точкой в результатах данного направления является особый тип личности менеджера, представителем которого является Р. Макнамара, который, как пишет Л. Якокка, пользовался репутацией человека-робота. Ум его был настолько глубок и дисциплинирован, что часто затмевал собой его подлинную личность. Он обладал феноменальным коэффициентом умственного развития и необычайно цепкой памятью. У него была поразительная способность накапливать факты и ничего не забывать из того, что узнавал. Макнамара умел также предвидеть. Во время разговора с ним чувствовалось, что он в голове уже сопоставил соответствующие детали всех возможных вариантов и сценариев обсуждаемого решения. Когда дело касалось очень больших затрат, Макнамара прикидывал последствия каждого из возможных вариантов решения. Он обладал способностью держать в голове десятков различных планов и взвешивать все связанные с ними факты и цифры, не пользуясь при этом никакими записями.

Менеджер любого звена должен быть знаком с личностными качествами, которые лежат в основе успешной управленческой деятельности. Практика управления показывает, что сегодня остро стоит вопрос о подготовке менеджеров нового типа, повышения их профессиональной деятельности, особенно в области психологии, имиджеологии, конфликтологии.

Для того, чтобы безошибочно подобрать менеджера, который был бы лидером одновременно, нужно знать качества, которые должны быть ему присущи как обязательные. Существуют четыре группы таких качеств:

- личные – честность, порядочность, принципиальность во всех вопросах, хорошее здоровье и эмоциональная зрелость;
- профессиональные – компетентность, культура, творчество, хорошее знание действительности, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, умение анализировать ситуацию, быть восприимчивым к новизне и изменениям;
- организаторские и деловые – целеустремленность, деловитость, энергичность, дисциплина и контроль над собой.

Различие между менеджером и лидером можно изобразить в виде таблицы.

*Таблица 14*

#### **Отличие менеджера от лидера**

<b>Менеджер</b>	<b>Лидер</b>
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя, так как это ведет к

сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу и принуждение.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

*Власть, основанная на принуждении*, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение и страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

*Власть вознаграждения* основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премия, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т.д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

*Легитимная (законная, традиционная) власть* основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерных для организации. Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень



сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо».

Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой и сопротивление переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

*Власть информации* базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

*Власть примера, референтная власть* основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

*Власть эксперта* осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями (рис.46).

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных. К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие, которые являются **формами партнерского влияния**.



Рис. 46. Основы власти

*Власть, основанная на убеждении*, – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему. Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

К методам влияния путем убеждения можно отнести:

- точное определение потребностей слушателя и апелляция к этим потребностям;
- просьба о немного большем, чем на самом деле нужно или хочется. Для убеждения иногда приходится делать уступки, а если с самого начала попросить больше, можно получить именно столько, сколько действительно

нужно. Данный метод может сработать против руководителя, если запросить слишком много;

- беседа с учетом интересов слушателей, а не своих собственных. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что влияющий хочет, чтобы он сделал;

- высказывать в разговоре свою точку зрения следует в последнюю очередь, так как выводы и аргументы, прослушанные последними, имеют больший шанс повлиять на слушателей.

Методы убеждения – это воздействия на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Умение убеждать очень важно для руководителя. Методы убеждения служат дополнениями других методов, а именно экономических и административных.

К основным формам убеждения относятся:

- беседа, целью которой является вызвать у собеседника доверие, сомнение в его доводах и изложить свою точку зрения;

- убеждение вышестоящего руководства – краткое изложение аргументов;

- разъяснение – информирование работников.

Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности. Убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит ясно, четко и логично. Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, влияние путем убеждения имеет одноразовый характер. Руководитель, предпочитающий данный метод, каждый раз, когда он хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

*Власть, основанная на участии в принятии решений*, основана на еще большем, чем в случае убеждения, признании власти исполнителей. Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель направляет его усилия и способствует более глубокому раскрытию способностей. Данная форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти. Следовательно, такую форму влияния нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал. Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от

ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

**Стиль руководителя** – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления. Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – **подход с позиций личных качеств** – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера: он настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак Зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т.д.), необходимые для эффективного лидерства. Второй подход к определению эффективного лидерства – **поведенческий**, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, *что* и *как* лидеры делают, а не на вопрос, *кто* является лидером. Наиболее известны следующие концепции:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- заменители лидерства.



Рис. 47. Авторитарный стиль руководства.

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.

**Автократический (авторитарный) стиль** характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных (рис. 47).

**Демократический стиль** отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы (рис. 48).



Рис. 48. Демократический стиль руководства.

**Либеральный стиль** означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. *laissez faire* – «не трогайте; пусть идет, как идет; пусть идет само собой»). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера (рис. 49).

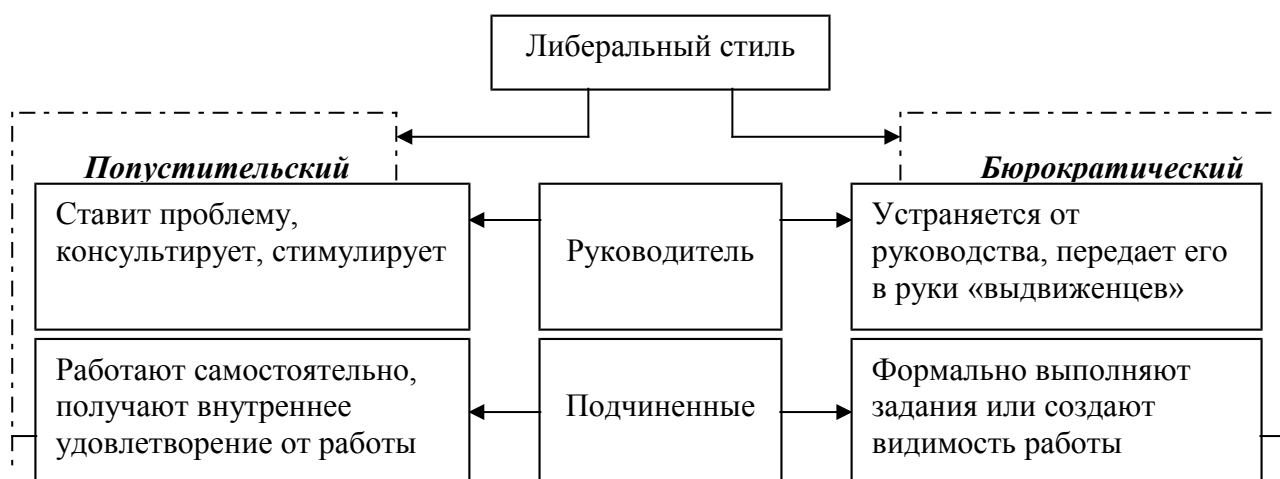


Рис. 49. Либеральный стиль руководства.

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация,

меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутона. В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис. 50). Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено, как это показано на рис. 49. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие болевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.



Рис. 50. Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50% возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.



Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

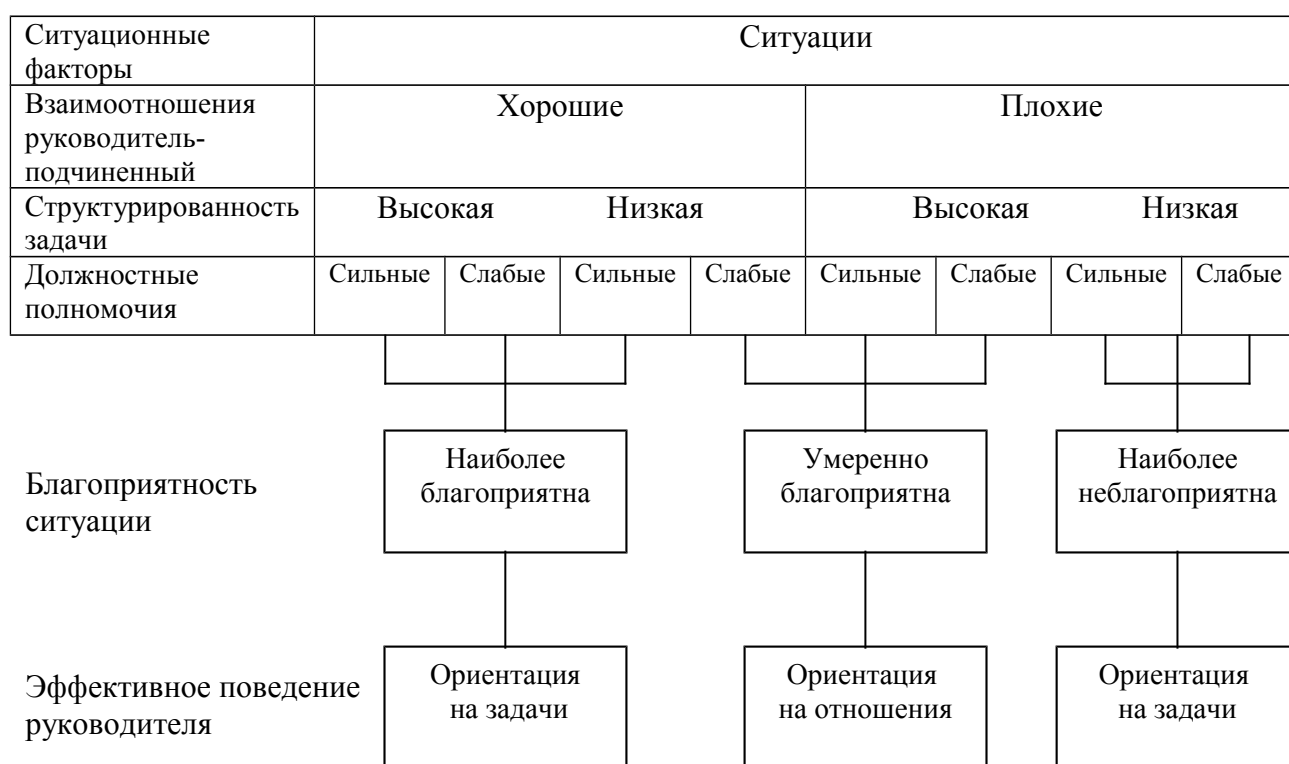


Рис. 51. Теория руководства Ф. Фидлера

**Ситуационный подход** к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С):  $L = f(LK; XG; C)$ . Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

*Теория руководства Ф. Фидлера* определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации (рис. 51). Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу **наименее предпочитаемого сотрудника** (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Таблица 15

Шкала НПС Ф. Фидлера

Вежливый	8 7 6 5 4 3 2 1	Невежливый
Дружелюбный	8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелюбный
Отвергающий	1 2 3 4 5 6 7 8	Принимающий
Помогающий	8 7 6 5 4 3 2 1	Мешающий
Безразличный	1 2 3 4 5 6 7 8	Увлеченный
Напряженный	1 2 3 4 5 6 7 8	Расслабленный
Отчужденный	1 2 3 4 5 6 7 8	Внимательный
Холодный	1 2 3 4 5 6 7 8	Теплый
Готовый к сотрудничеству	8 7 6 5 4 3 2 1	Неготовый к сотрудничеству
Готовый поддержать	8 7 6 5 4 3 2 1	Отказывающийся поддержать
Скучный	1 2 3 4 5 6 7 8	Интересный
Придирчивый	1 2 3 4 5 6 7 8	Соглашающийся
Самоуверенный	8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный
Эффективный	8 7 6 5 4 3 2 1	Неэффективный
Угрюмый	1 2 3 4 5 6 7 8	Веселый
Открытый	8 7 6 5 4 3 2 1	Сдержанный

В табл. 15 приводится шкала НПС, состоящая из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Суммарное количество баллов колеблется от 16 до 128. Тот, кто набрал 64 балла и более, то есть описал своего НПС очень позитивно, обладает стилем, ориентированным на отношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). Тот, кто набрал 57 баллов и менее, обладает стилем, ориентированным на выполнение работы, задач. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствует смешанному типу руководства. Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель – подчиненные; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

Взаимоотношения руководитель – подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т.д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Сочетание трех ситуационных факторов с двумя лидерскими стилями дает восемь типов ситуаций. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, а в ситуациях 4, 5, 6 лучше работают руководители, ориентированные на отношения.

Потенциальные преимущества стиля, ориентированного на задачу, – быстрота и точность выполнения заданий, строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, автократический стиль является эффективным для достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль, ориентированный на задачу. Ведь отношения с подчиненными уже хорошие. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что он должен опираться на прямой контроль, чтобы направить усилия подчиненных на решение задачи.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно теории жизненного цикла Херси – Бланшарда самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных (рис. 52): М1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе; М2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений; М3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель; М4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.



Рис. 52. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль. Убеждающий стиль (S2) характеризуется двойной высокой

ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера. Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников. Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США). В России только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. *Концепция гендерного потока* была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2. *Теория гендерного отбора лидеров* (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна

продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. *Концепция токенизма* (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности; б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом; в) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу; г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность. Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

#### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным?
4. В чем основные различия между руководителями по теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора?
5. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
6. Каковы преимущества и недостатки каждой формы власти?
7. Какие формы власти и почему не может использовать лидер?

8. Каково различие между поведенческим подходом к лидерству и теорией личных качеств руководителя?
9. Каковы недостатки подходов к изучению лидерства, основанных на следующих переменных: лидерские качества, лидерское поведение, ситуация?
10. Каково практическое значение теории руководства Фидлера?
11. Сравните две ситуационные теории лидерства: Фидлера и Херси – Бланшарда. Что общего между ними и что их различает? Для ответа используйте рис. 51 и 52.
12. Назовите несколько, на ваш взгляд, особенно необходимых качеств руководителя. Будут ли они необходимы для всех ситуаций?
13. Почему теория руководства Р. Танненбаума послужила основой для развития всех основных ситуационных теорий лидерства? При ответе используйте рис. 53.



Рис. 53. Континуум лидерского поведения

14. Прокомментируйте высказывание А. Исайкина, гендиректора компании «Волга-Днепр»: «Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма... В то же время когда руководители и исполнители в массе своей умеют работать по правилам, авторитарный стиль управления адекватен и вполне оправдан». Каковы границы авторитарного стиля управления?
15. Охарактеризуйте три ситуации, в которых для мотивации группы лидер обычно не требуется. Для ответа воспользуйтесь заданием 3 и табл. 16.
16. Каково соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?

17. Может ли кто-то быть менеджером, но не лидером, лидером, но не менеджером, лидером и менеджером одновременно? Объясните.
18. Некоторые ученые считают, что женщины имеют отличный от мужчин стиль руководства. Согласны ли вы с тем, что этот стиль более эффективен для современных организаций? Аргументируйте.
19. Почему женщине сложнее стать лидером, чем мужчине?
20. Как нужно одеваться сегодняшним женщинам – менеджерам, чтобы подтвердить свое право на лидирующее положение?
21. Роб Мартин был менеджером завода тяжелых грузовиков и верил в управление, основанное на участии, несмотря на то, что его заместитель использовал делегированные ему полномочия для того, чтобы заменить двух компетентных линейных руководителей на своих друзей. Что можно сказать Робу о стиле его руководства в этой ситуации?

### **ЗАДАНИЕ 1**

Представьте ситуацию, что Вы лидер в группе, использующий один из источников власти. Вы и Ваш коллега являетесь кандидатами на повышение по должности. Повышение получаете Вы. Он или увольняется, или остается в организации и начинает ненавидеть Вас, то есть в его лице Вы больше не лидер. Как рассеять эту ненависть и добиться его содействия?

### **ЗАДАНИЕ 2**

Вы являетесь менеджером и устанавливаете определенные цели для выполнения работы. У неформального лидера Вашей команды свои цели к выполнению данной работы, противоречащие вашим целям (вся команда следует за лидером). Вы знаете, что достижение этих целей повлечет за собой необратимые последствия. Что Вы сделаете, чтобы переубедить лидера? Будете ли Вы делать так, чтобы лидер потерял свои позиции?

### **ЗАДАНИЕ 3**

В табл. 16 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление заменителей (субститутов) или нейтрализаторов лидерства. Заменителями лидерства являются такие особенности работы, организации или подчиненных, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера. Нейтрализаторы препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. В табл. 16 представлены заменители для двух стилей лидерства: ориентированного на отношения и ориентированного на задачу. Отметьте крестиком для каждого из названных стилей заменители, которые нейтрализуют эти стили.

*Таблица 16*

**Заменители и нейтрализаторы руководства**



Характеристика	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на отношения	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на задачу
<p><b>Подчиненного</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способности, опыт, подготовка, знание</li> <li>2. Независимость, самостоятельность</li> <li>3. Профессионализм</li> <li>4. Безразличие к организационным стимулам</li> </ol> <p><b>Рабочих задач</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Рутинность, ясность, простота</li> <li>6. Отсутствие альтернативных методов</li> <li>7. Автоматическая обратная связь относительно результатов</li> <li>8. Приносит внутреннее удовлетворение</li> </ol> <p><b>Организации</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Четкость целей, планов, круга обязанностей (процессы формализованы)</li> <li>10. Невозможность гибкости отношений (незыблемые правила и процедуры)</li> <li>11. Высокоспециализированная поддержка (активные совещательные и штабные функции)</li> <li>12. Сплоченность коллектива (группы)</li> <li>13. Отсутствие у лидера прав вознаграждать</li> <li>14. Пространственное разделение руководителя и подчиненных</li> </ol>		

## ТЕСТЫ

### 1. Какой я управляющий

Прочитайте высказывания пяти различных управляющих и отметьте те, которые в наибольшей мере соответствуют вашим представлениям. Ранжируйте эти высказывания по следующим типам управляющих: 9.9; 9.1; 1.9; 5.5; 1.1.

А. Для меня важно принять решение, которое в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступить на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление или выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себя, и других.

Б. Я принимаю решение других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и поэтому

редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

В. Для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стремлюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

Г. Для меня важно сохранить хорошие отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать свой подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения и представления других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликтов, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» свои раны и пришли в нормальное состояние. Так как напряженность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удастся сохранять дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключать внимание. Я редко руковожу, но помогаю всегда.

Д. Для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

## **2. Какой вы руководитель**

Ответьте на поставленные ниже вопросы («да», «нет»).

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли было отказаться от приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Получив повышение, долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому подразделению?

4. Стремитесь ли вы к универсальному стилю управления?

5. Можете ли вы дать оценку своим подчиненным?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий при решении кадровых вопросов?

7. Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненным?

8. Хочется ли вам сломать сложившиеся стереотипы управления?

9. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека?

10. Часто ли приходится объяснять неудачи управления неблагоприятными факторами?

11. Часто ли не хватает времени для эффективной работы?

12. Эффективность руководства повысится, если вы будете чаще бывать в подчиненных подразделениях?

13. Даете ли вы самостоятельность в деятельности более «сильным» подчиненным?

*Вычислите сумму баллов по таблице:*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0

Если вы насчитали

от 16 до 20 баллов, то вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение;

от 11 до 15 баллов – вы относитесь к типу руководитель-организатор;

от 6 до 10 баллов – нельзя сказать, что вы сильный руководитель;

от 0 до 5 баллов – вы больше специалист, чем руководитель.

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА**

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины. Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров-то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем выказывать свое недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании.

### **ВОПРОСЫ**

1. Почему такие разные картины на аналогичных производствах?
2. Какой тип власти используют мастера?
3. Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?
4. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.

## ТЕМА 11. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Группы в организации и их типы.
2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой.
3. Характеристика групп и их эффективность.
4. Групповые процессы.
5. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах.

Формирование и развитие личности, а также деятельность отдельного человека существенно зависят от социальной среды. Она представляет собой сложно организованное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные, более или менее устойчивые общности, именуемые группами.

Человек нуждается в общении себе подобными и получает удовлетворение от этого и активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях эти контакты кратковременны и не значительны. Однако если двое или более человек проводят достаточно много времени в непосредственной близости, они постепенно начинают психологически осознавать существование друг друга. На степень такого осознания и время, требующееся на него, влияют ситуация и характер взаимосвязи людей. Однако его результат практически всегда один и тот же. Понимание того, что о них думают и чего ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними. **Группа** – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, то есть возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников.

Группы классифицируют по различным основаниям (табл. 17). Рассмотрим более подробно основные виды групп. *Формальные группы* создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко

определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Таблица 17

#### Классификация групп

Признак классификации	Вид групп
Степень формализации (принцип создания)	<p><i>Формальные:</i> вертикальные (группа руководителя, функциональная), горизонтальные (рабочая группа и комитет), специальные целевые</p> <p><i>Неформальные:</i> по интересам и на основе дружбы</p>
Размер группы	<p>Большие</p> <p>Малые</p>
Сфера совместной деятельности	<p>Управленческие</p> <p>Производственные</p> <p>Научно-исследовательские</p>
Уровень развития	<p>Высокоразвитые</p> <p>Слаборазвитые</p>
Цели существования	<p>Целевые</p> <p>Венчурные</p> <p>Функциональные</p> <p>По интересам</p> <p>Дружеские</p>
Период функционирования	<p>Постоянные</p> <p>Временные</p>

**Вертикальная группа** создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них создается для достижения определенных целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействий.

**Горизонтальная группа** создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может

быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа и комитет.

*Рабочая группа* иногда называется межфункциональной. Она может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

*Комитет* – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания (рис. 54). Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.



Рис.54. Комитет.

*Специальный комитет* – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

*Постоянный комитет* – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам, например, Совет директоров фирмы, ревизионная комиссия, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб, снижению себестоимости и т.д. Комитет обладает либо штабными, либо линейными полномочиями.

**Специальные целевые группы** создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий (рис. 55).

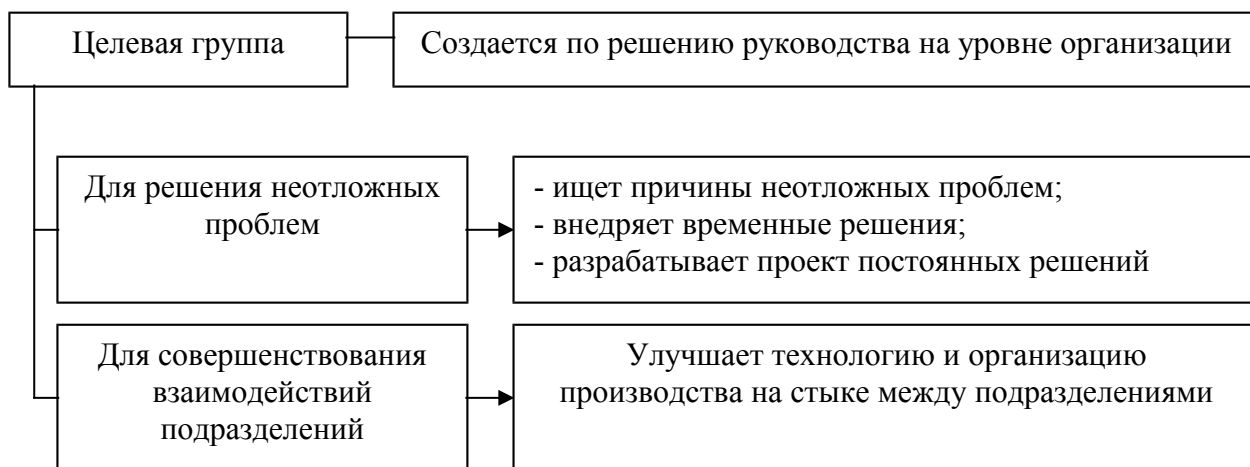


Рис. 55. Целевая группа<sup>27</sup>

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды (рис. 56).



Рис. 56. Место венчурной команды в структуре организации

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы.

<sup>27</sup> Сост. по: Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: 000 «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С.305

Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.

*Неформальная организация* – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

*Большие группы* – социальные общности людей, существующие в масштабах общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

*Малые группы* – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

*Управленческие группы* – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – коллективное принятие решений. И командные группы, комитеты должны эффективно работать как единый слаженный организм.

*Производственные группы* – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

*Научно-исследовательские группы* создаются для осуществления новых исследований, разработок, инноваций, это деятельность в области НИОКР.

*Высокоразвитые группы* – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

*Слаборазвитые группы* характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы находятся на начальном этапе своего существования.

*Целевые группы* – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

*Функциональные группы* – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

*Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские)*, – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто



выходят за рамки производственной деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

*Постоянные группы* – функционируют на постоянной основе и решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей. Они придают организации устойчивость.

*Временные группы* формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Исходя из определения неформальной группы как о спонтанно образовавшемся коллективе людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели, то можно сказать, что у таких групп, как и у формальных цели являются одной из причинной существования. В крупной организации всегда существуют не одна формальная группа. Большинство из них объединены в своего рода сеть, поэтому считается, что неформальная организация это, по существу, сеть неформальных групп. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп.

У неформальных групп много общего с формальными группами, в которые они оказываются вписанными:

- они практически организованы так же, как и формальные группы, так как у них имеется иерархия, лидеры и задачи;
- в спонтанно возникших группах так же имеются неписанные правила, называемыми нормами, которые служат для членов группы эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и наказаний. Особенность заключается в том, что формальная группа создана по заранее продуманному плану, а неформальная является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемое денежное вознаграждение за выполненную работу.

*Основными причинами* возникновения *неформальных групп* являются: неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности; потребность во взаимопомощи; потребность во взаимозащите; тесное общение и симпатия; сходный образ мышления.

- *Принадлежность*. Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов, взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей

социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

- *Взаимопомощь.* Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать уже в сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил – необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

- *Взаимозащита.* Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, причиняющих вред правил, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения. В частности, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые в противном случае могут оказаться у производственных и финансовых подразделений, и использовать при этом такой способ, как неформальные собрания для выработки стратегии противодействия «врагам».

- *Тесное общение.* Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно то, что относится к их работе. Но порой руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций – слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности. Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.

- *Сходный образ мышления.* Людей объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении. Такими характеристиками являются:

- осуществление социального контроля;

- сопротивление переменам;
- появление неформального лидера;
- распространение слухов.

*Социальный контроль.* Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению и другим различным санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

*Сопротивление переменам.* Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов. Последствием таких изменений является возможность для конкретных групп добиться положения и власти. Поскольку люди реагируют не на объективную реальность, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем в действительности. Сопротивление будет возникать каждый раз, когда члены группы усмотрят в переменах угрозу ее дальнейшему существованию как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, интересам или положительным эмоциям. Руководство должно ослабить сопротивление переменам, используя разные методы, в том числе и партисипативное управление.

*Неформальные лидеры.* Неформальные организации, так же как и формальные, имеют своих лидеров. Для оказания воздействия на членов группы они применяют по отношению к ним те же методы, что и формальные лидеры. Этих двух лидеров отличает лишь то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Например, в некоторых неформальных группах пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других наоборот.

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. Это взаимодействие можно представить в виде модели Хоманса (рис. 57). Модель демонстрирует, как из процесса взаимодействия людей, выполняющих определенные задания, возникает неформальная группа.

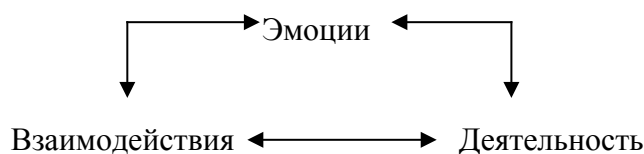


Рис. 57. Модель Хоманса

Согласно Д. Хомансу любая группа функционирует в условиях специфической внешней среды, и ее выживаемость определяется тем, насколько она соответствует изменениям среды. Он также указывал, что на предъявляемые к группе требования со стороны внешней среды особое влияние оказывают следующие факторы:

- физические – территория, география, климат;
- технологические – здание, оборудование, станки;
- культурные – ценности, цели, традиции.

Под воздействием этих и других внешних сил формируются ожидания людей в отношении деятельности, взаимодействий, эмоций и норм группы. Эти элементы Д. Хоманс назвал внешней системой группы, а другие исследователи – формальной системой организации.

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению эмоций – положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достичь поставленных целей.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;

- для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
- быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

Границы между формальными и неформальными группами условны и относительны. Важной задачей менеджера является формирование такого рода неформальных групп, существование которых укрепляло бы и обогащало функционирование формальных групп.

В своей работе менеджер должен учитывать формальные и неформальные отношения и стараться использовать их в интересах дела. При этом необходимо учитывать характеристики групп, которые влияют на эффективность их работы.

**Характеристики группы** включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

• *Размер группы.* Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа в 5 - 12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения. В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей.

• *Состав группы.* Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных позиций. По мнению Г. Майнера, когда группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений.

• *Статус членов группы* – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным

опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, проработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы принимать эффективные решения, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия, чтобы исключить доминирующее влияние членов группы с более высоким статусом.

• *Роли членов группы.* **Роль** – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельности группы. Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, японские – целевые и поддерживающие.

Целевые роли:

- *инициирование деятельности*, то есть предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;
- *поиск информации*, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- *сбор мнений* членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;
- *обобщение*, то есть увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
- *проработка* – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
- *побуждение* – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

Поддерживающие роли:

- *поощрение* – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;
- *гармонизация*, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;
- *обеспечение участия* – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;
- *преданность, поддержка* – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;

• *готовность к компромиссу* – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде.

Значение этих ролей наглядно представлено на рис. 58. Если большинство членов группы выполняет социальные роли, команда становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них – сохранить команду сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких команд могут получать высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности.

Другая крайность – команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели – результату. Такая команда будет эффективной в краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

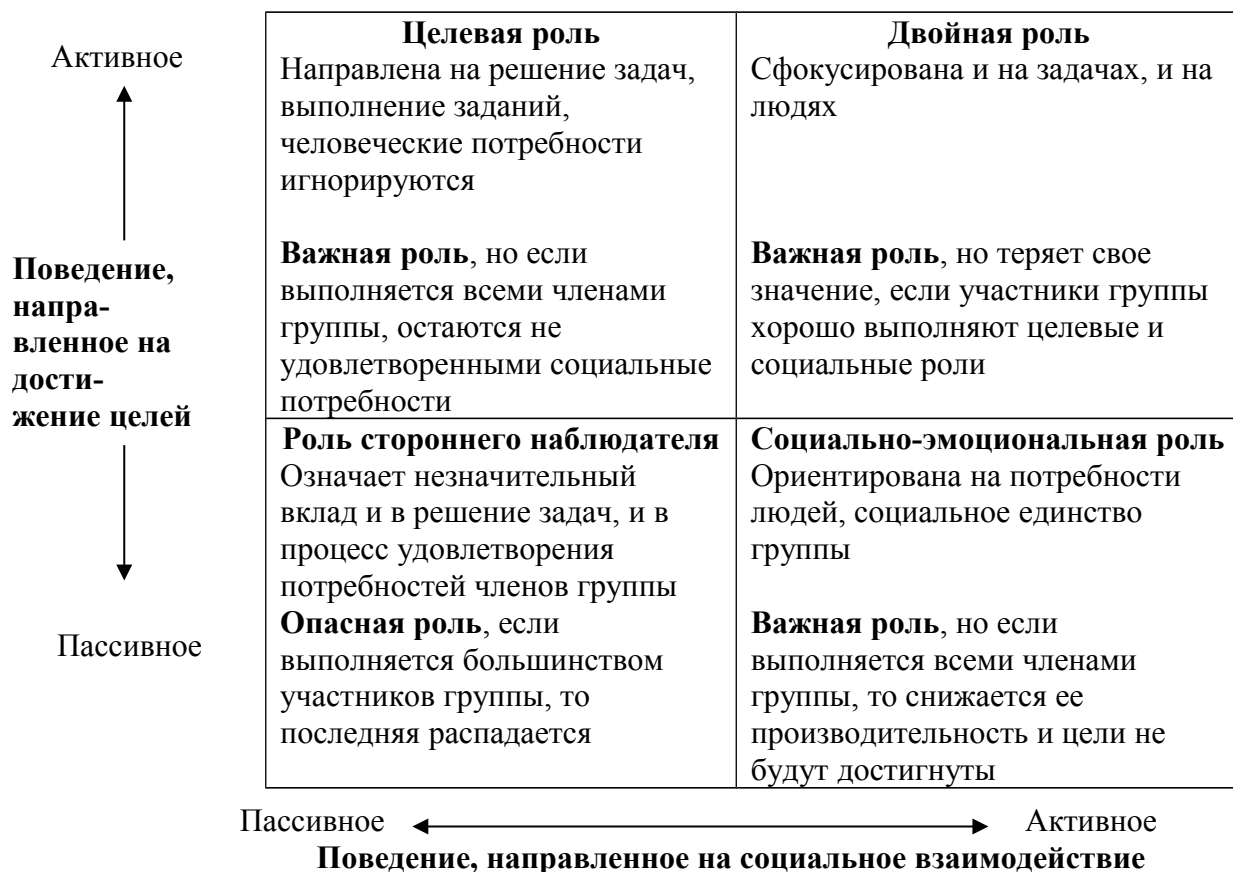


Рис. 58. Роли членов группы

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль – роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении

командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников. Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы, иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

*Сплоченность команды (группы)* – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплоченности не обладает межличностной притягательной силой для ее участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое мышление. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация. Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать акцент на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных с целью обсуждения актуальных проблем, предстоящих перемен, новых проектов и приоритетов в будущем.

*Групповые нормы* – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

*Положительные групповые нормы:*

- гордость за организацию;
- стремление к наивысшим результатам;
- прибыльность;
- ориентация на клиента;
- коллективный труд и взаимопомощь;
- непрерывное развитие персонала;
- профессиональная подготовка кадров;
- управление карьерой работников;



- поощрение нововведений;
- уважительное, доброе отношение друг к другу;
- интерес к мнению коллег;
- забота о людях со стороны руководства.

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

**Групповые процессы** это процессы, организующие деятельность группы. К ним относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность.



Рис. 59. Этапы развития группы

*Выделяются следующие этапы развития группы:*

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития команд. На рис. 59 представлен процесс формирования групп, исследованный Б. Такмен и Д. Джерсен. Они выделили следующие этапы создания группы. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и

участников команды поджидают свои уникальные проблемы. *Формирование* – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленные цели, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться, и поощряет неформальное общение.

*Стадия разногласий и противоречий* выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей. На данном этапе какие-то группы могут распадаться, другие приспосабливаться к противоречиям, подавляют их, либо открыто обсуждают. Успешное прохождение данного этапа во многом зависит от лидера команды, который должен провести группу от смятения до следующей стадии.

В компании в отдел ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Руководитель решил не придавать этой проблеме большого значения в течение недели, полагая, что отношения наладятся в общей работе сами по себе. Так и получилось. Естественные человеческие потребности в общении, информации, самовыражении и самопроявлении сблизили работников, и проблема перестала существовать. В данном примере опытный руководитель, профессионально проанализировав проблему, правильно принял решение о невмешательстве в работу сотрудников отдела.

*Достижение нормального состояния.* На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности, а также разрабатываются общепринятые нормы ожидаемого поведения относительно подходов к выполнению заданий, взаимодействий и отношений к различиям. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

*Функционирование.* На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого

необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

*Расформирование* имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

Ряд финских психологов и специалистов по управлению Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп. Согласно данной конструкции формальные и неформальные группы проходят примерно одни и те же стадии развития, и чем более развита группа, тем выше эффективность ее деятельности.

Они выделили несколько стадий развития:

На первой стадии совершается *формирование новой первичной группы*. Здесь устанавливаются взаимоотношения, вырабатываются нормы и распределяются целевые роли, необходимые для существования группы. Поведение группы в целом формально и направлено на избежание критических ситуаций. Групповая деятельность пока не считается важной, и при выполнении работы используется коллективный метод, а именно каждый вносит свой индивидуальный вклад, решения принимаются на основе голосования. Только работа является основным объединяющим фактором, поэтому менеджеру рекомендуется для первичной группы подбирать простую, знакомую, достаточно интересную работу, чтобы увлечь всех членов группы.

На второй стадии происходит *приобретение навыков*. В этом случае определяются формы деятельности. Она начинается, когда группе поручают обширную и достаточно сложную работу, требующую общего решения. При этом подчеркивается, что индивидуальные мнения особого значения не имеют, так как важно групповое решение. Сложным моментом является временное недоиспользование потенциала каждого работника и вызванное этим недовольство, так же происходит окончательное распределение ролей.

Третья стадия это *упрочение*. Группа выступает как единый коллектив. Роли определены, выработаны собственные приемы работы и ее характер. Находясь пока закрытой для внешнего мира, внутри себя группа открыта, но эта открытость регулируется жесткими нормами. Основной проблемой для каждого члена группы является компромисс между индивидуальностью и свободой, с одной стороны, и принадлежностью к группе и ее нормам – с другой. Необходимость компромисса вызывает к жизни защитные механизмы личности, а именно молчание и отход от деятельности группы, высокомерие, критический настрой, подчеркивание собственного превосходства, приведение коллег в замешательство при помощи неожиданных ответов и реакций, жесткий

формализм в отношениях, наблюдение за поведением других, пробуждение в других чувства вины и ложная скромность.

На четвертой стадии совершается *разделение на клики*. Это критическая стадия, которая сигнализирует о необходимости рационального анализа сложившейся к данному моменту ситуации недовольства, которая подавлялась во имя формирования отношений, форм и методов общения. В группе это проявляется в неприкрытом раздражении, понижении желания сотрудничать, во взаимной критике, конкуренции в области влияния, борьбе за власть между кликами и отдельными членами группы и падения производительности и эффективности. Благоприятному прохождению этой стадии способствует открытое обсуждение проблем и поддержание чувства единства с организацией, которое подтолкнет людей к необходимости сотрудничать и находить общий язык с коллегами. При выявлении неразрешимых психологических или формальных противоречий происходит разрушение группы или образование нескольких меньших групп с различными внутренними нормами.

Пятая стадия это *внутренняя гармония*. На этой стадии вырабатывается общее согласие на достаточно прочной основе общности интересов и жизненных позиций. Появляется признание ценности для группы каждого ее члена как личности и работника, а также осознание ценности группы в организации и ее положительных сторон, возрастает стабильность группы, окончательно складывается дружеская атмосфера. Основная проблема на данном этапе это самоуверенность группы, ее отрыв от проблем организации и ограничение притока новых членов, негибкость. Одним из решений данной проблемы является повышение содержательности работы, улучшение взаимоотношений с другими группами и отдельными работниками.

Шестая стадия – *дробление (разрушение группы)*. Этот процесс происходит в результате неразрешенных проблем. Если группа эффективна, то для ее восстановления требуется вмешательство менеджера и разъяснение пользы группы для организации. В противном случае разрушение следует признать логическим завершением групповых отношений.

Коллектив, в котором наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции, называется **командой**. Команда это коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- вера в цель;
- доверие членов команды друг другу;
- оптимальный стиль руководства;
- участие в управлении.

**Выделяются преимущества команд:**

- *Возрастание индивидуальных трудовых усилий* связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или, по крайней мере,

не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

- *Удовлетворенность членов группы.* Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

- *Расширение рабочих навыков и знаний.* Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

- *Возрастание организационной гибкости.* Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу или функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

**Помимо преимуществ, команды обладают некоторыми недостатками:**

- *Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы могут стать главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

- *Перераспределение власти.* Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

- *Проблема безбилетника.* Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Итак, **эффективная группа** – это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы. Высокий моральный дух – это такое психологическое

состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Что такое группа? Опишите типы групп и назовите их общие черты и различия.
2. Как возникают неформальные группы в организации?
3. Почему люди объединяются в группы?
4. Какие роли выполняют члены в эффективной группе?
5. Назовите основные отличия командной, целевой групп и комитетов.
6. Какие факторы влияют на эффективность группы? Для ответа на вопрос можно использовать схему на рис. 60.



Рис. 60. Модель эффективной работы группы

7. Какие группы можно назвать командой?
8. Каковы причины их создания?
9. Какие основные групповые процессы вы знаете?
10. Опишите характеристики зрелых групп. Чем отличается управление ими от управления во вновь образованной группе?
11. Что такое групповые нормы? Какие групповые нормы существуют в вашей студенческой группе?
12. Проанализируйте, какую роль выполняете вы, когда становитесь членом группы: ориентированную на достижение целей или направленную на социальное взаимодействие? Какая из этих ролей наиболее важна для эффективной работы группы? При ответе можно использовать рис. 58.
13. Подумайте, членом, каких групп вы являетесь. Почему вы стали их членом? Каждая ли группа развивалась через стадии, представленные в схеме 59? Если нет, то почему? Каковы характеристики этих групп?
14. Может ли сплоченность группы вредить формальной организации?

Какие меры необходимо предусмотреть в работе с формальными и неформальными группами в условиях предстоящей смены деятельности организации или структурного преобразования?

15. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?

Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?

16. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами?

17. Опишите преимущества и недостатки групп. В каких ситуациях преимущества могли бы превысить недостатки?

18. Предположим, что вы – член студенческой группы, выполняющей общее задание (подготовка какого-то проекта, олимпиады), и один студент не справляется со своей частью работы. Как можно разрешить этот конфликт?

19. Объясните свое понимание психологического климата в коллективе и его практической роли.

20. Фирма «Вольво» пришла к созданию самоуправляемых команд для сборки автомобилей, ориентируясь на потребности принадлежности, участия в решении проблем и необходимость заботы о рабочих в Швеции, где увеличение заработной платы не является стимулом из-за высоких налогов. Является ли это веской причиной использования группового подхода? Обсудите.

21. Почему японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными работниками, но всячески стимулируют межгрупповую конкуренцию?

## ТЕСТЫ

### 1. Сплоченность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключается в том, чтобы формировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. На предприятии, будь то сфера производства или сфера торговли, следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью

собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

## **2. Размер группы**

Управляющие хорошо знают, что в малой группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему в малой группе легче добиться этого единства? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа многочисленна, то, естественно, и много усилий на уговоры таких людей.

## **3. Соревнование**

Чтобы повысить эффективность действий работников в организации, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревновании, постепенно отказывается от него. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают эффективность работы людей.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

### **ЗАДАНИЕ 1<sup>28</sup>**

#### **У вас группа или единая команда?**

Вспомните студенческую группу, в которой вам доводилось участвовать, и ответьте на вопросы, приведенные в табл. 18.

---

<sup>28</sup> Сост. по: *Дафт Р.Л.* Менеджмент. С. 587.



Таблица 18

Вопросы	Полностью не согласен				Полностью согласен
1. В группе регулярно проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяли одни и те же цели (относительно групповых заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5
3. Основное внимание на встречах уделялось заданиям, дискуссии были продолжительными и активными	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока группа не находила решение					
5. Члены группы внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
6. Мы действительно доверяли друг другу, говорили между собой о своих чувствах	1	2	3	4	5
7. Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
8. Каждый член группы находил способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получил удовольствие от участия в этой группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяли друг другу	1	2	3	4	5
11. Члены группы устанавливали обратную связь, которая способствовала большей эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
13. Члены группы уважали друг друга; нам нравилось работать вместе	1	2	3	4	5
Сумма баллов					

Как вы догадались, все вопросы относятся к проблеме сплоченности группы. Если вы оценили ее в 52 балла и более, ваша группа была настоящей командой. Если вы набрали от 39 до 51 балла, значит, в группе существовало позитивное единство, причем оно могло развиваться. Если вы набрали от 26 до 38 баллов, единство в группе было слабым, возможно, участие в ней не принесло вам удовлетворения.

Если группа получила менее 26 баллов, назвать вашу работу групповой очень трудно. Помните, что команда не возникает сама по себе. Отдельные ее участники, такие, как вы, должны понимать, что значит работать в команде и, естественно, соответствующим образом строить свои отношения в ней. Что вы могли бы сделать, чтобы ваша студенческая группа начала приближаться к команде?

## ЗАДАНИЕ 2

### Психологический климат в моем коллективе

Поставьте любой знак в одной из колонок: "Нет", "Иногда", "Да".

Таблица 19

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных.			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам.			
3. Информацией о делах владеют только руководители			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т. д.			
5. воспринимают ли работники решения руководства как "чужие" решения			
6. Часто ли отвлекают работников от выполнения "своей" работы			
7. Конфликты между работниками и руководством возникают по мелочам			
8. "Награждают" ли сотрудники своих руководителей неместными эпитетами			
9. Много ли проводится длительных совещаний			
10. Коллективное руководство и творчество не практикуется, только приказ			
11. Четко не различается коллектив на "Стариков" и "новичков"			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.			

Подведите итог анализа. Все отметки в первом столбце "Нет" – у Вас идеальный коллектив, которого на практике не бывает. Чем больше отметок в столбцах "Иногда" и "Да", тем выше опасность конфликтных ситуаций, хуже морально-психологический климат и большая вероятность формирования неформальных групп.

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

#### Создание автономных самоуправляемых рабочих команд

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались. Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы: 1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировалась сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров; 2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров; 3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости происходило доучивание). Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде. В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени, необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

### *ВОПРОСЫ*

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?
2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?
3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?
4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?

5. Какие преимущества и недостатки групп можно увидеть в данной ситуации?
6. Какие роли выполняют участники групп?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### Расхождение целей

"Что это за люди? Откуда такая агрессия?" - Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО "Мотор", не мог сдержать эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов "Мотора" и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего три недели и часто обсуждали совершаемые каждым из них "открытия". Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью "Мотора", встретил открытое сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему управления посредством установки целей (МВО). В течение всего семинара, к которому молодой руководитель (Новицкому было 35 лет, и он пришел в "Мотор" с должности директора по операциям филиала многонациональной компании) тщательно готовился. Аудитория, состоявшая из 17 руководителей, подчиняющихся непосредственно исполнительному директору или его заместителям, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем рассказывал Александр, ни к самому организатору семинара.

В самом начале занятия, когда речь шла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители "Мотора", который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, активно выступили против этого положения, приводя в качестве основного аргумента следующий довод: "Мы в течение пяти лет жили без всяких оценок и прекрасно развивались. Проживем и еще. Не нужно нам новой бюрократизации". Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система МВО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя. Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы, время, а пока будет действовать МВО. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому это не удалось, а те, кто пытался - давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно "сачковала", переложив выполнение группового задания на плечи молодых и менее титулованных. В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненными в течение трех недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

— Ну, что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять...

— Да в гробу я видал эти цели. Пусть он сам их сочиняет...

— А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.

— Это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

#### *ВОПРОСЫ*

1. В чем причина враждебности группы руководителей?
2. Правильно ли построил свой семинар Александр? Может быть, он не правильно построил свою речь, тем самым, вызвав ярое сопротивление?
3. Что можно посоветовать Александру для того, что бы подчиненные вовремя сделали проекты своих целей?
5. Дайте дальнейшее развитие ситуации.

## ТЕМА 12. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

### *Основные вопросы*

1. Общее понятие конфликта.
2. Типы и причины конфликтов в организации.
3. Процесс развития конфликта.
4. Методы разрешения конфликтной ситуации.
5. Причины стресса и снижение его уровня.

Современная управленческая наука признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации, потому что не существует бесконфликтных организаций. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции являются ошибочными, так как они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов, вторая дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Управленческая наука предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, рассматривающую его как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности и порождает изменения в деятельности организации.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как *столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие*. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как *процесс развития взаимодействия*, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта.

**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

**Конфликт** – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом,

причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны (рис.61).



Рис. 61. Понятие конфликта.<sup>29</sup>

Современная точка зрения на конфликт в организации исходит из того, что они не только возможны, но могут быть желательны. Потому что конфликт:

- дает информацию о проблемах организации и скрытых процессах, протекающих в ней,
- позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание, сотрудничество,
- вовлекает сотрудников в решение проблем;
- стимулирует появление новых идей, инициирует обновление,
- ведет к перестройке отношений, усиливает сплоченность;
- обеспечивает разрядку психологической напряженности.

Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, то есть приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне (рис. 62). Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того,

<sup>29</sup> Сост. по: Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: ООО «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С.363

чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, это приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть. Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

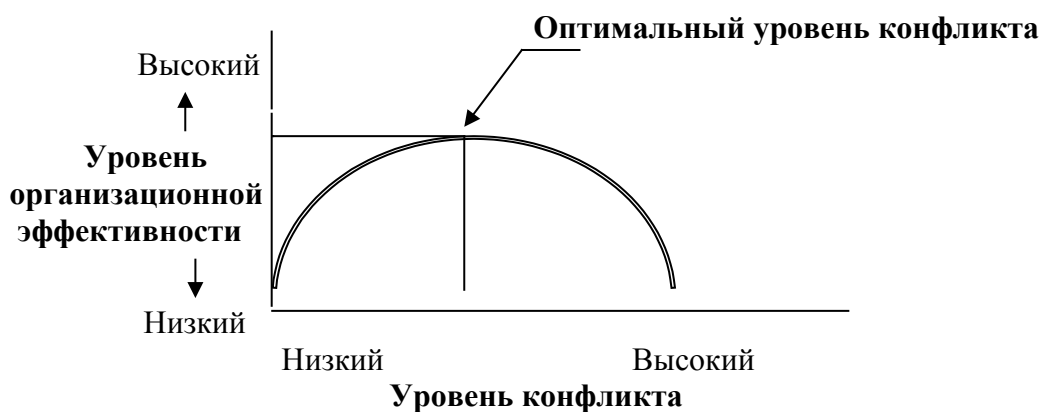


Рис. 62. Уровни конфликта и их влияние на эффективность организации

#### *Позитивные функции конфликта:*

- разрядка напряженности между сторонами;
- сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы;
- получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде;
- большая расположенность к сотрудничеству в будущем;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;
- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им



сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

*Негативные функции конфликта:*

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние;
- снижение производительности труда, рост текучести кадров;
- представление о второй стороне как о враге;
- уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта);
- усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является *масштаб*. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой.

**Внутриличностный конфликт** – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы. Причинами такого конфликта могут быть:

- несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- предъявление работнику противоречивых требований;
- нарушение принципа единоначалия;
- перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- осознание своей несостоятельности.

**Межличностный конфликт** вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами на должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

**Конфликт между личностью и группой** возникает по следующим причинам:

- несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- неверное распределение обязанностей;
- разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

- смена руководства;
- появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

**Внутригрупповой конфликт** представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

- изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- появление неформального лидера;
- возникновение коалиций.

**Межгрупповой конфликт** – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- различия в целях;
- неверное распределение власти в организации;
- разный уровень профессионализма;
- плохие коммуникации.

Второй базой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Виханский О.С. и Наумов А. И. выделяют **Внутриорганизационный конфликт**, который чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновением, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяют следующие разновидности этого конфликта:

- **Вертикальный конфликт** – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение связано со сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура.

- **Горизонтальный конфликт** – вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие

горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

• **Линейно-функциональный** чаще всего носит сознательный или чувственный характер и его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и исполнителями, например путем создания целевых или автономных групп.

• **Ролевой конфликт** – возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание, не подкрепленное соответствующими полномочиями и властью.

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- плохие коммуникации;
- различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- психологическая несовместимость;
- разный уровень образования, непрофессиональность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- несбывшиеся ожидания;
- неодинаковый вклад в дело;
- плохой морально-психологический климат в коллективе;
- нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- нарушение трудового законодательства.

Управленческая наука совместно с конфликтологией имеет достаточно подробное описание динамики протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно, и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом состоянии, при котором конфликтующие стороны скрыто выражают свои претензии, «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий мирным путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, то конфликт переходит в открытую форму.

Если в узком смысле конфликт предстает как непосредственное столкновение сторон, то в широком это целый процесс, состоящий из нескольких этапов.

**На первом этапе складывается конфликтная ситуация**, то есть такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть по инициативе участников, случайно и быть унаследованной.

**Элементы конфликтной ситуации:**

• **Участники** – противоборствующие стороны. Ими могут быть индивиды, группы, организации. Среди них выделяются: подстрекатель это лицо, подталкивающее оппонентов к противоборству, пособник – содействует

советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все становятся пособниками лидера) и организатор – планирует конфликт, но не обязательно участвует в нем.

• **Объект** – реально существующее нечто, порождающее конфликтную ситуацию. Объектом конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности. При наличии объекта – объективный конфликт, а при его отсутствии – субъективный (различие взглядов).

**Предмет конфликта.** Под ним понимается объективно существующая или мыслимая, воображаемая проблема, служащая причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта это основное противоречие, из-за которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престиж и так далее. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов.

Таким образом, предмет конфликта является его внутренней причиной. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и основываться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения выглядят как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется.

Что касается конфликтной ситуации, то она со временем может исчезнуть, если перестанет существовать объект, сохраниться в прежнем состоянии, трансформироваться в другую ситуацию и обостриться.

**Второй этап развития конфликта – инцидент**, представляет собой событие или обстоятельство, послужившее толчком или поводом к столкновению оппонентов.

**Третий этап – кризис и разрыв отношений между оппонентами.** Здесь конфликт переходит в открытую форму, которая называется конфликтное поведение. **Конфликтное поведение** – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижения противостоящей стороны ее целей, намерений и интересов. Конфликт принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере данная стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и откровенной враждебности, которая психологически закрепляется в «образе врага». При этом конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, а эмоциональный фон стимулирует конфликтное поведение.

Происходит процесс открытого противоборства, которое проявляется в форме: захват и удержание спорного объекта, прямое насилие, создание помех, причинение косвенного вреда, задевающие и оскорбляющие действия.

*В рамках организации выделяют формы конфликтной борьбы:*

• бойкот – полный или частичный отказ от действий в интересах тех, кого считают противниками;

- саботаж – сознательные действия с целью открытого нанесения ущерба интересам других;
- травля (преследование) – действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств;
- словесная агрессия – обвинения, оскорбления, сплетни;
- физическое насилие и массовые выступления (рис 63).



Рис. 62. Формы конфликтной борьбы.<sup>30</sup>

Конфликтное поведение является пиком в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения:

1) снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне;

2) искать способы полного разрешения конфликта.

**Четвертый этап – полное окончание конфликта по любым причинам.**

Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), потери значения для сторон. Если

<sup>30</sup> Сост. по: Пилипенко Н.Н, Татарский Е. Л. Основы менеджмента: структурно-логические схемы. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 32.

этого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный. Преодоление таких конфликтов происходит на основе разъединения участников, их полной психологической перестройки, изменение рангов оппонентов, перемирие.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных этапов и компонентов процесса развития конфликта. Так, участники – это необходимый компонент, а посредник присутствует далеко не всегда. Конфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без конфликтной ситуации. Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

**Внутриличностные методы** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

**Структурные методы** изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. *Разъяснение требований к работе.* Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. *Использование координационных и интеграционных механизмов,* которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей. Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

3. *Постановка общеорганизационных целей.* Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. *Использование системы вознаграждений* для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

- реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;
- участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;
- развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;
- гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

**Межличностные методы разрешения конфликтов** были предложены К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом в 1972 году. Они выделили пять методов разрешения конфликтов (рис. 64), представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий: 1) содержания предмета конфликта; 2) ценности межличностных отношений; 3) индивидуально-психологической особенности личности.

1. *Уклонение, уход от конфликта* связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

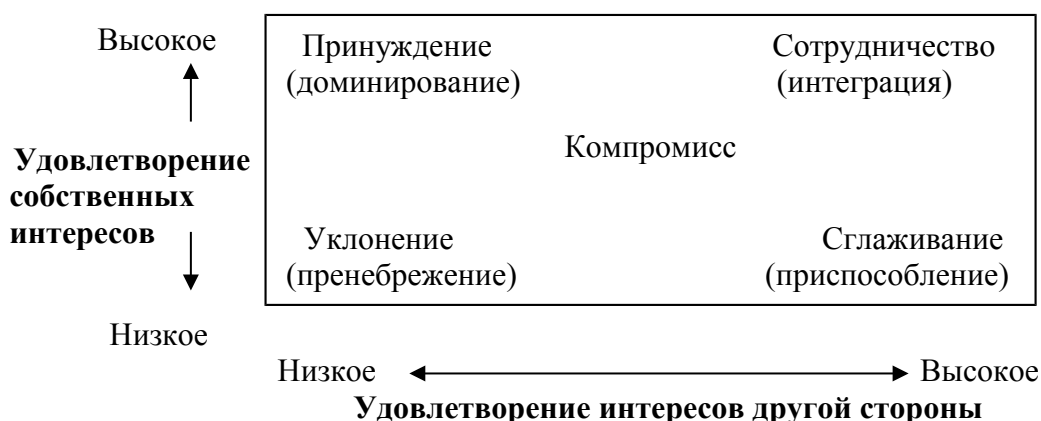


Рис. 64. Межличностные методы разрешения конфликта

2. *Принуждение, разрешение конфликта силой* характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую

власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызывать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш – проигрыш».

3. *Сглаживание*. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «не выигрыш – выигрыш».

4. *Компромисс* – это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства (Э. Сервус). Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «не выигрыш – не проигрыш».

5. *Сотрудничество* основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Алан Филли<sup>31</sup> предложил следующую методику разрешения конфликта через сотрудничество:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, найдите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

В общем, для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признавали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позиции оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание – уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Поэтому при разрешении конфликта можно уложиться в семь шагов:

---

<sup>31</sup> Filley A.C. Some Normativ Issues in Conflict Management // California Management Review. 1978. Vol. 21. P. 61 – 66.



1. Снимаем маски.
2. Выявляем подлинную проблему.
3. Отказываемся от установки «только победа».
4. Необходимо несколько возможных решений.
5. Оцениваем варианты и выбираем лучший.
6. Говорим так, чтобы нас наверняка услышали.
7. Признаем ценность отношений и бережем их.

В наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации, кроме конфликтов, существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивида, а, следовательно, для организации. Стресс это еще один фактор, который должен понимать руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения поной эффективности.

**Стресс** (от англ. stress – напряжение) – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. **Стресс** – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Стресс это обычное и часто встречающееся явление. Все люди временами испытывают его, как ощущение пустоты, повышенная раздражительность или бессонница. Незначительные стрессы нельзя избежать, хотя они являются безвредными, а вот чрезмерный стресс создает проблемы для индивида и организации. Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но на некотором интервале времени.

Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека свои. Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здравые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Выделяются следующие последствия стресса:

- *Физиологические последствия* стресса: язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт.
- *Психологические последствия*: депрессия, раздражительность, бессонница, потеря аппетита.
- *Поведенческие последствия* стресса: прогулы, неудовлетворенность работой, распространение слухов, сплетен, увольнение.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

*Организационные факторы:*

- перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь;

- взаимоотношения в организации – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников;

- динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений;

- критические обстоятельства или риск при принятии решений;

- постоянная спешка. Некогда остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда – недовольство собой, раздражение;

- противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности;

- неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда – чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал;

- крупные изменения на работе, в организации;

- неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом, и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений;

- карьерное продвижение – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение;

- плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

*Личностные факторы:*

- смерть близких;

- проблемы со здоровьем;

- заниженная или завышенная самооценка;

- развод;

- увольнение с работы;

- неудачи близких людей;

- вступление в брак;

- появление нового члена семьи;

- уход на пенсию и другие.

Разновидностей стрессов существует достаточно большое количество, в обобщенном виде они представлены на рис. 65.

*Хронический* стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).

*Острый* стресс – состояние личности после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие (конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).

*Физиологический* стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).

*Психологический* стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: задетое самолюбие, незаслуженное оскорбление, несоответствующая квалификации работа. Кроме того, стресс может быть результатом психологической перегрузки личности: выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы. Вариантом психологического стресса является *эмоциональный* стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды.

*Информационный* стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

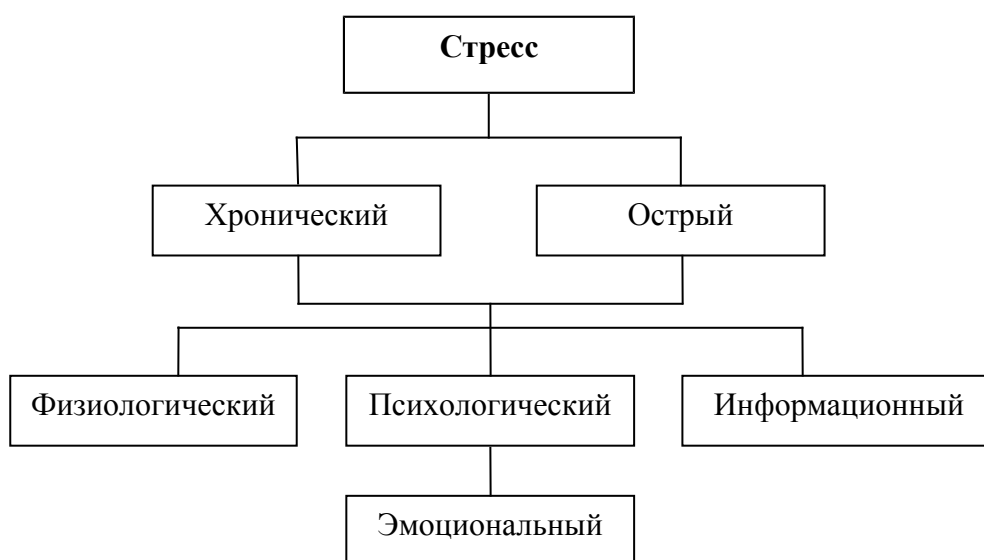


Рис. 65. **Виды стрессов личности**

Уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники. Избежать или понизить стресс на уровне отдельной личности помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени. Например, постановка личных и

профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач. Кроме того, необходимо умение доказывать руководителю свое мнение относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

### *Вопросы для самопроверки и для обсуждения*

1. Опишите природу и причины конфликтов в организации. Проанализируйте их примерами из жизни и художественной литературы.
2. Назовите основные стадии развития конфликта.
3. Каковы типы конфликтов?
4. Назовите функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Каковы уровни конфликта в организации?
6. В каждой стране существуют свои обычаи, традиции, привычки и уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других – индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов
7. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает: увидев работающими своих коллег, японский рабочий спросит – "не могу ли чем - ни будь помочь"? Американский произнесет "это не мое дело". А что скажете Вы?
8. Как можно было бы разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обсудите различия между тремя типами организации.
9. Какой из стилей и методов разрешения конфликтов в Вашей группе наиболее всего чаще используется?
10. Вспомните конфликт между гоголевскими героями Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, который произошел из-за старого ружья. Чем оно в данном случае было: предметом конфликта или его объектом?
11. Какой метод разрешения межличностного конфликта является оптимальным? Какие факторы определяют тактику поведения менеджера в конфликтной ситуации? При ответе используйте рис. 64.
12. Объясните, чем забастовка отличается от саботажа.
13. Некоторые люди считают, что компромисс не может рассматриваться в качестве удовлетворительного метода разрешения конфликта, потому что в этом случае невозможно определить явного победителя, а достигнутое решение, скорее всего, не будет идеальным для любой из сторон. Что вы думаете о компромиссе?
14. Почему доверие представляет собой важный аспект переговорного процесса?
15. Каковы структурные методы разрешения конфликта?
16. Какие факторы могут вызвать стресс?

11. Используя рис. 62, обсудите, всегда ли умеренный уровень конфликта в организации является полезным для нее?
17. Представьте, что вы являетесь членом студенческой группы, которой поручили сделать совместный проект. Но один студент не выполняет свою часть работы. Какой метод разрешения конфликта вы используете? Почему?
18. Носит ли соревнование студентов за оценки функциональный или дисфункциональный характер? Почему?
19. Почему стресс снижает качество жизни и эффективность труда работников?
20. Как избежать или понизить уровень стресса?
21. Почему здоровый образ жизни позволяет уменьшить стрессовые нагрузки?
22. Сравните свое поведение в конфликтной ситуации с действиями, которые в ней противопоказаны, используя «Табу в конфликтной ситуации».

### **Правила и табу в конфликтной ситуации**

Правила:

- дай партнеру "выпустить пар";
- требуй обоснование его претензий;
- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника и решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай как эхо его аргументы;
- сохраняй и свое лицо, удерживайся на равных;
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй приятную договоренность;
- не разрушай отношений.

Нельзя:

- критически оценивать партнера;
- приписывать ему низменные или плохие намерения;
- демонстрировать знаки превосходства;
- обвинять вторую сторону и приписывать ответственность только ей;
- игнорировать интересы другой стороны;
- видеть все лишь со своей позиции;
- уменьшать заслуги партнера и его вклад;
- преувеличивать свои заслуги;
- раздражаться, кричать, нападать;
- задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера;
- обрушивать на партнера множество претензий.

### **ЗАДАНИЕ**

Рассмотрите пример процедуры разрешения конфликтной ситуации и определите компоненты и методы управления ею.

Первый этап этой процедуры – *диагностика конфликта*. На данном этапе проводится диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия (руководителей и подчиненных конфликтующих сторон). Целями этого этапа работы являются:

- определение основных действующих сил, изучение их характеристик, выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту;
- выявление их отношений в предконфликтной фазе, выяснение намерений участников и приемлемых для них способов преодоления конфликта;
- определение степени остроты конфликта;
- выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

Второй этап – *оценка конфликта*:

- типологизация конфликта;
- оценка стадии развития конфликта;
- оценка и исследование всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Разработка «сценариев» развития конфликта. Итогом этого этапа может стать документ, содержащий оценку конфликта и предложения по его преодолению. С ним знакомятся конфликтующие стороны.

Третий этап – *интервенция*:

- проведение переговоров с конфликтующими сторонами сначала раздельных, затем совместных;
- создание атмосферы диалога;
- ослабление психологической напряженности;
- рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;
- формирование у оппонентов позитивных установок;
- преодоление явлений «замкнутости» в сознании оппонентов;
- освоение оппонентами эмпатического видения позиции другой стороны;
- помощь в разработке договора между оппонентами;
- подписание договора о принципах взаимодействия оппонентов;
- мониторинг соблюдения условий и процедур договора.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Скандал в кефирном заведении

С 8 по 18 марта 1997 г. Москва была лишена почти половины – 40% объема молочной продукции. Встал ее крупнейший производитель – Лианозовский молочный комбинат (ЛМК). Средства массовой информации

сообщили, что директора ЛМК Владимира Тамбова в его кабинете «скрутили» «лица кавказской национальности», присланные партнером комбината – компанией «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), и вышвырнули вон. Спустя десять дней ситуация успокоилась. Несмотря на то что производство стояло, 18 марта людям выплатили зарплату, а 19 марта запустили производство. Но скандальная история на этом не закончилась. Значительное количество фактов указывало на то, что инициатива скандала и последующего паралича успешно работающего предприятия исходила от самого Тамбова, объявившего себя «жертвой».

Мартовский конфликт невозможно понять, если не заглянуть в историю предприятия. Лианозовский комбинат был спроектирован и построен как планово-убыточный. К началу 1992 г. ЛМК попал в тяжелейший финансовый и производственный кризис. К началу скандала заработная плата рабочего на ЛМК равнялась 500 долл. в рублевом эквиваленте. «Электронщики» и среднее звено управления получали эквивалент 1000 – 1500 долл. Дневной оборот выручки комбината составлял 4 млрд руб. Если в 1991 г. ЛМК едва мог осилить выпуск 5 – 7 тонн продукции в месяц, то в 1997 г. производил 22 – 24 тонны. На всей продукции ЛМК стоит торговый знак ВБД – забавная мордочка с большими ушами. Компания ВБД – родная, отечественная. Продукция с этой маркой имеет прочную репутацию. По данным потребительских экспертиз, известный всем сок «Джей-сэвен» – в списке лучших. Высокую оценку можно поставить и молочной продукции ЛМК. Впрочем, можно сказать и по-другому: продукции «Вимм-Билль-Данн». Ведь ВБД не партнер ЛМК, а практически хозяин: он владеет 52% акций открытого акционерного общества «Лианозовский молочный комбинат». 20% акций принадлежит правительству Москвы. ЛМК и еще два «кефирных» предприятия – Царицынский молочный комбинат и завод детского молочного питания вместе с компанией ВБД входят в холдинг «Родник».

4 марта 1997 г. совет директоров ЛМК, состоящий из пяти человек, включая Тамбова, собрался для того, чтобы прекратить полномочия Тамбова и назначить нового генерального директора. По мнению трех из пяти членов совета директоров, для этого были серьезные основания. Группа акционеров и членов совета директоров АО заподозрили гендиректора в финансово-хозяйственных нарушениях. Компромат на Тамбова необходимо было проверить, но приглашение к разговору Тамбов три месяца игнорировал. А заводом все это время руководил по телефону, ссылаясь на болезни. Тамбов – хороший производственник и как директор компанию ВБД вполне устраивал. К его здоровью ВБД относился бережно: компания отправляла его лечиться в Швейцарию. Как только речь зашла о назначении нового директора комбината, Тамбов, хлопнув дверью, ушел с комбината. Через несколько часов по собственному желанию уволилась главный бухгалтер Дементьева. Назначенному новому гендиректору Пластину Тамбов и Дементьева отказались передать печать и документы комбината. Пришлось вызывать милицию и вскрывать сейфы в ее присутствии.

Тамбов уверяет, что 4 марта никакой совет директоров не заседал, а на комбинат «ворвалось» руководство ВБД с «лицами кавказской национальности» и объявило, что «они здесь хозяева», что его вывели с комбината под руки, уволили главного бухгалтера, взломали сейфы, украли печать. И лишь доблестные действия местного УВД, вызванного Тамбовым для восстановления порядка и справедливости, «чтобы город не остался без молока», позволили гонимому директору вернуться в свой «разграбленный» кабинет. Основной аргумент, которым Тамбов поддерживает версию «я хороший – они плохие», – это то, что часть работников Лианозовского подписали письмо-обращение к Лужкову и собрались на митинг с требованием вернуть Тамбова на должность директора.

Комиссия по рассмотрению конфликта к 12 апреля должна была определить правых и виноватых. А чтобы не отдавать предпочтение ни одной из конфликтующих сторон, правительство Москвы предложило назначить на должность директора «третье лицо» – директора Московского завода детского питания Орлова. Ситуация была деликатная: Москва не могла назначить директора силой – предприятие-то частное. Из пяти членов совета директоров трое (от ВБД) согласились с этим. Против были Тамбов и его заместитель.

Вот что говорил Голованов – глава конфликтной комиссии: «Тамбов ведет себя как во время скандала на коммунальной кухне. Вместо того, чтобы разбирать документы и выяснить, какие сегодня на комбинате организационно-правовые и финансово-хозяйственные проблемы, мы пока только успокаиваем людей. Например, мы извещаем Тамбова, только его, об очередном совещании. И вдруг вместе с ним в назначенное время появляется добрая сотня возбужденных работников комбината, и совещание превращается Бог знает во что. Таких примеров я могу привести много.

Если же говорить не о форме, а о сути действий Тамбова, то его вину я вижу в том, что он внушает людям, что ВБД – захватчик комбината. На ЛМК до сих пор не понимают, что они работают в акционерном обществе, которое действует по уставу, ими же и принятому. Сам Тамбов делает вид, что он этого не понимает. Работники устава не читали, поэтому им легко поверить словам директора, что без него завод рухнет, так как попадет в руки бандитов». В тот период важно было выяснить, почему комбинат остановился с 5 по 8 марта? Ответ был найден – была намеренно выведена из строя автоматизированная система производства. Из центрального компьютера украли электронные платы, а из всех технологических линий – программное обеспечение. 18 марта технику привели в порядок. Но каждый день простоя лишил предприятие оборота в 4 млрд руб. «Еще пару недель простоя, и нам действительно пришлось бы увольнять людей, – сообщил член совета директоров Четверкин. – Частное предприятие не может позволить себе стоять. К счастью, ситуация вышла из кризиса».

Конечно, страсти на комбинате улеглись не скоро. Работникам ЛМК следовало объяснить, что ВБД – инвестор, а не просто «держатель» акций. То есть объяснить то, что при нормальном руководстве предприятия люди должны были знать давно. Представители ВБД полагали, что конфликтной комиссии не



составит труда определить их заслуги в том, что комбинат выжил: вся полученная на предприятиях холдинга прибыль реинвестировалась в основное производство. По предоставленной информации, с 1994 по 1996 г. ВБД самостоятельно вложила в рекламу ЛМК более 6 млн долл. В целом за три года компания ВБД вложила в комбинат около 60 млрд руб. Действия Тамбова выглядели более чем странно. Ведь он остался не только членом совета директоров предприятия, но и являлся владельцем 30% акций холдинга, в который входят три упомянутых уже завода и ВБД. Почему член совета директоров АО «вдруг», через три года после начала сотрудничества, понял, что ВБД – «захватчик и враг», понять очень трудно. Вот что говорил Голованов: «Нет сомнений, что до самого последнего времени ситуация всех устраивала, и прежде всего Тамбова. Я не могу ручаться за то, что мы найдем истинную причину раздора. Не исключено, что комиссия примет решение не обнародовать полностью итоги своих исследований».

### ВОПРОСЫ

1. К какому типу конфликтов относится скандал на ЛМК?
2. Каков уровень конфликта и как он отразился на работе предприятия?
3. Каковы причины конфликта?
4. Какие методы разрешения конфликта были применены? Какие, на ваш взгляд, можно было бы применить еще?
5. Как быстрее успокоить коллектив?
6. Что можно сказать об управленческой этике и социальной ответственности руководства названных организаций?

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

#### **«Берегись, хозяин»<sup>32</sup>**

Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения плотницких работ. Он превосходно разбирался в древесине и покупатели ценили его советы. Однако Билл оказался никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длительные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, и оставлял мусор, убирать который приходилось другим.

Управляющий Кен промучился с Биллом два года, пока не нашел, наконец, подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил, что поскольку не было официальной оценки, постольку он считал вправе рассматривать свою работу как соответствующую принятому стандарту. В

---

<sup>32</sup> Сост. по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. С. 263 – 264.

компании существовала система ежегодной письменной оценки качества производства, однако у Джейн, непосредственного начальника Билла, никогда не доходили до этого руки, и последние три года она вообще этим не занималась.

### *ВОПРОСЫ*

1. Какого типа конфликт возник в компании?
2. Каковы причины данного конфликта?
3. Правомерны ли действия управляющего, предпринявшего попытку уволить работника? Может ли он это сделать?
4. Какие аргументы могут представить Кен и Джейн, которые доказали бы представителю профсоюза справедливость увольнения Билла?

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

#### **Соппротивление**

Многонациональная корпорация «Сатурн» начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы, финансистов из штаб-квартиры. «Сатурна» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

### *ВОПРОСЫ*

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как Вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как Вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

## ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Природа и типы организационных изменений.
2. Модель и этапы процесса управления изменениями.
3. Причины сопротивления переменам и методы их преодоления.
4. Концепция организационного развития.

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой современных организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

**Организационное изменение** можно определить как процесс освоения организацией новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее элемента. Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, необходимого рынку, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями, традициями, стилем управления.

Все изменения в организации можно свести к двум видам: **операционным изменениям**, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к **трансформационным изменениям**, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры (рис. 66).

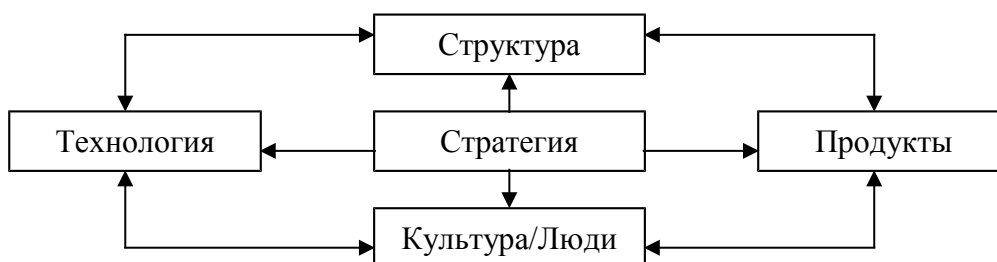


Рис. 66. Типы организационных изменений

Существуют плановые и стихийные изменения. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов –

подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает.

Существуют факторы, которые активизируют необходимость изменений в организации:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях жесткой конкуренции;
- интенсивное внедрение инновационных технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Одной из самых распространенных форм изменений в организации являются структурные изменения, к которым относятся:

- *Изменения в принципах управления* – оперативное изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в зависимости от изменения стратегических приоритетов; усиление программно-целевого управления для концентрации ресурсов компании на наиболее перспективные направления различных исследований и крупных проектов.

- *Изменения в аппарате управления* – перегруппировка подразделений, изменения в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, деления на отделы, управленческой иерархии.

- *Изменения в функциях управления* – упор на стратегическое планирование, контроль качества продукции на всех этапах жизненного цикла, придание большего значения вопросам, связанным с производством и управлением персоналом, мотивирование работников на разработку новых идей, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы, усиление внимания к маркетинговой деятельности.

- *Изменения в хозяйственной деятельности* – изменение технологии и технологического процесса в организации, изменение структуры рабочей силы, применение гибких систем автоматизированного производства, углубление межфирменного сотрудничества в кооперации и специализации.

Особое место занимают изменения целей и людей.

*Цели* необходимо изменять, так как для выживания организации руководство должно это делать в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Видоизменение целей необходимо для всех организаций, даже для самых успешных. Необходимость смены целей обнаруживается с помощью системы контроля, которая информирует руководство об относительной эффективности организации в целом и ее подразделений.

Глобальные для организации изменения повлияют на стратегию, технологию, структуру, продукт, людей и культуру.

*Изменения в людях* предполагают модификацию возможностей, установок и поведения персонала организации. Такая модификация охватывает техническую подготовку, подготовку к межличностному и групповому общению, мотивацию, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации, формирование групп. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать другими изменениями.

Модель плановых изменений представлена на рис. 67. В ней процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов:

- 1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;
- 2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;
- 3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;
- 4) изменения осуществляются;
- 5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.

Рассмотрим представленную модель более подробно. **Воздействие внешней среды**, появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из ее факторов прямого или косвенного воздействия. А именно: потребителей, конкурентов, поставщиков, собственников, рынка рабочей силы, контролирующих и регулирующих органов, а также состояния экономики в целом, социокультурных, политико-правовых, технологических и международных факторов.

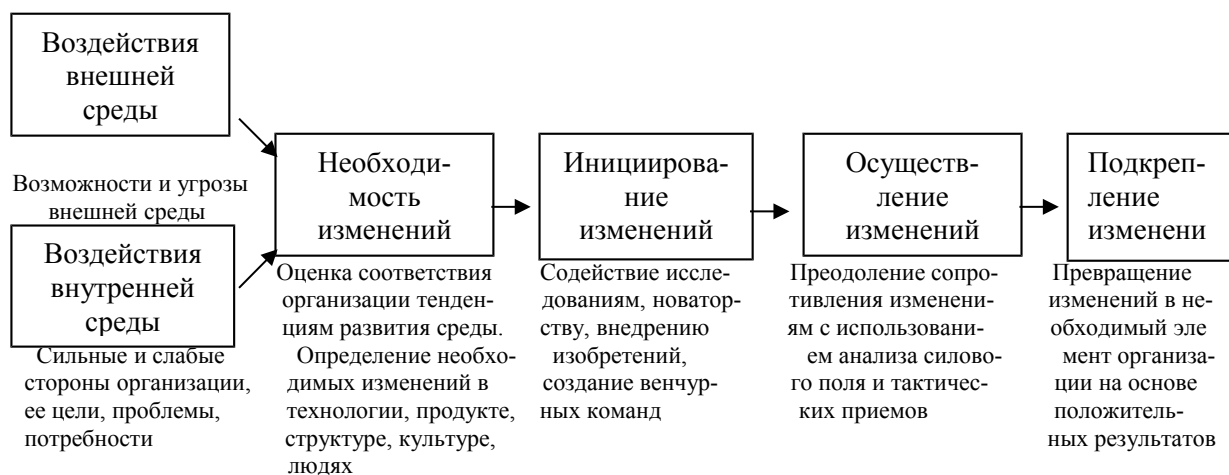


Рис. 67. Модель процесса управления изменениями

**Внутренние воздействия**, требующие изменений, связаны с производственной деятельностью организации, ее целями и возможностями их достижения. Здесь выявляется потенциал организации, ее сильные и слабые стороны в разных функциональных областях.

Сопоставление внешних и внутренних импульсов, осознание несоответствия между средой и организацией, существующим и необходимым уровнями производительности, эффективности и качества приводят к **пониманию необходимости перемен**. Это понимание предопределяет последующие действия по созданию нового продукта, внедрению современной технологии, системы мотивации персонала, формированию культурных ценностей, перестройке структуры управления и т.д.

В 60-70-е годы руководителям компаний требовались, в первую очередь, наличие технических знаний в области деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются: способность изменяться и управлять переменами, нестандартность мышления, навыки коммуникации, умение мотивировать высокообразованных сотрудников.

После осознания необходимости реорганизации наступает третий решающий этап управления изменениями – **инициирование изменений**. Здесь разрабатываются идеи будущих перемен, направленные на устранение несоответствия между организацией и средой или более мелкого несоответствия существующих операций и процедур принятым в организации стандартам.

Существуют разные способы стимулирования поиска идей. Наиболее эффективны следующие:

- изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;
- содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения;
- создание венчурных команд.

Первый способ предполагает изучение всех имеющихся разработок как внутри, так и вне организации, которые могут быть использованы для осуществления необходимых изменений. Этот способ не исключает приглашения опытного консультанта по решению аналогичных проблем. Однако данный способ имеет определенные ограничения. Они связаны с опасностью применения старых решений к новым проблемам и с тем, что многие изменения не могут быть осуществлены на основе имеющихся знаний и опыта. Поэтому организация должна искать новые уникальные решения своих проблем.

Необходимость инициирования новых оригинальных решений для выявленных проблем означает, что способность к творчеству, новаторству, как отдельных людей, так и целых подразделений должна быть встроена в организацию. Такие организации свободно структурированы, децентрализованы, имеют открытые каналы коммуникаций и эффективные системы подачи рационализаторских предложений и изобретений. Их корпоративная культура отличается открытостью, свободой общения, доброжелательностью, участием в обсуждении новых идей, поощрением

ошибок. Система вознаграждений в таких организациях поддерживает нововведения. Многие программы партисипативного управления родились из желания стимулировать творчество, новаторство в организации.

Каждый человек имеет способность к творчеству, но есть особо одаренные люди, которые способны увидеть уникальные, необычные возможности развития организации даже в обычных ситуациях. Таких работников необходимо специально изыскивать и создавать им все условия для работы. В литературе даны характеристики особо творческих людей, включающие профессионализм, оригинальность мышления, открытость новым концепциям, идеям, любознательность, независимость, отсутствие авторитетов, целеустремленность, настойчивость, оптимизм.

Если в подразделении создана творческая атмосфера и генерируются новые идеи, то возникает необходимость в их пропаганде, продвижении и реализации. На этом этапе должен появиться человек, который осознает плодотворность идеи, объясняет и отстаивает ее, доводит до стадии внедрения, поскольку сами по себе изменения не происходят. Часто новая идея отвергается руководством без должной ее проработки.

Последний способ инициирования перемен – создание венчурных команд, новой современной формы содействия новаторству в организации. Венчурная команда – это отдельная, самостоятельная структурная единица, существующая вне иерархической пирамиды организации, которая отвечает за разработку основных изобретений и инновационных проектов. Члены таких команд имеют большую свободу творчества и освобождаются от необходимости соблюдать принятые в организации правила и процедуры. Венчурные команды малочисленны и отделены от компании, чтобы исключить бюрократическое вмешательство.

Четвертый этап управления изменениями – **осуществление изменений** предполагает знание причин сопротивления переменам и его умелое преодоление. Подробнее о сопротивлении переменам будет рассказано ниже.

Последний этап управления изменениями – **подкрепление нового поведения**, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. «Новое» становится устойчивым, привычным состоянием организации. Работники должны окончательно убедиться, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепления: похвала за достигнутые успехи на основе нововведений, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность и качество.

Сопротивление переменам является неизбежным явлением в организации. Если руководство организации решило ввести изменения, то их необходимо преодолеть. Следует отметить, что любое изменение устоявшихся и традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются, а они касаются и руководителей и подчиненных. Для решения данной проблемы руководству необходимо выяснить, почему люди не хотят перемен.

Люди сопротивляются переменам по следующим причинам:



1. *Неопределенность*. Люди могут негативно относиться к изменениям только из-за отсутствия информации о последствиях перемен, подозревая угрозу своему положению в организации. Ведь неопределенность всегда страшит. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует, выражая свое отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение во время осуществления изменений.

2. *Ощущение потерь*. Люди сопротивляются переменам, если предполагают, что они приведут к личным потерям: полномочий, власти, статуса, престижа, оплаты, дополнительных льгот и привилегий, социальных контактов, то есть к снижению удовлетворения какой-либо потребности.

3. *Отсутствие понимания и доверия*. Служащие часто не понимают замысел изменений или сомневаются в их положительных последствиях, не доверяют руководителям, так как уже имели негативный опыт.

4. *Убеждение*, что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые.

5. *Разные оценки и цели*. Авторы идей, их последователи и люди, которые должны будут подвергнуться переменам, по-разному оценивают ситуацию. Менеджеры разных подразделений имеют свои локальные цели, и нововведения могут умалить результат деятельности какого-либо подразделения.

6. *Отсутствие необходимых знаний, навыков, умений*, чтобы справиться с изменениями.

7. *Встроенные элементы сопротивления переменам*. К ним относятся существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства. Эти элементы формировались в течение длительного периода времени, стали привычными, необходимыми, поэтому от них нелегко отказаться.

Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;

2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

**Анализ «силового поля»** (рис. 68) предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами. Когда предлагается изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами: 1) усилить существующие движущие силы; 2) ослабить существующие противодействующие силы и 3) добавить новые движущие силы. Причем руководство должно знать, что лучшее время преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.

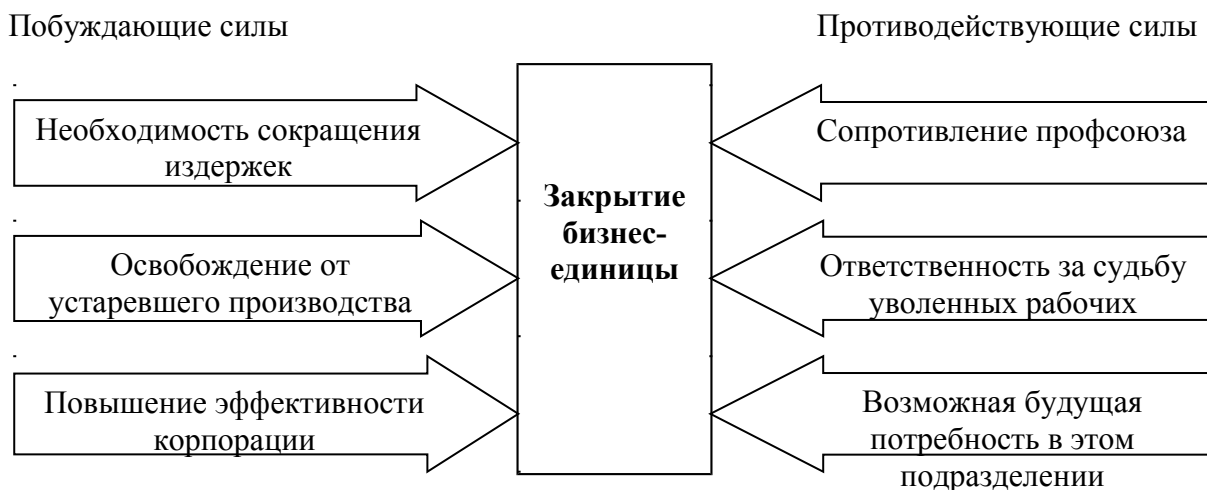


Рис. 68. Применение анализа силового поля изменений для принятия решения о закрытии бизнес-единицы в корпорации

Важно не только провести анализ силового поля, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

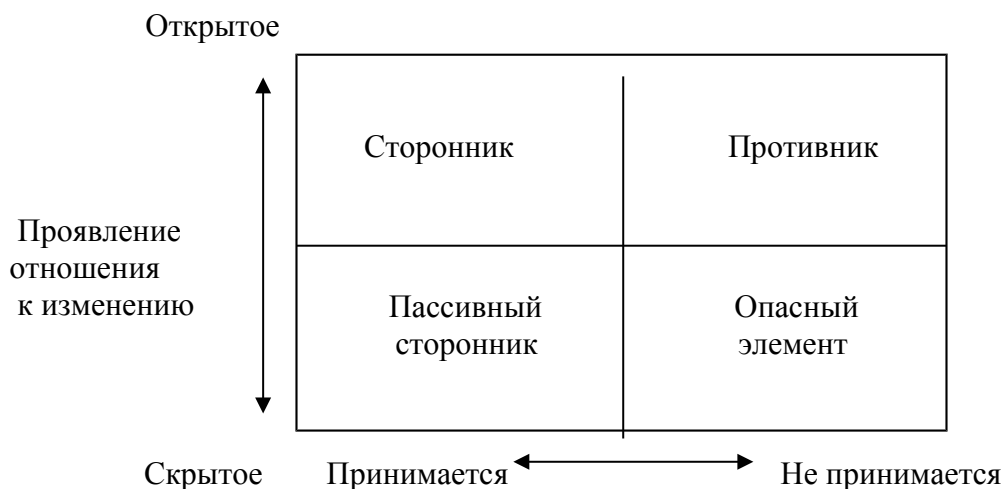


Рис. 69. Матрица «изменение – сопротивление»<sup>17</sup>

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования, наблюдений должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники (рис. 69).

<sup>17</sup> Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С.315.

Если силы сопротивления не могут быть достаточно сокращены или движущие силы достаточно увеличены, проводить изменение не следует, оно не достигнет желаемой цели. Однако если данные силы управляемы, следующей проблемой становится разработка **методов сокращения или преодоления сопротивления переменам**. Данные методы включают:

- *предоставление информации*, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;

- *привлечение работников к принятию решений*. Это сделает их участником решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;

- *поддержку*, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;

- *переговоры и соглашения* для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;

- *кооптацию* – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;

- *маневрирование* – означает выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;

- *принуждение* – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т.д.

Каждый имеет свои преимущества и недостатки, поэтому руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбрать наиболее подходящий метод.

Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений, поэтому руководство при проектировании и управлении организацией должно встроить в нее эту восприимчивость. Осознание данного процесса привело к созданию концепции организационного развития. Концепция возникла в конце 1960-х годов. Она подчеркивает необходимость систематического обследования организации, планирования и реализации непрерывных организационных изменений.

**Организационное развитие** – это современная концепция непрерывных плановых изменений в организации, которая использует знания поведенческих наук для улучшения морально-психологического климата в организации и

повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений. Концепция организационного развития в основном сфокусирована на людях, с которыми связаны основные трудности при осуществлении изменений из-за их непредвиденных реакций на организационные перемены. Процессы решения проблем в рамках организационного развития связаны с тем, как организация осуществляет оценку своих возможностей и опасностей, исходящих из внешней среды. Организация может относиться к своей внешней среде с позиции десятилетней давности, или же она постоянно пересматривает свою цель и методы работы, учитывая настоящее и будущее.

Чтобы процесс изменений был успешным, ему должны предшествовать и сопутствовать определенные действия, мероприятия по организационному развитию. К наиболее распространенным мероприятиям по организационному развитию относятся:

1. *Диагностика* – систематический сбор информации о состоянии организации при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации. На основе этой информации разрабатываются планы будущих изменений, обновления организации.

2. *Обучение и повышение квалификации.* Эти процессы касаются как профессиональных навыков, умений, так и навыков социального взаимодействия. Крупные организации осуществляют непрерывный процесс обучения персонала, чтобы подготовить его к возможным переменам.

3. *Создание команд и специальных групп,* которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплоченности ее членов и повышению эффективности организации в целом. Создание команд совершенствует навыки коммуникаций, группового принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций.

4. *Межгрупповое взаимодействие.* Речь идет о неформальных встречах и семинарах по эффективному взаимодействию групп и отделов, призванных выполнять совместные рабочие задания. Акцент делается на умении разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности.

5. *Меры по изменению организационной и производственной структуры.* Они направлены на повышение гибкости, адаптивности организации и на рационализацию операций и процедур.

6. *Консультирование.* Консультанты по организационному развитию призваны оказать помощь руководству компании в осознании особенностей человеческих взаимоотношений внутри организации и управления ими, оценивать их с позиций культурных ценностей, лидерства, коммуникаций, внутригруппового и межгруппового сотрудничества.

Оценку эффективности организационного развития трудно оценить объективно, поскольку большая часть деятельности по организационному развитию является по своей природе долгосрочной и постольку с течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в

мероприятия по организационному развитию, но оказывающие значительное воздействие на эффективность организации.

### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Какие внутренние и внешние силы вызывают необходимость изменений? Определите, какие из них являются планируемыми, а какие – непредвиденными? Какие силы являются главной причиной изменений?
2. Что происходит на каждом этапе в процессе управления переменами? На каком из них возникает наибольшее сопротивление изменениям? Почему? При ответе используйте схему на рис. 67.
3. Каковы основные типы изменений в организации? Каковы их общие черты и различия?
4. Почему изменения в организации взаимосвязаны между собой? (рис. 66).
5. Опишите три формы распределения власти, которые можно использовать при управлении изменениями.
6. Почему организации испытывают сопротивление переменам? Какие методы существуют для их преодоления?
7. Каковы основные ценности и предпосылки развития организации?
8. Как можно оценить эффективность усилий по организационному развитию?
9. Как и зачем можно классифицировать отдельных работников по отношению к проводимым изменениям?
10. Какой стиль управления больше подходит для реализации изменений в конкретной организации?
11. Следует ли все изменения в организации планировать заранее? Может ли незапланированное изменение быть полезным для организации? Докажите.
12. Компания приобрела новое оборудование, которое должно заменить труд 100 рабочих. Они, обеспокоенные за свою судьбу, начали готовиться к акции протеста. Если бы вы были менеджером по управлению персоналом, что бы вы попытались сделать для удовлетворения всех заинтересованных сторон?
13. Используя рис. 69, объясните такой метод преодоления сопротивления переменам, как анализ «силового поля» изменений, т.е. анализ движущих и противодействующих изменениям сил. В чем цель применения этого метода?
14. Как наиболее эффективно инициировать изменения в организации?
15. Определите роли, связанные с отстаиванием и внедрением нововведений. Почему они так необходимы на этапе инициирования изменений?
16. Как организационные изменения взаимодействуют с развитием организации (ОР)?
17. Оцените этические проблемы, связанные с упрощением структуры организации путем сокращения персонала с целью повысить шанс долговременного выживания организации.
18. Какие характеристики ОР отличают этот процесс от обычной преобразовательной деятельности? Например, можно ли изменить стратегию организации без прохождения через процесс ОР? Объясните.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

### «...Но тут появился «Вимм-Билль-Данн»

«Вимм-Билль-Данн» – это зарегистрированный товарный знак, торговая марка, под которой выпускаются молоко, йогурты, соки, напитки и другие продукты питания. Эту продукцию делают предприятия, входящие в производственную группу ВБД, объединяющую Лианозовский и Царицынский молочные комбинаты, а также завод детских молочных продуктов. Структура группы ВБД построена по принципу холдинга, в котором контрольные пакеты акций всех заводов сосредоточены у одного юридического лица. Среди акционеров заводов – правительство Москвы, без поддержки которого москвичи вряд ли имели бы доступные по цене молоко и соки, и группа частных лиц.

Стартовал ВБД в 1992 г. в Лианозове. Стартовые условия были плохие. Гигант отечественной пищевой индустрии, один из крупнейших в Европе, Лианозовский молочный комбинат планировался и строился как «планово-убыточное предприятие». На проектную мощность – 2000 тонн молочной продукции в сутки так и не вышел. Максимум, чего он добился, - 1100 тонн, а потом грянули реформы, и стало не до рекордов.

В 1992 г. комбинат был приватизирован по второму варианту (51% - коллективу, 29% - поставщикам сырья, 20% - московскому правительству).

Коллектив на то время насчитывал 1900 человек. Годовой оборот составил всего 146 тыс. долл. Самые большие оптимисты прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода. Но тут появился ВБД, решивший вложить деньги в акции убыточного предприятия.

Наверное, мало кто знает, что Wimm-Bill-Dann – это российская компания, созданная в 1992 г. Когда учредители, владельцы Вимм-Билль-Данн, решили сделать из планово-убыточного гиганта конкурентоспособное предприятие, они первым делом запатентовали это название. С этим именем компания за последние два года стала лидером на российском рынке молочных продуктов и соков. Проведенные в начале 90-х г. маркетинговые исследования показали, что выпущенный российской компанией и с русским названием продукт не будет пользоваться спросом у покупателей. Люди просто боялись всего советского. Так появились новое слово и его символ – смешной ушастый зверек, которого придумал опытный дизайнер.

В результате продуманной стратегии и ввода новых линий на предприятиях производство стало резко увеличиваться. В 1993 г. комбинаты выпустили 103000 т продукции, в 1994 – 112000, а в 1996 – уже свыше 500000 т молочной продукции и соков. На начало 1997 г. оборот компании составил более 500 млн долл. Имя компании «Вимм-Билль-Данн» стало образцовой российской маркой, а сама компания доказала, что можно вести дела с толком и доходно.

Такие крупнейшие и респектабельные российские и зарубежные компании, как «Каргилл», «Тетра Пак», Московский банк Сбербанка России,

рассматривают ВБД как своего стратегического партнера. И эта позиция не случайна. В последнее время стало очевидным, что многие импортные товары постепенно вытесняются отечественными. Так, согласно опросу, проведенному в мае 1997 г. агентством «Gallup» среди москвичей, «J-7» от «Вимм-Билль-Данн» - самая популярная в столице марка сока. Его регулярно покупают 30% жителей Москвы. По данным же немецкого института маркетинговых исследований GfK, российской компании удалось очень сильно потеснить иностранных производителей натуральных соков и молочной продукции на рынке московского региона. Доля ВБД по сокам составила 40%, а по йогуртам – 28%.

Но компания не только обогнала иностранных конкурентов, она начала активно бороться с теми венгерскими, польскими, корейскими и другими производителями, которые под видом соков продают более дешевые сокосодержащие напитки. В 1997 г. ВБД организовала семинар «Приведение российских стандартов на фруктовые и овощные соки и безалкогольные напитки в соответствие с международными нормами». Результатом этого семинара стала разработка нового ГОСТа, который должен защитить потребителей от подделок.

Меняются время и вкусы людей, меняется и стратегия компании на рынке. И теперь она смело заявляет о своем российском происхождении.

Иностранные слова начали исчезать с упаковки. В России теперь работают самые современные технологии, а руки и головы у наших специалистов не хуже, а может быть, и лучше иностранных. Первые места в России просто обязаны занимать российские компании. Так считают покупатели. Они голосуют за российское. И это самый веский аргумент для тех отечественных производителей, которые планируют наступление на российском рынке.

### *ВОПРОСЫ*

1. Какие внутренние и внешние силы вызвали необходимость изменений?
2. Какого типа изменения были осуществлены на ВБД? Взаимосвязаны ли они?
3. Были ли изменения планируемыми или реактивными?
4. Какие этапы процесса управления изменениями вы можете проследить?
5. Какие изменения, на ваш взгляд, необходимо осуществить в будущем?

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2**

#### **Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы**

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены с российского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?
2. Какого типа изменения были осуществлены?
3. Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?
4. Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, в пользу этого решения?



## ТЕМА 14. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

### *Основные вопросы*

1. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации.
2. Этапы управления человеческими ресурсами: формирование, поддержание и развитие персонала.
3. Экономика и социология управления персоналом. Формирование человеческого капитала.
4. Профессионализация менеджмента.

Управление человеческими ресурсами представляет собой конкретную функцию управления. В последнее время эта функция приобретает все большее значение, поскольку эффективность организации, ее конкурентные преимущества зависят от эффективности использования ее главного ресурса – человека. В связи с этим повышаются требования к работнику, возрастает значимость творческого отношения к труду, высокого уровня профессионализма. Усложняется функция управления человеческими ресурсами, изменяется роль и место руководителя кадровой службы организации. Он становится одним из ее основных руководителей.

Содержание функции управления человеческими ресурсами изменялось вместе с изменением условий производства и целей управления. Так, на рубеже XIX – XX в. и вплоть до 20-х гг. XX в. действия в области управления ЧР ограничивались созданием дисциплинарных систем, подготовкой и стимулированием персонала, так как основной заботой управления в этот период была задача повышения производительности труда отдельного рабочего и эффективности производства в целом.

В 50 – 60-х гг. XX в. главной заботой управления становится создание «человеческих отношений» в организации, поэтому основными действиями в области управления ЧР являются создание благоприятного климата в коллективе, налаживание группового сотрудничества, а для этого осуществляется подготовка менеджеров в плане воспитания чуткости, деликатности, тактичности.

В 1960 – 1970-е гг. на первый план выходит проблема «участия». Поэтому особое внимание уделяется партисипативному управлению, инструментам вовлечения работников в процесс принятия решений. Проблема «участия» требовала высококвалифицированных работников, что привело к разработке программ обучения, переквалификации и развития персонала.

В 1970 – 1980-е гг. главная задача управления человеческими ресурсами – бросить «вызов» подчиненным, которые нуждаются в сложной творческой работе. В этот период разрабатываются программы обогащения труда, создания специализированных и венчурных команд.

В 1980 – 1990-х гг. возникает проблема сокращения рабочих мест, вытеснения работников в результате экономических спадов, технологических сдвигов, международной конкуренции. Понадобились меры по смягчению

стресса, связанного с потерей рабочего места: различные компенсации, специальные семинары для увольняемых работников, «ранний уход на пенсию», а также разработка программ переподготовки, ориентации работников в новые сферы экономики.

В 1990-е – 2000 гг. главной проблемой становятся изменения в рабочей силе и ее дефициты. На первый план выходят такие функции управления, как стратегическое управление человеческими ресурсами, реализация прав служащих, их развитие, гибкие рабочие расписания и льготы, а также компьютеризация.

В России функцию управления персоналом на протяжении всей истории социалистического государства выполняли органы по трудоустройству населения и кадровые службы предприятий. Они занимались решением единой государственной задачи – обеспечением отраслей народного хозяйства необходимыми кадрами, а также реализацией права граждан на труд. Деятельность кадровых служб многих организаций и по сей день ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Поэтому эти службы не отвечают новым требованиям кадровой политики, новым функциям управления человеческими ресурсами. Отсутствует единая система управления человеческими ресурсами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.

Неотложной задачей большинства предприятий является перестройка и повышение роли кадровых служб, создание отделов управления ЧР, что вызвано изменением экономических и социальных условий функционирования предприятий.

**Управление человеческими ресурсами** – это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. **Человеческие ресурсы** представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.

Конечная цель управления человеческими ресурсами совпадает с конечной целью организации в целом. Это обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Непосредственной целью управления человеческими ресурсами является обеспечение предприятия необходимым персоналом, создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных целей.

Управление человеческими ресурсами выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную.

**Стратегическая роль** – это глобальная, долгосрочная, инновационная роль. Она исходит из того, что ключевым ресурсом организации становятся люди и именно с этим ресурсом связываются конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять. Эта роль реализуется через такие

виды деятельности, как планирование человеческих ресурсов; разработка правовых проблем, связанных с управлением людьми; изучение тенденций изменения рабочей силы; решение проблем слияний и приобретений; содействие реструктуризации и сокращению размеров предприятий; управление вознаграждениями. Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает организацию стратегией планового развития человеческих ресурсов, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации.

**Оперативная роль** в большей степени соответствует традиционному взгляду на управление человеческими ресурсами. Это административная, краткосрочная роль, связанная с разнообразной текущей деятельностью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий. Эта роль реализуется через следующие виды деятельности: набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий; осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации; рассмотрение докладов по технике безопасности и о несчастных случаях; управление программами дополнительных льгот; создание благоприятных трудовых отношений в коллективе и между персоналом и руководством; рассмотрение жалоб; оценка трудовой деятельности.

Основные этапы управления человеческими ресурсами представлены следующим образом:

Формирование человеческих ресурсов включает в себя:

1. Планирование человеческих ресурсов – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.

2. Набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и дополнительных льгот в целях привлечения, найма, мотивации и удержания необходимых работников.

Поддержание и развитие персонала содержит:

5. Профессиональную ориентацию и социальную адаптацию – введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признание.

6. Обучение – разработка и осуществление программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

7. Оценку трудовой деятельности – разработка методов оценки деятельности и доведение их до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.

9. Подготовку руководящих кадров, управление карьерой – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

**Планирование человеческих ресурсов** включает три этапа:

1) определение будущих потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов производства, прогнозов сбыта, общей стратегии предприятия;

2) оценка сильных и слабых сторон имеющихся трудовых ресурсов, анализ их соответствия изменившимся потребностям предприятия;

3) разработка программ удовлетворения будущих потребностей предприятия в человеческих ресурсах. Они должны включать график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, необходимых для реализации целей организации.

Особенностью планирования человеческих ресурсов в России является изменение внешней среды предприятий и их целей. Предприятия должны действовать в условиях нестабильности, конкуренции и риска. А это предъявляет особые требования к персоналу. Ценными становятся предпринимательские навыки, позволяющие выжить в таких условиях, умение рисковать, создать новый продукт, услугу, предложить новую идею, проявить инициативу, творческий подход, маркетинговые способности.

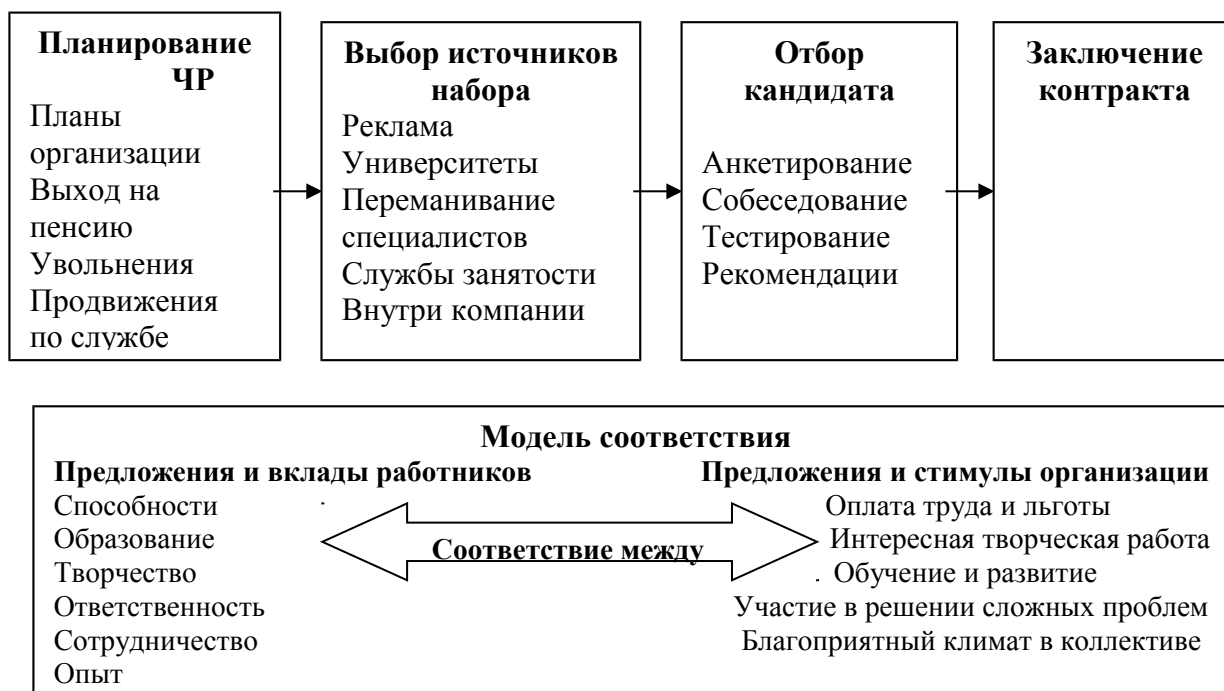


Рис. 70. Привлечение эффективных работников в организацию

**Набор и отбор персонала** направлены на поиск подходящего человека для выполнения определенной работы. Современный процесс отбора рассматривается как процесс обеспечения соответствия между кандидатом и организацией и между кандидатом и работой. Требования и ценности организации и кандидата должны совпадать (рис. 70). Для этого необходимо иметь точные представления о содержании и характере работы и квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Сбор информации осуществляется по следующим направлениям:

- трудовые действия для выполнения данной работы и требуемое поведение;
- взаимодействие с другими людьми;
- стандарты выполнения;
- используемые машины и оборудование;
- рабочие условия;
- получаемое руководство, полномочия и ответственность;
- необходимые знания, навыки и способности;
- минимальные требования, которым должен удовлетворять претендент, так как не во всех случаях удастся отобрать идеального кандидата.

На основе этой информации идет поиск человека, который будет удовлетворять данным критериям. Данный поиск включает набор потенциальных кандидатов на имеющиеся вакансии в организации и отбор наиболее подходящих из них.

Традиционно набор персонала осуществляется из внутренних и внешних источников. Необходимо знать их плюсы и минусы. Внутренние источники – продвижение по службе своих работников, организация конкурсов среди заинтересованных кандидатов, из которых отбирается лучший, – дешевы, стимулируют других работников, улучшают морально-психологический климат в коллективе. Но на предприятие не приходят новые люди, с другим опытом, свежим взглядом, новыми знаниями. А это может привести к потере гибкости и мобильности предприятия, его старению. Кроме того, внутренний найм требует дорогостоящих программ обучения и развития персонала и имеет меньшие возможности выбора. Поэтому отделы кадров должны устанавливать контакты с разными внешними организациями, от которых возможно поступление рабочей силы.

Для российских предприятий необходимы специалисты новой генерации: экономисты, менеджеры, маркетологи, психологи и т.д., способные работать в новой экономической среде. Поэтому предприятия должны в первую очередь использовать такие внешние источники набора, как колледжи, университеты, институты повышения квалификации. Основной формой привлечения нужных специалистов и квалифицированных рабочих должны стать договоры с учебными заведениями.

Другими источниками и средствами набора являются государственные службы занятости и переподготовки кадров, центры трудоустройства молодежи, частные агентства по трудоустройству. Хорошим источником набора могут быть клиенты и поставщики предприятия. Предложенные ими кандидаты могут способствовать созданию сотрудничества, деловых отношений с контрагентами предприятия.

Распространенным источником набора являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы. Они должны заноситься в картотеку или банк данных о внешних кандидатах. Это резерв, которым пренебрегать нельзя.

И, наконец, рекламные объявления, которые могут дополнять перечисленные источники набора либо быть основными источниками. Их надо воспринимать как мероприятие «паблик рилейшнз». Хорошо оформленное объявление может повысить репутацию фирмы и наоборот.

Преимуществами внешних источников набора можно назвать широкие возможности выбора, новые импульсы для предприятия: люди со стороны приносят новые знания, опыт, идеи, перспективы. К недостаткам можно отнести высокие расходы по найму, блокирование возможностей продвижения по службе «ветеранов», повышенный риск при найме нового работника, ухудшение морального климата среди давно работающих и др.

*Методами отбора* подходящих кандидатов могут быть анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, использование рекомендаций и резюме. Эти методы можно сочетать, особенно если кандидат отбирается для занятия высоких должностей (рис.71).

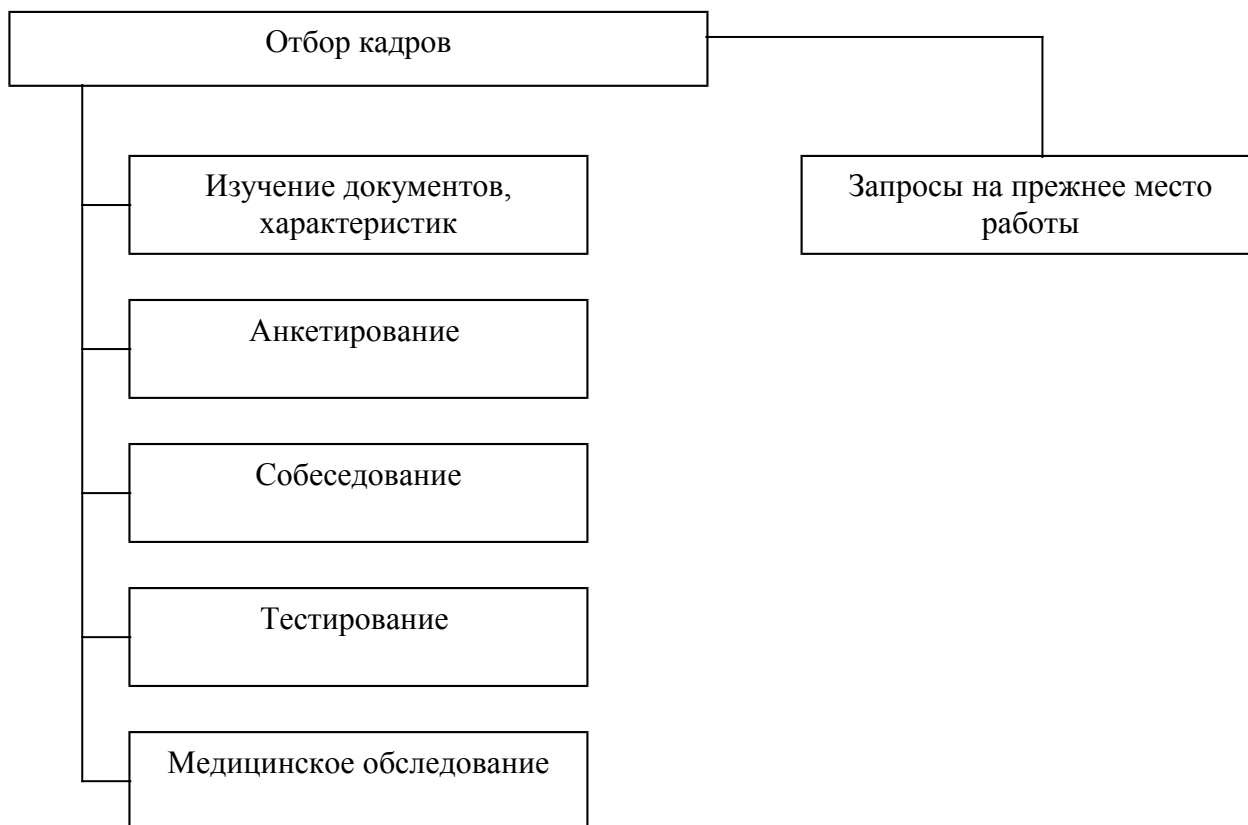


Рис. 71. Методы отбора кадров.

Самыми распространенными являются анкетирование, собеседование и тестирование. Они позволяют собрать о кандидате подробную информацию, решить, насколько хорошо он впишется в существующий коллектив, и предоставить ему подробную информацию о предстоящей работе.

Содержание вопросов для *анкетирования* или заполнения личного листка по учету кадров должно содержать следующие сведения:

1. Индивидуальная информация (имя, адрес, возраст, семейное положение, жилищные условия).

2. Образование.
3. Карьера (предыдущие места работы, уровень зарплаты).
4. Состояние здоровья.
5. Интересы и хобби в свободное время.
6. Сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу.
7. Имена поручителей.

*Собеседование* требует тщательной подготовки и навыков его проведения (табл. 20). Точность собеседования повышает заранее составленный структурированный перечень вопросов. Его пункты могут повторять вопросы анкеты, но здесь добавляется личное впечатление от общения. Важно составить представление о здоровье, манере поведения, личных качествах, интеллекте, способности к устной речи, интересах, способности к лидерству, чувстве ответственности, общительности, о влиянии работы на личную жизнь и т.д.

Российское отделение многонациональной компании получило директиву из Всемирной штаб-квартиры - в течение года обучить всех руководителей технике проведения собеседований по отбору персонала. По подсчетам отдела человеческих ресурсов обучение должно было охватить около 200 человек. Руководство рассмотрело следующие варианты: обучение на базе иностранной консультационной компании (отработанная стандартная программа, которая может быть скорректирована по желанию заказчика, продолжительность обучения 2 дня, стоимость 500 долл. за одного участника; обучение на базе местной школы бизнеса (специально разрабатываемая новая программа, продолжительность обучения 2 дня, стоимость 200 долл. за одного участника); и обучение внутри организации (специальная вновь разрабатываемая программа неопределенной продолжительности, отсутствие опытных инструкторов). Альтернативы были рассмотрены с точки зрения содержания программ, квалификации инструкторов, стоимости. В результате было принято решение обучить пятнадцать сотрудников с помощью консультационной компании и использовать их в качестве инструкторов для последующего обучения руководителей по той же самой программе.

Наиболее известна система вопросов для собеседования План «семи пунктов», разработанный национальным институтом производственной психологии (Великобритания):

1. Физические характеристики (здоровье, внешность, манеры).
2. Образование и опыт предыдущей работы (подробно).
3. Интеллект (общий кругозор, способность схватывать суть проблемы, реакция).
4. Способность к физическому труду, устной речи, счету.
5. Интересы, хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
6. Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.
7. Личные обстоятельства (как работа повлияет на личную жизнь).

### Принципы правильного собеседования с кандидатом

Принципы	Обоснование необходимости данного принципа
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знать, что хочешь:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) требования работы;</li> <li>б) описание знаний, навыков и личных характеристик идеального кандидата.</li> </ol> </li> <li>2. Подготовить перечень вопросов для определения необходимой подготовки и квалификации претендента.</li> <li>3. Использовать открыто-закрытые вопросы, в которых правильный ответ не очевиден.</li> <li>4. Не задавать вопросов, не относящихся к работе.</li> <li>5. Слушать, а не говорить.</li> <li>6. Выделять для собеседования достаточно времени, чтобы оно не было поспешным.</li> <li>7. Не доверять своей памяти.</li> </ol>	

Помимо деятельности работодателя все большее значение принимает активность работника при поиске и поступлении на работу. Если обобщить советы, содержащиеся в современной российской литературе, посвященной отбору персонала, то можно их сформулировать следующим образом:<sup>33</sup>

- искать работу следует всегда (как бы ни была хороша нынешняя работа, ее можно потерять завтра в силу совершенно не зависящих от вас обстоятельств);

- за получение работы надо бороться;

- будьте готовы к перемене деятельности так, чтобы справиться с новой работой и получать от нее удовлетворение;

- если вы для себя определили, какую работу ищете, объясните это всем вокруг. Чем больше «глаз и ушей» помогает вам, тем лучше;

- ищите работу интенсивно, помните, что любая встреча может самым решительным (и порой абсолютно неожиданным-негаданным) образом повлиять на получение работы;

- личное общение предпочтительнее письменного;

- в случае отказа проявляйте мягкую настойчивость, напоминая о себе через некоторое время и справляясь, не изменилась ли к лучшему ситуация с приемом на работу.

*Тесты* – один из наиболее надежных методов отбора подходящих людей для занятия определенной должности. Основная характеристика тестов – самостоятельное выполнение кандидатом определенных заданий с последующей их оценкой. При отборе персонала могут применяться шесть

<sup>33</sup> См.: Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М., 2001. С. 448.



основных видов тестов: физические, квалификационные, оценка личности, проверка умственных способностей (тест на интеллект), тест на достижение и рабочее задание.

### **Определение заработной платы и дополнительных льгот.**

Вознаграждение персонала складывается из двух частей – заработной платы (оклада), то есть денежного вознаграждения за выполненную работу, и дополнительных льгот – не денежных форм вознаграждения работников. Существует большое количество таких льгот, основные из которых: страхование здоровья, жизни, оплачиваемые отпуска, дополнительные пенсии, предоставление жилья, персонального автомобиля, оплата детских учреждений, программы физического оздоровления.

Строительная компания «Вертикаль» предоставляет следующие льготы своим сотрудникам: компенсация на питание, два комплекта спецодежды в год, материальная помощь в размере среднемесячного заработка в случае свадьбы, бесплатная путевка на отдых.

Рыночные условия требуют гибких систем вознаграждения за труд и новых принципов самого подхода к решению проблемы, как и за что труд людей должен оплачиваться. А оплачиваться в первую очередь должны результаты труда: выполненная работа, производительность, эффективность, качество. Должны поощряться новаторство, мастерство, инициатива, совмещение профессий, трудовая активность, групповое сотрудничество для достижения целей предприятия.

В Соединенных Штатах Америки "стандартным" является следующий набор льгот: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионный план, отпуск продолжительностью не менее одной недели в год. Компании, которые не могут предложить подобные льготы, практически не имеют шансов на привлечение квалифицированного персонала. В то же время во Франции, где развита система государственного социального страхования, лишь некоторые компании предоставляют своим сотрудникам дополнительное страхование, зато широкое распространение получили выплаты на питание. В СССР стандартным для представителей рабочих профессий являлся набор льгот, включающий бесплатные путевки в санатории и дома отдыха, получение жилья (правда, в далекой перспективе), льготное питание. Сегодня компаниям не требуется предоставлять эти льготы для привлечения рабочих.

Постоянная часть заработной платы должна быть достаточной, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников на предприятии. Переменная часть должна учитывать и стимулировать увеличение трудовой отдачи, результатов труда, эффективности на уровне группы и предприятия в целом.

В межотраслевом научно-техническом комплексе "Микрохирургия глаза" применяется бригадный метод компенсации. Бригада, в которую входят доктора, медсестры, и технический персонал, получает единый фонд заработной платы в зависимости от объема выполненной работы. Бригада распределяет этот фонд между своими членами в соответствии с учетом вклада каждого сотрудника (КТУ) и коэффициента социальной справедливости

(степень значимости должности для организации), для санитарки этот коэффициент равен 1, для врача - 3.

Руководство московского филиала транснациональной компании решило внедрить новый метод оплаты для рабочих, занятых обслуживанием оборудования - перейти к системе окладов от системы, при которой работник в дополнение к ставке ежемесячно получал 20%-ную премию. Премию получали 98% сотрудников, поэтому руководство решило назвать вещи своими именами и, увеличив оклады, на 20%, ликвидировать премию. Это решение вызвало волну открытого и скрытого протеста со стороны линейных руководителей, рассматривавших возможность невыплаты премии (фактически штрафа) в качестве важнейшего инструмента управления персоналом своих подразделений.

Важным этапом управления человеческими ресурсами является **поддержание и развитие** персонала, которое включает профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе, а также обучение и переподготовку кадров.

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой иной опыт, знания, нормы социального взаимодействия, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Поэтому необходима его адаптация к новой корпоративной культуре, ее ценностям, традициям, правилам поведения. Для этого используется ряд методов:

1. *Самонайм*, когда организация во время привлечения претендентов дает о себе полную и правдивую информацию, чтобы ожидания людей не были завышены. Имея такую информацию, люди решают, соответствует ли организация их потребностям, целям и ценностям.

2. *Обучение* специальным трудовым навыкам и социальным нормам ценностям компании.

3. *Наставничество*, когда новичок закрепляется за опытным работником, который знакомит его со спецификой работы, профессиональными требованиями к работникам и социальными нормами.

Американская многонациональная компания назначает наставников из числа высших руководителей всем принимаемым на работу выпускникам бизнес-школ. В течение двух лет наставник и ученик регулярно обсуждают работу последнего, процесс его интеграции в организацию, возникающие проблемы. При необходимости наставник использует свое положение для реализации проектов ученика, выделения ресурсов, принятии решения о его повышении.

Кроме ориентации и адаптации необходимо непрерывное обучение персонала. Оно является важным методом управления деятельностью и производительностью работников на протяжении всей их карьеры. Проблема заключается в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Процесс обучения можно определить как систематическое приобретение знаний, навыков, ролей, которые воплощаются в улучшении выполнения

трудовых функций и должностных обязанностей на рабочем месте. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, способностями и знаниями, необходимыми для достижения целей организации. Для этого нужны постоянные вложения капитала в программу развития человеческих ресурсов.

В немецкой машиностроительной компании, поступающие на работу, молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходя от одного рабочего места к другому через каждый месяц. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

Следующим этапом управления человеческими ресурсами является оценка деятельности работников и ее результатов. **Оценка деятельности** – это процесс определения того, насколько хорошо работники выполняют свои обязанности в соответствии с установленными стандартами, должностными инструкциями, и донесения этой информации до работников. Существует множество целей оценки деятельности:

- улучшение исполнения обязанностей;
- определение основы для дифференциации оплаты труда;
- стимулирование отдельных лиц и групп в целом;
- сбор информации для принятия решений о повышении, понижении, переводе, увольнении;
- информирование о необходимости переподготовки и обучения;
- формирование новых стандартов, критериев и целей выполнения работы.

Перечисленные цели могут быть объединены в три группы: 1) административные цели; 2) информационные и 3) мотивационные.

**Подготовка руководящих кадров** направлена на развитие знаний, умений и навыков, необходимых на руководящих постах. Методами подготовки управленческих кадров являются: лекции, дискуссии в составе небольших групп, анализ конкретных деловых ситуаций, ролевой тренинг, ротация по службе, деловые игры. В развитие программ по подготовке руководящих кадров многие компании разрабатывают программы управления карьерой, которые направлены на раскрытие способностей работников и использование их в интересах организации (рис.72).

«Дженерал Электрик» имеет две тысячи молодых руководителей, чьему развитию уделяется особое внимание, поскольку именно из их числа будет сформировано высшее руководство компании в будущем. Интересно, что их состав ежегодно изменяется: неоправдавшие надежд удаляются из списка (но не из компании), их места занимают другие руководители.

Американская корпорация Ю-ти-си имеет специальную программу развития будущих руководителей, рассчитанную на два года. Корпорация набирает выпускников ведущих школ бизнеса, которые первоначально

проходят обучение в штаб-квартире компании, а затем работают в ее различных филиалах, каждые шесть месяцев переходя в новое подразделение

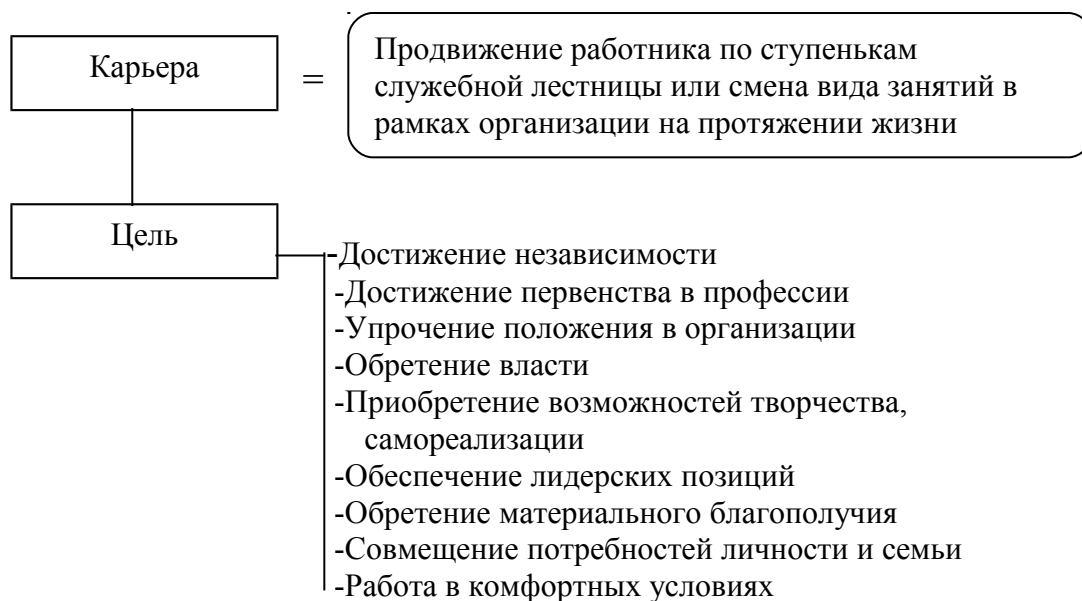


Рис. 72. Цели деловой карьеры.

Управление человеческими ресурсами в развитых странах предполагает создание программ повышения качества трудовой жизни. Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения важных личных потребностей человека через его работу в организации.

В понятие «**Высокое качество трудовой жизни**» включаются такие составляющие, как:

1. Интересная, содержательная работа.
2. Справедливое вознаграждение и признание заслуг.
3. Хорошие условия труда (чистота на рабочем месте, низкий уровень шума, хорошая освещенность).
4. Минимальный надзор со стороны руководства.
5. Участие в принятии решений, касающихся работы подчиненных.
6. Обеспечение гарантии работы, занятости.
7. Благоприятный климат в коллективе, дружеские отношения с коллегами.
8. Наличие бытового и медицинского обслуживания работников.

Становление рыночной экономики диктует новые задачи для организации. Важнейшей из этих задач является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Менеджмент персонала как самостоятельный вид управленческой деятельности и как самостоятельная управленческая дисциплина приобретает особую значимость, поскольку позволяет учитывать личный фактор управления персоналом. Одновременно с процессом образования новых структур управления идет процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективности организации. На сегодняшний день акценты смещаются на повышение вовлечения персонала в

разработку и принятие решений, подготовку и повышение квалификации, и совершенствование систем оценки персонала.

Современный рынок труда характеризуется нарастающим дефицитом квалифицированных работников, не соответствующих уровню и специфике конкретного производства, но в тоже время активно его развивающих. Крупный бизнес имеет наиболее оптимальные условия для подготовки, повышения квалификации и перемещения персонала.

В контексте системы управления персоналом необходимо рассмотреть вопрос о формировании человеческого капитала. Само понятие «человеческий капитал» отражает качества, которые могут стать источниками доходов для человека или организации. Из множества характеристик, составляющих потенциал человека, теория человеческого капитала исследует те, которые существенно влияют на изменение доходов, а именно здоровье, творческие способности, образование, профессиональные навыки, предприимчивость, мобильность.

Особенности человеческого капитала:

- права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы;
- изменение человеческого капитала в зависимости от затрат принципиально невозможно измерить с той же точностью, что и для оборудования.

**Человеческий капитал** представляет собой имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, творчества, мотиваций. Различные результаты исследований в области экономической отдачи от инвестиций в человека выявили, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного превышает инвестиции в новую технику и оборудование. Многочисленные подтверждения этих выводов дали сильные импульсы для интенсивного развития систем профессионального обучения в различных организациях. Для организаций работающих в различных функциональных областях развитие систем общего и особенно профессионального обучения не только стало давать прибыль, но и в основном соответствовало интересам работников, увеличивая их удовлетворенность трудом и производственную самоотдачу.

По своей природе человеческий капитал не является однородным. Он подразделяется на общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый) капитал.

*Общий капитал* включает в себя теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения, а также общие профессиональные и специализированные знания. Важно формой увеличения общего человеческого капитала является самообучение.

*Специальный капитал* соотносится только с конкретной организацией. Он включает в себя знания особенностей рабочего места, руководства, коллег по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности и в процесс приобретения практического опыта. Одной из наиболее

эффективных моделей накопления и использования человеческого капитала является японская система пожизненного найма работников. Данная система обеспечивает максимальное наращивание и закрепление знаний, умений и навыков работников на определенных предприятиях. В условиях Японии это особенно важно, так как там издержки на профессиональное образование, в том числе регулярное повышение квалификации, в среднем в 2-3 раза выше, чем в США. Это связано с высокими нормами амортизации оборудования, его быстрой сменой, а также с частотой ротации и переквалификации работников.

Накопление общего и специального человеческого капитала служит одной из важнейших предпосылок наиболее эффективного использования персонала. Оно обеспечивает высокую компетентность и неформальную вовлеченность работника в дела коллектива, позволяет ему максимально проявлять инициативу, раскрыть свои способности и дарования. Многие передовые организации сделали накопление человеческого капитала непрерывным процессом. Наличие персонала высочайшей квалификации и качества делает его практически недостижимыми для менее богатых человеческим капиталом конкурентов, которые, даже обладая такой же передовой техникой и технологией, обычно не в состоянии использовать свой персонал со столь высокой отдачей. Поэтому накопление и оптимальное использование человеческого капитала в современных условиях зависит от управления человеческими ресурсами. Профессионализация управленческой деятельности предъявляет к работнику определенный набор требований:

- инновационный стиль мышления;
- высокая структура знаний;
- уровень образования;
- навыки работы;
- предприимчивость;
- решительность;
- настойчивость;
- нравственность;
- гуманизм;
- убежденность.

Степень соответствия менеджера предъявленным к нему требованиям может быть разной, поэтому качественно определенные степени соответствия работника требованиям профессиональной управленческой деятельности называются уровнями профессионализма управленцев.

Выделяют 10 уровней профессионализма менеджеров:

1. Информационный – способность собирать информацию, осуществлять ее первичную обработку, передачу и хранение. На данном уровне обычно происходит применение различных предписаний, а также освоение новых средств мышления и деятельности.

2. Процедурный – способность выстраивать конкретные действия в необходимой последовательности для решения определенных задач.

3. **Тактический** – способность применять совокупность методов и средств для решения задач в краткосрочный период. Необходимо уметь пользоваться основными средствами мышления и деятельности для достижения согласованных целей.

4. **Оперативный** – способность управлять деятельностью нескольких специалистов и групп. На данном уровне происходит выработка предписаний для управленческой деятельности, к тому же необходимо обладать способностью познавать других людей.

5. **Проектный** – способность разрабатывать различные проекты и управлять ими. Здесь происходит видоизменение предписаний в управленческой деятельности. Необходимо обладать способностью к продуктивной деятельности и решать проблемы, поставленные другими.

6. **Ситуационный** – способность управлять деятельностью людей с учетом ситуационных переменных. Важным является умение корректировать выбранный ситуационный метод управления и принятия решений с учетом тех условий, которые диктует ситуация.

7. **Системный** – способность придавать управленческой деятельности системность, то есть рассматривать как совокупность взаимосвязанных ситуаций и явлений, а также превращать сложное в простое, двигаться от абстрактного к конкретному.

8. **Программно-целевой** – способность вырабатывать миссию, цели организации и разрабатывать программы деятельности подчиненным для достижения целей организации.

9. **Стратегический** – способность разработки эффективной стратегии деятельности организации для достижения ее целей, а также программы развития профессионализма коллектива.

10. **Концептуальный** – способность к глубинному исследованию процессов управленческой деятельности на высшем уровне. Происходит непрерывное саморазвитие и самореализация менеджера.

Каждый уровень имеет такую степень качественной определенности, которая позволяет отличать один уровень от другого, а характеристика уровня является универсальной для любой деятельности управленческого типа. Данные уровни профессиональной управленческой деятельности помогают проводить более точную оценку деятельности руководящего состава при проведении аттестации.

#### *Вопросы для самопроверки и для обсуждения*

1. Почему управление человеческими ресурсами (ЧР) в современных организациях становится важнейшей функцией менеджмента?
2. Почему сегодня в управлении ЧР необходимы и стратегическая, и оперативная роли управления?
3. Что такое анализ содержания работы и как он связан с планированием человеческих ресурсов?

4. Каковы цели, этапы и функции управления ЧР? При ответе используйте рис. 73.

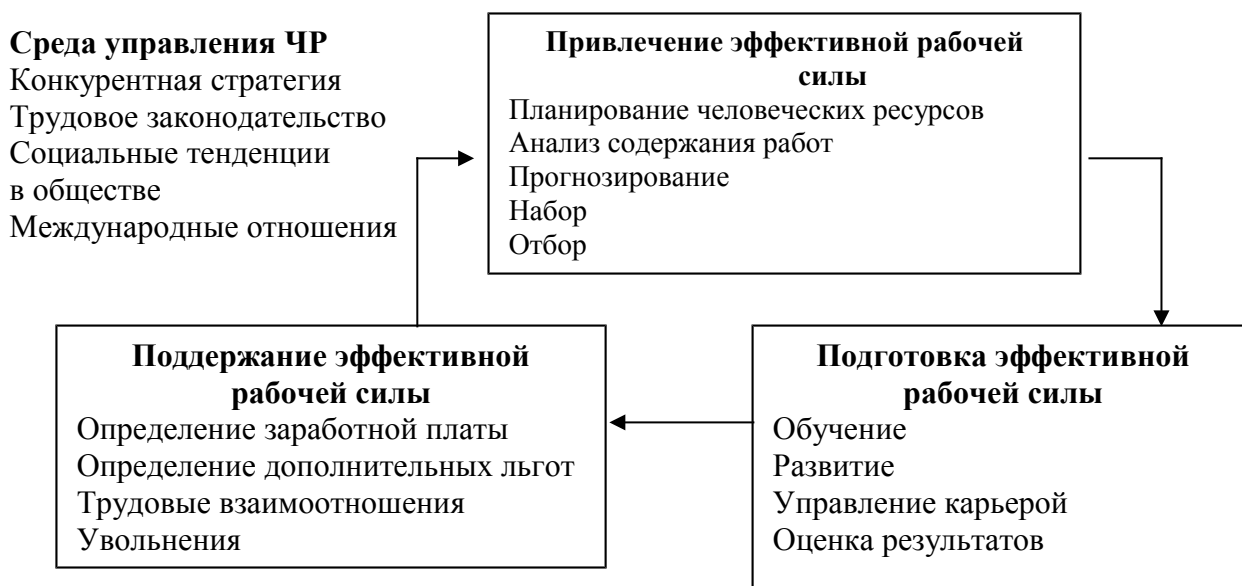


Рис. 73. Цели управления человеческими ресурсами

5. Раскройте два подхода к понятию «персонал»: персонал – издержки и персонал – ресурс.

6. Опишите основные этапы управления ЧР.

7. Что понимается под качественными характеристиками ЧР?

8. На каких данных и почему основывалось бы ваше решение об отборе необходимых работников? При ответе используйте рис. 71. Какая информация должна быть собрана для отбора соответствующего рабочему месту кандидата?

9. Почему кандидату на вакантное место необходимо предоставить полную и правдивую информацию о предстоящей работе и об организации в целом?

10. Какие навыки нужны для проведения эффективного собеседования? Каких ошибок следует избегать? Каких тем нельзя касаться в собеседовании?

11. Какие факторы вызывают необходимость развития ЧР?

12. Назовите элементы развития ЧР. Почему обучение и развитие ЧР должно быть непрерывным?

13. Почему необходима социальная адаптация работников в коллективе?

14. Какие методы обучения, на ваш взгляд, являются наилучшими?

15. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления карьерой?

16. Назовите существующие формы компенсации работников. Какие из них наиболее эффективны? Почему?

17. Справедливо ли одинаковое вознаграждение неодинаковых работников? Почему?

18. Почему оценка деятельности работников – важная функция в процессе управления ЧР и в процессе управления организацией в целом? Какие методы позволяют наиболее точно и объективно оценить деятельность людей?



19. Опишите вашу текущую работу, используя модель характеристик работы (рис. 74).



Рис. 74. Модель характеристик работы

20. Что понимается под качеством трудовой жизни?

21. Назовите элементы высокого качества трудовой жизни.

22. Дайте определение человеческому капиталу. Как он подразделяется?

23. Каков механизм определения профессионального уровня менеджера?

24. Как изменяется организационная культура российских предприятий в связи с возрастанием роли управления ЧР?

25. Почему в прежней административно-командной системе не решались такие задачи управления персоналом, как социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, управление деловой карьерой, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивацией и т.д.? Почему при переходе к рынку эти задачи выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация?

26. Вспомните ваш собственный трудовой опыт. Какие виды деятельности по управлению ЧР использовались в работе с вами? Какие отсутствовали?

27. Какая информация необходима для осуществления планирования ЧР?

28. Почему расходы на персонал в себестоимости продукции имеют тенденцию к росту?

29. Предположим, что при планировании ЧР в больнице выявилась нехватка хирургов и терапевтов, но – излишек административных работников. Какие действия могут быть предприняты для решения этих проблем и почему они должны решаться очень осторожно и продуманно?

30. Как сформировать единую команду, работающую на общий результат? Обратите внимание на рис. 75.

31.

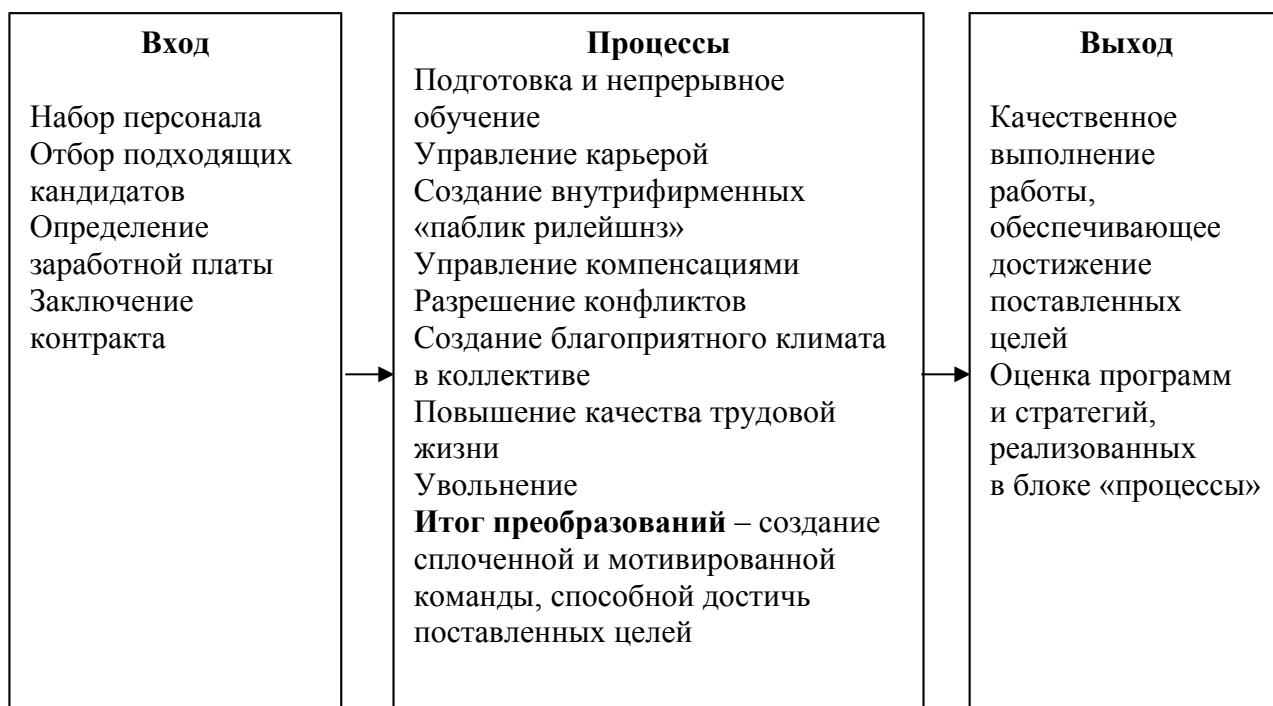


Рис. 75. Блок-схема управления ЧР

32. Каковы наиболее общие принципы успешного проведения собеседования? Обсудите и обоснуйте принципы, приведенные в табл. 20. Как правильно подготовиться к собеседованию?

33. Разработайте перечень вопросов для проведения 20-минутного собеседования с кандидатом для работы в розничной торговле продовольственными товарами. Используйте рекомендации автора популярного руководства по поиску подходящей работы Р. Боллеса, который разделил все задаваемые при собеседовании вопросы на 4 группы: 1. Почему вы здесь? 2. Что вы для нас можете сделать? 3. Что вы за человек? 4. Можем ли мы позволить себе принять вас?

34. Раскройте суть аттестации персонала. Попробуйте определить, какие существуют общие черты, и каковы различия между аттестацией на рабочих местах и аттестацией учащихся.

35. Почему планирование и управление карьерой стало в последние годы одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами?

36. Назовите причины, которые побуждают людей делать карьеру и попытайтесь определить свою
37. Вы обучаете кого-то тому, как пользоваться системой Интернет. Какой метод обучения вы бы выбрали?
38. Почему возросло стратегическое значение использования дополнительных льгот для работодателя?
39. Почему некоторые предприятия реализуют программы укрепления физического здоровья персонала?

## ЗАДАНИЕ

### Словарь самопроверки

Найдите верные определения для указанных понятий и категорий (табл. 21).

*Таблица 21*

Понятия и категории	Определения понятий и категорий
1. Цель управления ЧР	А. Движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом и неудовлетворенностью организации данным работником
2. Человеческий капитал	Б. Процесс выбора людей, имеющих соответствующую квалификацию для выполнения определенной работы в организации
3. Человеческие ресурсы	В. Процедура, проводимая с целью выявления соответствия личных и профессиональных качеств работника и результатов его труда требованиям должности или рабочего места
4. Оперативная роль управления ЧР	Г. Проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают рациональное и эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения целей организации
5. Стратегическая роль управления ЧР	Д. Тактическая, административная роль, связанная с ежедневной текущей деятельностью по управлению людьми
6. Управление ЧР	Е. Совокупность опыта, навыков, способностей, знаний, мудрости и контактов людей, работающих в организации
7. Компетенция персонала	Ж. Комплексный план организации по привлечению, развитию и мотивации персонала для формирования таких ЧР, которые способны достичь миссию и цели организации
8. Стратегия управления ЧР	З. Обеспечение организации необходимым персоналом, способным гарантировать стабильность, безопасность и успех предприятия через привлечение, развитие и поддержание высокой эффективности рабочей силы в организации
9. Отбор	И. Совокупная ценность человеческих ресурсов в организации
10. Обучение	К. Управление персоналом исходит из того, что основным ресурсом организации являются люди и именно с этим ресурсом связаны ее конкурентные преимущества
11. Адаптация	Л. Рациональное сочетание знаний, опыта, навыков, способностей и способов общения, рассматриваемых на

	небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации
12.Карьера	М. Формирование у людей знаний, умений и навыков в определенной профессиональной области
13.Оплата труда	Н. Продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий на протяжении его трудовой жизни
14.Дополнительная льгота	О. Процесс вживания новых работников в коллектив, их приспособление к условиям производства, коллегам по работе и предприятию
15. Деловая оценка персонала	П. Косвенная форма вознаграждения, предоставляемая работнику или группе работников как членам организации
16.Текучесть кадров	Р. Основная форма вознаграждения, которую работник получает либо в виде заработной платы, либо в виде жалованья

## ЗАДАНИЕ 2

Попробуйте определить, людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- торговый представитель;
- главный бухгалтер;
- главный конструктор;
- начальник отдела кадров;
- заведующий архивом;
- начальник цеха.

Сформулируйте уровень своих притязаний и перечислите факторы, на которых он основывается, а затем постарайтесь объективно оценить, насколько он реален.

## ТЕСТЫ

1. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?

- А. Обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
- Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.
- В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.

2. Какое из следующих утверждений более точно отражает социальный аспект в управлении ЧР?

- А. Счастливый работник – производительный работник.
- Б. Рабочим необходимы межличностные контакты, чтобы быть удовлетворенными работой.
- В. Результативный рабочий – счастливый рабочий.
- Г. После удовлетворения финансовых потребностей важной становится существующая дружба в коллективе.

3. Концепция соответствия между человеком и работой предполагает:

- А. Нахождение людей, которые имеют необходимые навыки для выполнения работы.
- Б. Подготовку и обучение работника, чтобы он лучше соответствовал работе.
- В. Найм человека, который мог бы действительно наслаждаться выполнением этой специфической работы.
- Г. Соответствие между характеристиками человека и характеристиками работы.

4. В самых больших организациях (10000 – 15000 работающих) число работников службы управления ЧР доходит до:

- А. 150 человек.
- Б. 1000 человек.
- В. 50 человек.

5. Когда организация может использовать возраст как критерий отбора?

- А. Никогда.
- Б. После того, как работа была предложена.
- В. Этот критерий может быть обсужден, если кандидату более 60 лет.
- Г. Когда он является профессиональным ограничением.

6. Если необходимо сделать выбор между двумя одинаково квалифицированными кандидатами, объективная информация о которых не позволила определить окончательного победителя, необходимо:

- А. Положиться на интуицию.
- Б. Бросить монетку.
- В. Прислушаться к своему сердцу, чувствам.
- Г. Все предыдущие ответы верны.
- Д. Все ответы неверны.

7. Важнейшим современным показателем работы организации в области управления персоналом является:

- А. Численность персонала.
- Б. Фонд заработной платы.
- В. Величина средней заработной платы.
- Г. Величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

8. Преимуществами внутренних источников набора персонала являются:

- А. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации; освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров.
- Б. Появление новых импульсов для развития организации; повышение мотивации, удовлетворенности трудом.
- В. Решение проблемы занятости собственных кадров; более широкие возможности выбора людей.
- Г. Нет необходимости в разработке дорогостоящей программы развития персонала; лучшая оценка способностей кандидата.

9. Чтобы избежать правовых проблем в процессе отбора, предполагается, что в письменном виде необходимо точно определить:

- А. Роль и функцию нанимателя в процессе отбора.
- Б. Какая работа является вакантной.
- В. Какой кандидат необходим.

Г. Структуру собеседования.

10. Какое из следующих утверждений является верным в связи с медицинским контролем кандидатов?

- А. Все виды медицинского контроля, предшествующие найму, запрещены.
- Б. Медицинский контроль может быть осуществлен только после того, как кандидат будет включен в список для окончательного выбора.
- В. Организация может провести тестирование на наркотики.
- Г. Можно задать вопросы кандидатам относительно их текущего состояния здоровья, но не о пошлых медицинских проблемах.

11. Где, в каком месте лучше всего начать поиск кандидатов на вашу вакансию?

- А. Поместить объявление в издании национального масштаба.
- Б. Дать информацию внутри вашей организации.
- В. Позвонить вашим конкурентам.
- Г. Развесить объявления в городском парке.

12. Какие вопросы вам никогда не следует задавать при собеседовании?

- А. Какая у вас чудесная тубетейка – вы узбек?
- Б. Какой прекрасный сарафан – вы беременны?
- В. Потрясающая клетчатая юбка! Вы родом из Шотландии?
- Г. Все ответы верны.
- Д. Все ответы неверны.

13. Формами проектирования работы являются:

- А. Ротация, обогащение работы, социотехническая система.
- Б. Расширение работы, создание каналов обратной связи, значимость работы.
- В. Упрощение работы, ротация, автономность.
- Г. Обогащение работы, установление связей с клиентом, обратная связь.

14. Если руководители стремятся улучшить качество трудовой жизни, они предпочитают такие формы проектирования работы, как:

- А. Упрощение и ротация.
- Б. Расширение масштаба работы и ротация.
- В. Социотехническая система и обогащение работы.
- Г. Обогащение и упрощение работы.

15. Информация, собранная в процессе анализа работы, часто используется для вознаграждения персонала, поэтому менеджеры и работники имеют тенденцию к:

- А. Сотрудничеству со специалистом по анализу содержания работы.
- Б. Использованию информации для выражения недовольства своим начальником.
- В. Негодованию по поводу наблюдения за их работой.
- Г. Преувеличению важности и значимости своей работы.

16. Какие две составляющие должны присутствовать в любом процессе обучения?

- А. Ассигнования и время.
- Б. Способности и мотивация.
- В. Соответствующая обучающая среда и поддержка.

17. Наиболее общей формой обучения в организации является:

- А. Подготовка на рабочем месте.
- Б. Обучение в классе (лекция, практическое занятие).
- В. Ролевая игра.

18. Старейшей формой обучения на рабочем месте является:

- А. Ассистирование.
- Б. Ротация работы.
- В. Наставничество.

1. Организации предпочитают иметь закрытые системы вознаграждения персонала потому, что:

- А. Опасаются, что открытая система компенсации будет поощрять мелкие жалобы, зависть и создавать недовольство и напряжение в коллективе.
- Б. Они являются общепринятым стандартом.
- В. Не хотят раскрывать перед конкурентами системы оплаты труда своих работников.
- Г. Считают, что такие системы ведут к более высокой мотивации персонала.

2. Что лучше всего способствует повышению заинтересованности работников в труде?

- А. Поощрения и наказания.
- Б. Страх и запугивание.
- В. Деньги.
- Г. Высмеивание и публичное унижение.

3. Существует три принципа вознаграждения персонала:

- А. Справедливость, сравнение затрат и результатов труда, потребность.
- Б. Справедливость, потребность и равенство.
- В. Заработная плата, дополнительные льготы и потребность.

4. Существует три типа критериев оценки деятельности:

- А. Личностные характеристики, поведение работника, результат деятельности.
- Б. Определение сильных и слабых сторон работника, ранжирование их относительно друг друга, выставление баллов.
- В. Определение типа поведения, ведущего к успеху, сотрудничество, результат деятельности.
- Г. Количество сделанных ошибок, производительность труда, достижение стандартов качества.

### **Верно / Неверно**

1. Ничто не может быть столь же несправедливым, как одинаковое поощрение неодинаковых работников.

2. При собеседовании можно спросить кандидата, будет ли он способен выполнять служебные обязанности, но недопустимо спрашивать его о том, чего он сделать не сможет.

3. При собеседовании можно поддаться очарованию внешним видом кандидата (личное обаяние, модная прическа, аромат изысканных духов) и на основе этого сделать вывод о том, как он будет относиться к работе.

4. Нижеперечисленные темы собеседования могут причинить неприятности интервьюеру и фирме.

А. Национальность, семейное положение.

Б. Пол.

В. Наличие арестов и судимостей.

Г. Рост и вес.

Д. Наличие у кандидата долгов.

5. Покрытие потребности в персонале низших должностей на американских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей – за счет внутренних источников.

6. Японские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

7. Интервьюеры склонны либо переоценивать, либо недооценивать претендентов на вакансию.

8. Показатели оценки деятельности делятся на 5 групп: а) показатели личных качеств работников; б) показатели эффективности труда; в) показатели результативности труда; г) показатели профессионального поведения; д) показатели сильных и слабых сторон работников.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

### **Новый взгляд на управление ЧР на предприятии «Нитрон»**

Крупное саратовское предприятие «Нитрон», где работало 6 тыс. человек, в 1996 г. пыталось выжить в новых рыночных условиях. Прежние руководители говорили о налаживании стабильной работы, создании агрофирмы, ожидаемых инвестициях на перестройку производства и прочее. Но новому директору в наследство достались лишь долги в 176 млрд руб.

За красочными буклетами, выпускаемыми совместно с иностранными фирмами, выставками образцов сантехники и прочих товаров скрывалось реальное банкротство бывшего флага химической промышленности.

Новый директор С. Стрельченко свою деятельность в апреле 1996 г. начал с подбора команды и всерьез задумался о сокращении расходов и увеличении доходов предприятия. Небезызвестно, что большинство наших предприятий создавало рабочие места для большого количества людей, что привело к донельзя раздутому штату, привыкшему к льготам, привилегиям, сытой жизни.

Рассчитаться с людьми было необходимо. Но как, чем, если нет собственных оборотных средств? Между тем было убеждение: чтобы выжить, нельзя отказываться и от использования традиционных методов, т.е. необходимо предельно мобилизовать собственные средства, те, что, как правило, лежат под ногами. Таковых оказалось немало – целое кладбище



производственных зданий, помещений, складов некогда нового, да так и не тронутого оборудования, трансформаторных подстанций, горы рельсов, 3 тонны металлических труб, уголка, швеллера, меди, алюминия. Директор все это превращает в деньги, векселя, КНО.

Рабочие железнодорожного цеха, найдя залежи рельсов, вышли с инициативой сдать их на лом. В результате получили за это 127 млн руб., что составило двухмесячную заработную плату всего коллектива цеха. Однако такое отношение к работе пока редкость. Куда больше потребительства, равнодушия, а иногда и просто лени. В одном из цехов сутки напролет горел свет лишь потому, что недосуг было помыть окно. В общежитиях, принадлежащих «Нитрону», директор был поражен тем, что молодым мужчинам в голову не пришло самим как-то организовать свое жилье. Куда привычнее были жалобы, заявления, бесконечные просьбы. То же и в работе. «У нас в коллективе больше воспитания, чем экономии», – говорил директор.

И все же лукавил директор. Мало кто представлял, какой объем работы нужно было проделать, чтобы запустить химическое производство. К концу 1996 г. на предприятии начали работу все заводские службы маркетинга, снабжения. Было запущено производство фенола, ацетона, был закончен капитальный ремонт производства нитрилакриловой кислоты, подготовлено к запуску и производство нитрона.

Чувствовал директор и настроение людей, все еще слабо верящих в рыночную экономику – во все эти акции, биржи, советы директоров и контрольные пакеты акций. Стрельченко же считал все это нормальными рыночными условиями, которые исключают самое страшное явление, усвоенное не одним поколением, – потребительство. Именно оно мешало перестать чувствовать себя «гегемонами» и взяться за дело, больше всего на свете дорожа своим рабочим местом.

### *ВОПРОСЫ*

1. Почему у прежнего руководства в результате хороших проектов перестройки производства остались лишь долги?
2. Какие внешние факторы и как влияли на управление человеческими ресурсами?
3. Что изменил новый директор в управлении ЧР?
4. Какие цели управления ЧР достигнуты на «Нитроне», что необходимо предпринять для их достижения?
5. Как прежняя организационная культура влияла на управление ЧР?
6. Как директор и его команда выполняли стратегическую и оперативную роли по управлению ЧР?
7. Какие виды деятельности по управлению ЧР были упомянуты в ситуации?

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2**

## Штатные кормильцы<sup>34</sup>

Ресторанный бизнес в России в конце 90-х г. XX в. был на подъеме. В одной только Москве было более полутора тысяч ресторанов разного уровня. Так что не было ничего удивительного в том, что за 1998 г. потребность в специалистах, работающих в общепите, возросла на четверть. И спрос на «рестораторов» продолжал расти. А вот зарплаты у них в 1997г. почти не выросли.

Заведения общепита испытывали проблемы с квалифицированным персоналом. Самые дефицитные специалисты в ресторанном бизнесе – шеф-повара и сомелье (специалисты, составляющие карты вин). Главная причина дефицита состоит в том, что у нас на сомелье нигде, а на шеф-повара почти нигде не учат. Из российских учебных заведений кадры для ресторанного бизнеса куют только Царицынский кулинарный колледж и технологический факультет РЭА им. Плеханова. Есть, правда, еще кулинарные техникумы и специализированные ПТУ, но их выпускникам можно рассчитывать лишь на низшие должности в ресторанах и кафе. Впрочем, если после техникума вам удастся устроиться даже на низшую позицию в какой-нибудь престижный ресторан, то через несколько лет такой работы можно попасть на более высокую должность уже в ресторан средней руки.

Получить профессию бармена или официанта проще, это можно сделать на многочисленных курсах или в учебных центрах. Хотя для работы официантом специального образования не нужно. Поэтому, в частности, спрос на официантов ниже предложения.

Особенность российского ресторанного бизнеса состоит в том, что зарплаты «рестораторов» практически не растут. Это не касается, пожалуй, лишь некоторых «звезд», которых рестораны пытаются удержать более высокой зарплатой.

Среди «рестораторов» больше всего получают шеф-повара, выписанные из-за рубежа. В престижных ресторанах им платили до \$10.000 в месяц. Зарплата российских шеф-поваров примерно такой же квалификации, как правило, не превышала \$2.000 в месяц. Вообще, зарплата «рестораторов» зависит от уровня заведения. Если шеф-кондитер в ресторане высшего класса получает \$1000 – 1500 в месяц, то в заведении среднего уровня он может рассчитывать на \$800-1000.

Самые низкооплачиваемые среди специалистов ресторанного бизнеса – официанты. Их средняя зарплата несколько лет подряд держалась на уровне \$200 в месяц, в особо шикарных заведениях она доходила до \$400 – 450. Впрочем, основной статьей доходов официантов является все-таки не зарплата, а чаевые – обычно их размер равен 10 – 15% стоимости заказа. В итоге доход официантов мог превышать зарплату в пять – шесть раз и составлять \$800 – 1500 в месяц, а в самых фешенебельных ресторанах – до \$2000.

## ВОПРОСЫ

<sup>34</sup> Ситуация относится к концу 1990-х гг.

1. Как должна решаться проблема обеспечения вновь открываемого ресторана квалифицированным персоналом?
2. Какие источники набора можно использовать в ресторанном бизнесе для работающего и для вновь открываемого ресторана? Стоит ли приглашать специалистов из-за рубежа?
3. Какие методы и критерии отбора должны использоваться?
4. Можно ли использовать гибкое формирование персонала?
5. Какой тип собеседования будет наиболее эффективным при отборе: структурированное, ситуационное или стресс-интервью?
6. Какую информацию необходимо получить о кандидате (шеф-повар, официант) и какую предоставить ему?

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

#### **Перемены в развитии работников на Chevron**

Основанная в Сан-Франциско компания Chevron разработала программу по увеличению рабочих мест, но неожиданно изменение экономической ситуации вынудило ее сократить объем производства и уволить 8000 занятых. Даже название предыдущей программы – «Развитие карьеры работников» – было неподходящим после массовых увольнений. Компания знала, что уже не может обещать развитие карьеры, так как оно предполагает движение вверх, а это было невозможно. Оставшиеся работники были обеспокоены сохранением своего рабочего места, а сама компания работала в медленно развивающейся среде.

Учитывая возникшие проблемы, компания изменила программу и назвала ее «Обогащение карьеры». Разрабатывалась программа для того, чтобы помочь служащим найти смысл в их текущей работе, увеличить эффективность и удовлетворенность от работы, развить новые навыки и быть лучше подготовленным к выполнению обязанностей в будущем. Участие в программе было добровольным, повышение зарплаты и повышение по службе не гарантировались, но программа позволяла работникам взять на себя больше ответственности за развитие своей собственной карьеры.

Ключевыми этапами подготовки программы были следующие.

*Подготовка.* Эта фаза включает самооценку знаний, умений, способностей, оценку их организацией и постановку целей в области карьеры.

*Совместное планирование.* Работник и его менеджер совместно анализируют результаты оценки и составляют «план обогащения карьеры» на следующий год.

*Рассмотрение плана.* Менеджер представляет план комитету по планированию. Комитет сообщает работнику результаты своего анализа, где обозначены доступные для организации дополнительные шаги в области карьеры работников, возможности роста и варианты выбора.

*Осуществление.* За осуществление плана отвечает работник, но менеджеры всегда могут прийти на помощь, если это необходимо.

*Анализ результатов.* Результаты анализируются и составляется план на следующий год.

До недавнего времени существовала такая точка зрения: если служащий верен организации, то работа ему гарантирована. Сегодня это не так. Служащие должны понимать бизнес организации, его цели и потребности так же хорошо, как свои собственные. Это необходимо для того, чтобы обеспечить соответствие между личными целями и целями организации.

### *ВОПРОСЫ*

1. Каковы достоинства и недостатки новой программы «Обогащение карьеры»?
2. Что бы вы добавили в эту программу, этапы ее разработки и почему?
3. Почему в трудных экономических условиях организация не отказалась от развития работников и решила реализовать программу «Обогащение карьеры»?

## **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 4**

### **Потребность в персонале**

Итальянский предприниматель Донато Доно решил открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации и Украины. В 2005 году должны быть открыты, два первых ресторана в Москве и Киеве. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслуживать до 100 посетителей одновременно, что, по расчетам Донато, потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2005 года у Доно работало 5 сотрудников: директор по персоналу (Москва), коммерческий директор (Москва), два директора ресторанов (Москва и Киев), ассистент (Москва).

### *ВОПРОСЫ*

1. Определите реальные потребности Доно в персонале апрель 1997 года.
2. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?
3. Какие методы привлечения кандидатов может использовать Доно? Какому методу Вы бы отдали предпочтение?
4. Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие моменты следует обратить внимание при отборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?
5. Кто должен принимать решение о приеме на работу?



## ТЕМА 15. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

### *Основные вопросы*

1. Понятие контроля. Этапы процесса контроля.
2. Формы управленческого контроля
3. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты.

Контроль является функцией обратной связи в процессе управления. **Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Важной особенностью контроля, которую следует учитывать в первую очередь, является то, что контроль должен быть всеобъемлющим. Менеджер должен осуществлять его как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Нельзя рассматривать планирование, организацию и мотивацию в отрыве от контроля. Все они являются составными частями общей системы контроля в организации.

**Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени. Контроль помогает организации приспособиться к меняющимся условиям, сокращает накапливающиеся ошибки.

Задачи контроля можно представить схематично (рис.76)

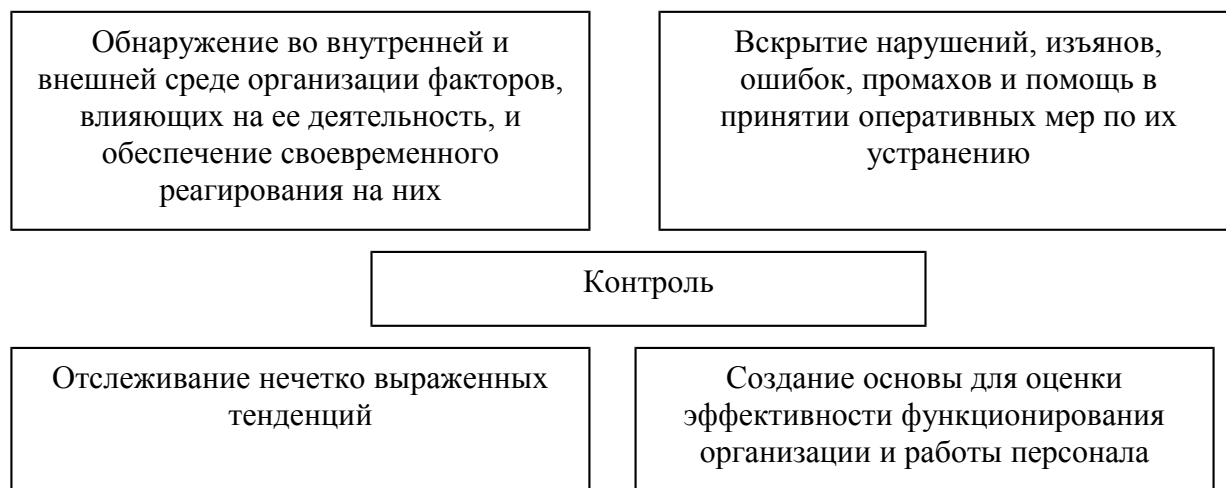


Рис.76. Задачи контроля.

### **Функции контроля:**

- Выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис;
- Поддержка успешных действий, то есть поддержка всего того, что, является успешным в деятельности организации;

- Широта контроля должна позволять ему быть всеобъемлющим  
Типы процесса могут быть также представлены в виде схемы (рис. 77).



Рис. 77. Типы процесса контроля

Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует четыре основных этапа любого **процесса контроля** (рис. 78). Первый этап в контрольном процессе – *установление стандартов*. Стандарт – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, которые сравниваются с результатами деятельности людей и организации в целом. Они должны разрабатываться на основе целей и задач организации. Цели должны обладать временными рамками, в которых должна быть выполнена работа и наличием конкретного критерия, по которому можно оценить степень выполненной работы. В более широком понимании стандарты отражают организационную стратегию.



Рис. 78. Этапы процесса контроля

Второй этап в процессе контроля – *измерение фактических результатов* деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения для этого необходимо выбрать единицу, соответствующую виду деятельности, которая подвергается контролю. Причем в такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт (если прибыль, то в рублях или в процентах). Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению.

Третий этап – *сравнение фактических результатов и стандартов*, разработанных на первом этапе. Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам. Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

*Действия, проводимые после сопоставления результатов со стандартами:*

- Ничего не предпринимать, если сопоставление говорит о том, что цели достигаются;
- Устранить отклонения, если масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, а система контроля должна указать причину отклонений;
- Пересмотр стандартов – когда сами стандарты и планы оказываются не реальными и недостаточно обоснованными, пересмотр стандартов в сторону повышения или понижения.

Заключительный этап в контролирующем процессе – *оценка результатов и осуществление корректирующих действий*. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки возможны три варианта действий:

1. Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.
2. Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.
3. Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

В процессе контроля менеджер оценивает информацию о результатах и решает, нужна ли она и важна ли она. Важная информация та, которая адекватно описывает исследуемое явление и которая значительно необходима для принятия правильного решения, мерой оценки служит масштаб допустимых отклонений, установленный при определении стандартов.

Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных работников в том виде, который позволяет принять нужные решения и действия. Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее



функционирования. Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень.

Управление, а значит, и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: материальных, человеческих, финансовых и информационных (рис. 79).

**Контроль материальных ресурсов** включает контроль запасов сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции на складе организации и в торговле. Эти запасы не должны быть чрезмерными, чтобы минимизировать потери от роста издержек на хранение, страхование, порчи и воровства, а также от омертвления части капитала фирмы, которая могла быть помещена в прибыльные ценные бумаги. Однако запасы должны быть достаточными, чтобы обеспечить непрерывность производства и реализации продукции. Кроме того, контроль материальных ресурсов включает контроль качества продукции и технических характеристик оборудования.



Рис. 79. Ресурсные области организационного контроля

**Контроль человеческих ресурсов** включает оценку и контроль качества отбора, распределения работников в организации, их подготовку и развитие, оценку деятельности и ее результатов, уровни вознаграждения персонала и его справедливость.

**Контроль информационных ресурсов** включает маркетинговые прогнозы и прогнозы продаж, производственные планы, анализ внешней среды, экономические прогнозы и паблик рилейшнз.

**Финансовые ресурсы** находятся в центре рисунка, так как все перечисленные ресурсы имеют стоимостную оценку, в связи, с чем финансовые ресурсы взаимосвязаны с контролем за ними. Финансовые ресурсы – это денежные средства организации, которые формируются при ее образовании и пополняются в результате производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, выбывшего имущества, а также путем привлечения внешних источников финансирования. Они обеспечивают движение и использование всех других ресурсов в организации. Финансовых ресурсов должно быть достаточно, чтобы обеспечить текущее

функционирование и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Уровневый подход к классификации контроля выделяет три вида контроля: производственный, организационный и стратегический.

**Производственный** (операционный) контроль фокусируется на одной или нескольких производственных системах в организации. Контроль качества – один из видов производственного контроля.

**Организационный контроль** связан с функционированием организации в целом. Он регулирует ее деятельность в соответствии с целями, планами и нормативными показателями.

**Стратегический контроль** отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе: «организация – среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации. Он сфокусирован на четырех элементах осуществления стратегии, представленных в теме 6 (см. рис. 22).

Формами производственного контроля являются предварительный контроль, текущий и заключительный контроль (рис. 80).

**Предварительный контроль** отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем, как они станут частью производственной системы.

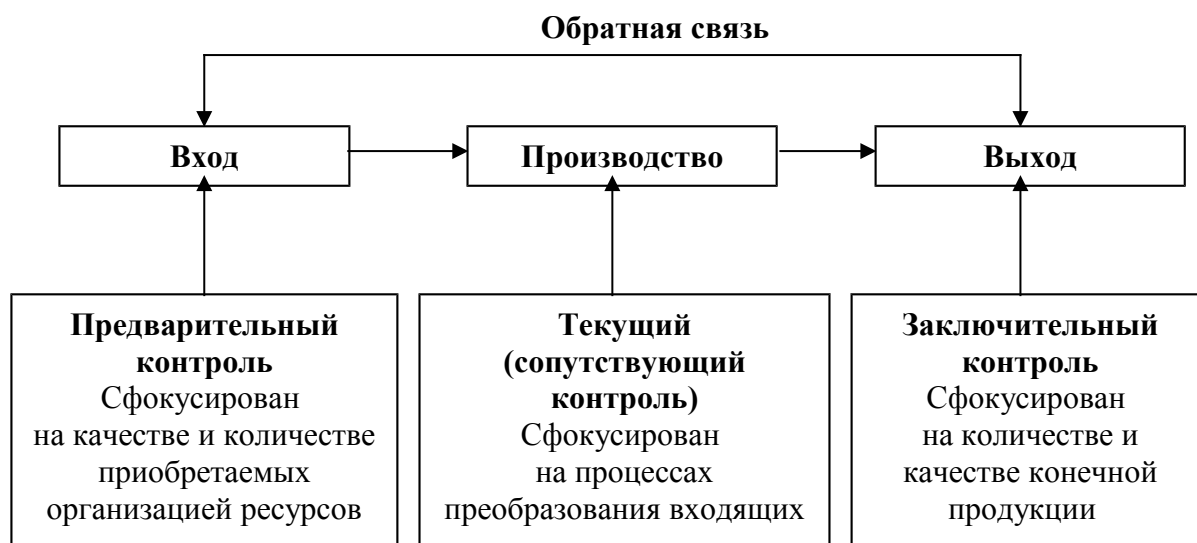


Рис. 80. Формы производственного контроля

**Текущий контроль** осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов, которые организация имеет на входе в продукты, которые она имеет на выходе.

В процессе контроля должен соблюдаться принцип обратной связи, то есть данные о полученных результатах. Обратная связь позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать действия так, чтобы избежать отклонений в работе от поставленных целей.

Все системы обратной связи имеют:

- Цели;
- Используют внешние ресурсы;
- Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- Следят за значительными отклонениями от намеченных целей;
- Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

**Заключительный контроль** сфокусирован на выходах организации, здесь проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. Заключительный контроль в основном не столь эффективен, как первые две формы контроля, так как осуществляется после того, как получен конечный результат. Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

Формами организационного контроля являются бюрократический и клановый (децентрализованный) контроль. Большинство организаций сочетает характеристики обеих форм контроля.

**Бюрократический контроль** характеризуется формальными, жесткими, механическими структурными элементами. К ним относятся предписываемые правила, иерархия власти, письменная документация, инструкции, системы премирования и другие формальные механизмы воздействия на поведение работников организации и оценки достигнутых результатов (табл. 22).<sup>35</sup>

Таблица 22

**Формы организационного контроля**

Элементы	Бюрократический контроль	Клановый контроль
Цель контроля	Исполнительность работников, их подчинение указаниям менеджеров	Формирование обязательств и ответственности работников за качественные результаты
Степень формализации	Строгие правила, жесткая иерархия, формальный контроль	Групповые нормы, организационная культура, самоконтроль, социализация
Ожидаемые результаты	Направлен на минимально приемлемый уровень выполнения работы (результатов)	Направлен на достижение повышенных по сравнению с минимально приемлемыми результатами
Организационная структура	Высокая структура, централизация, влияние сверху вниз	Плоская структура, децентрализация, разделение влияния, взаимовлияние
Система вознаграждений	Базируется на индивидуальном вознаграждении за выполнение рабочих заданий	Основана на групповом вознаграждении
Участие в управлении	Ограниченное и формальное	Неформальное и широкое, включая контроль качества,

<sup>35</sup> Сост. по: Дафт Р. Л. Менеджмент. С. 609.

		дизайн систем, организационное руководство
--	--	--

**Клановый контроль** основан на неформальных, органических структурных элементах. Это социальные ценности, традиции, нормы и доверие, способствующие формированию приверженности организационным целям. Сотрудники пользуются доверием менеджеров, которые уверены, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них обязанности. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и проектировании системы контроля.

Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролировать должны результаты организации по ее стратегическим, главным направлениям на основе количественных оценок.

#### **Характеристики эффективного контроля:**

- *Ориентация на результаты* – главная цель контроля решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правами и обязанностями осуществлять на ее основании соответствующие изменения;
- *Соответствие делу* – чтобы контроль был эффективным он должен соответствовать контролируемому виду деятельности;
- *Своевременность контроля*;
- *Гибкость* – необходима, чтобы приспосабливаться к происходящим изменениям;
- *Простота* – Эффективный контроль это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны;
- *Экономичность контроля* – совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые преимущества, то организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль.

Типичные ошибки контроля представлены на рис. 81.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей, так как его отрицательные последствия являются побочным результатом его влияния на их поведение.

#### **Выделяют следующие поведенческие аспекты:**

- *Поведение, ориентированное на контроль* – формируется в связи с тем, что сотрудники знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные делают то, что начальство хочет видеть при проверке, то есть они заостряют внимание на тех областях, где проводится контроль и пренебрегают обязанностями, где его нет.

• *Получение непригодной информации.* Является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Проблема состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

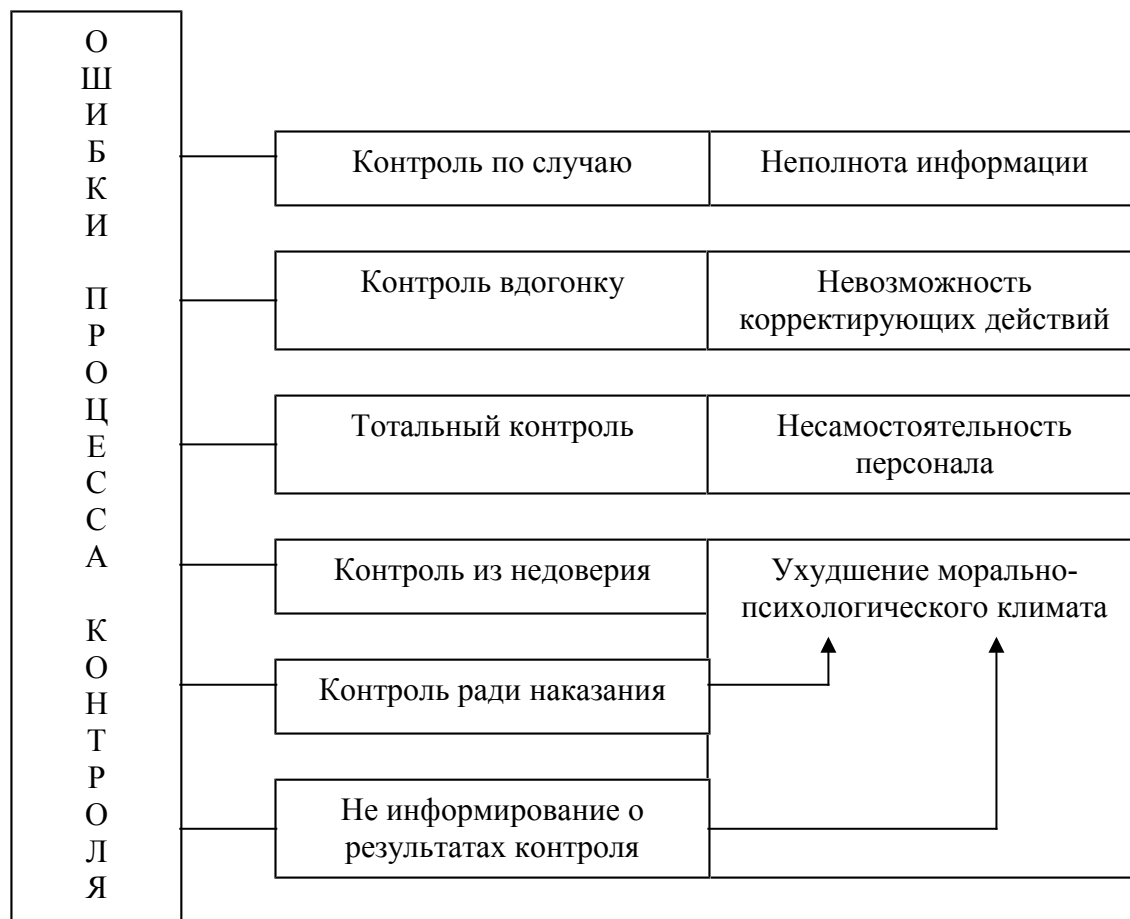


Рис. 81. Ошибки процесса контроля

Строгое соблюдение стандартов несколько ограничивает свободу подчиненных и позволяет более точно определять непосредственный вклад каждого, что также воспринимается негативно, особенно работниками с низкой квалификацией. Для предотвращения отрицательных поведенческих аспектов целесообразно чаще привлекать работников к принятию решений и обсуждать их в группах. Тогда исполнители будут четко знать не только стандарты, но и осознавать необходимость их применения, будут считать их выработанными совместно, а не навязанными менеджерами и более охотно будут их придерживаться.

Классический менеджмент предлагает менеджерам следующие рекомендации по эффективному контролю:

- контроль должен рассматриваться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и средств на выполнение организационных задач;

- поддерживать и осуществлять самоконтроль со стороны подчиненных;
- сосредотачивать контроль на результатах работы, а не на деятельности вообще или внешнем виде и привычках подчиненных;

- внедрять стандарты воспринимаемые сотрудниками;
- устанавливать жесткие, но осуществляемые стандарты;
- вознаграждать за выполнение стандарта;
- регулярно переоценивать и перепроверять отклонения, установленные в ходе контроля для того, чтобы убедиться, что контроль необходим, а результаты соответствуют ситуации;

- привлекать подчиненных для разработки методов осуществления контроля;

- учитывать как позитивные, так и негативные отклонения в работе, помнить, что они неизбежны;

- остерегаться подчиненных, которые сопротивляются контролю, своевременно наблюдать за ними, разъяснять его необходимость, включать их в процесс контроля с целью снижения предконфликтной ситуации.

- избегайте чрезмерного контроля.

#### *Вопросы для самопроверки и для обсуждения*

1. Каковы место и цель контроля в процессе управления?
2. Почему контроль является одной из основных функций менеджмента? Как он соотносится с другими его функциями?
3. Какие критерии существуют для определения областей контроля?
4. Назовите виды контроля.
5. Охарактеризуйте взаимосвязи организационного контроля и стратегического планирования.
6. Каковы основные этапы любого процесса контроля? Обратите внимание на схему 78.
7. Каковы формы организационного контроля?
8. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении.
9. Что такое кружок качества? Как бы вы использовали его для улучшения организационного контроля качества?
10. Опишите, используя схему 80, формы производственного (операционного) контроля.
11. Назовите характеристики эффективного контроля, опираясь на табл. 22.
12. Каковы характеристики контроля в централизованных и децентрализованных организациях?
13. Вспомните собственный опыт организационной работы. Какие этапы контроля вы осуществляли?

14. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
15. Приведите пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
16. Лозунг всеобщего контроля качества звучит так: «Бремя проверки качества ложится непосредственно на сотрудников». В чем состоит отличие данного подхода от традиционного подхода к контролю качества?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### **Бездефектное изготовление продукции на Саратовском авиационном заводе**

На отечественных предприятиях в 60-е годы широко практиковалось предъявление отделу технического контроля (ОТК) изделий с многочисленными дефектами со стороны исполнителей: рабочих, мастеров, руководителей цехов. Функции между производственным и контрольным аппаратами распределялись так: рабочие, мастера и руководители цехов считали, что их задача – делать продукцию, а задача работников ОТК – разбраковывать ее, определять, что годно и что негодно, составлять по каждому изделию опись обнаруженных дефектов. Хотя часть дефектов обнаруживалась техническим контролем, можно предполагать, что могли быть и скрытые недостатки, которые проявились бы в процессе эксплуатации. Значит, ОТК не гарантировал изготовление продукции без дефектов. Кроме того, ответственность за некачественную продукцию нес не тот, кто ее сделал, а контролер. Естественно, что при такой постановке дела у многочисленных заказчиков имелись претензии к качеству поставляемой продукции.

Для рассмотрения претензий созывались совещания, сопровождаемые спорами о значимости дефектов, о возможности эксплуатации того или иного изделия, сделанного с отступлениями от технической документации. Для устранения брака на многих производствах организовывались так называемые доделочные, сдаточные бригады, участки и даже цеха. Такова была общепринятая, установившаяся практика сдачи и приемки продукции на многих предприятиях.

Сама жизнь потребовала создать систему улучшения качества продукции. Она появилась на Саратовском авиационном заводе, а затем получила распространение на многих предприятиях Поволжья, в странах Восточной Европы, США, где на предприятиях ракетостроения ее стали именовать системой «зеро».

Продуманная и проверенная на практике система бездефектного изготовления продукции включает ряд принципиальных положений. Система исходит из неразрывной связи количества и качества продукции. Ведь улучшение качества изделий – одно из основных средств повышения производительности труда. Важно также повседневное воспитание у производственников чувства ответственности за качество выполняемой работы. С организационной стороны эта система покоится на эффективном

оперативном контроле качества снизу доверху – от рабочего до директора. В этих условиях неотвратима ответственность конкретного исполнителя за качество изделия.

Наиболее успешно данная система применяется на предприятиях, оснащенных прогрессивной техникой и технологией. По каждому конкретному случаю возврата некачественного изделия разрабатываются технические мероприятия. Так шаг за шагом устраняются технические причины возникновения дефектов. Если это необходимо, то осуществляется техническое обучение кадров, их аттестация. Как правило, хороший эффект достигается при создании специализированных участков, отличающихся постоянным составом работников, постоянной номенклатурой изделий, оборудования, технической документацией.

Рабочие, мастера, начальники цехов не могут предъявить ОТК продукцию, изготовленную с дефектами, которые можно обнаружить непосредственно на рабочих местах. Они сами проверяют надежность, долговечность и другие качественные параметры продукции. Таким образом, эта система просто, наглядно для исполнителя демонстрирует проблему качества. Изготовитель попадает в ситуацию, когда он должен оперативно решать возникшую проблему.

Как показала многолетняя практика, при бездефектной системе изготовления продукции рекламации от смежников являются чрезвычайным происшествием. Бездефектная работа исполнителей подкреплялась материальным стимулированием – выплатой премий. Причем никаких дополнительных средств предприятиям для этого не требовалось. Ведь снижались расходы на устранение брака, и за счет такой экономии пополнялся фонд премирования за повышение качества продукции.

В рамках данной системы меняются функции работников ОТК. Из регистраторов брака и дефектов они превратились в активных участников производства, своей высокопрофессиональной работой способствуя предотвращению выпуска некачественной продукции. Так, на автомобильном заводе в Нижнем Новгороде работники ОТК премировались за бездефектную приемку и сдачу автомобилей отделу сбыта. На других предприятиях весь контрольный аппарат выведен из административного подчинения цехов, действует как независимая служба. Эти меры разрешают противоречие в оценке труда контролеров. С одной стороны, они должны пропускать как можно больше изделий, что прямо связано с количественными результатами предприятия. С другой стороны, они не должны допускать брак, снимать такие изделия с производства, действуя как бы в ущерб общим интересам.

Современные рыночные отношения предъявляют жесткие требования именно к качеству изделий, что особенно актуально для отечественных предприятий. Поэтому давно испытанный отечественный метод бездефектного выпуска продукции принесет и сегодня положительный результат.



### *ВОПРОСЫ*

1. В чем отличие данной системы от традиционного подхода к контролю качества?
2. Как изменилось распределение ответственности за качество продукции при бездефектной системе ее изготовления? Как это отразилось и почему на конечных результатах деятельности предприятий?
3. Какую проблему качества решает данная система: соответствия техническим требованиям, проблему качества конструкции или функционального качества?
4. Какие формы и этапы процесса контроля использует данная система?

## ТЕМА 16. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### *Основные вопросы*

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
2. Инструменты самоменеджмента.
3. Делегирование и распределение полномочий.
4. Виды полномочий.

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т.д. Эти дела, многие из которых не были заранее запланированы, заполняют рабочий день, и управляющему приходится только реагировать на них, а не опережать события. В таких условиях высока вероятность возникновения ошибок: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не делегируются, происходит ориентация на процесс деятельности, а не на результат.

Ко всем текущим, рутинным обязанностям руководителя можно применить рациональные процедуры, отработанные и испытанные методы, позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени и помочь руководителю быстрее и меньшими затратами достичь целей компании.

**Самоменеджмент** – это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время. Основная цель самоменеджмента – максимально реализовать свои возможности, как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

- выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- лучшей организации труда и более высоких результатов;
- меньшей спешки и стресса;
- большей удовлетворенности от выполненной работы;
- большей мотивации труда руководителя и работников;
- меньшей загруженности работой;
- роста квалификации руководителя и персонала;
- достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Начинать самоменеджмент необходимо с анализа практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени. Она проводится за несколько рабочих дней (обычно за неделю) с целью определения причин возникающих дефицитов времени.

На первом этапе составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель. Здесь могут использоваться табл. 23 и 24:

- 1) анализ видов деятельности и расхода времени;
- 2) листок «дневных помех», перерывов в работе.<sup>36</sup>

Второй этап – анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя. Для этого необходимо проанализировать выполненную в течение недели работу по следующим критериям:

А – была ли работа необходима? – Да. – Нет. Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В».

Б – были ли оправданы затраты времени? – Да. – Нет.

В – был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? – Да. – Нет.

Таблица 23

**Анализ видов деятельности и расхода времени**

№	Вид деятельности, занятий	Интервал времени (от – до)	Продолжительность, мин	А	Б	В

Таблица 24

**Листок «дневных помех»**

№	Помехи. Интервал времени (от – до)	Продолжительность, мин	Вид помехи (телефонный разговор или посетитель)	Кто?	Пометки, например, причины помех

Далее необходимо подсчитать:

- 1) общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);
- 2) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ);
- 3) соотношения: а)  $ПА / ОПД \times 100\%$ ; б)  $ПБ / ОПД \times 100\%$ ; в)  $ПВ / ОПД \times 100\%$ .

Если окажется, что более чем на 10% деятельность руководителя была необязательной, то это значит, что у руководителя имеются проблемы с делегированием дел и с установлением приоритетов.

Если в более чем 10% случаев расход времени был слишком велик, то руководитель должен проанализировать причины этого перерасхода (может быть, слабая самодисциплина, нерациональные технические приемы и т.д.).

<sup>36</sup> Цит. по: *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М., 1991. С. 28.

Если в более чем 10% случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то у руководителя проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т.д.).

Третий этап – обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин. Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются. Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неполная, запоздавшая информация;
- неспособность сказать «нет»;
- отсутствие самодисциплины;
- затяжные заседания;
- спешка, нетерпение;
- отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- болтовня на частные темы;
- неумение делегировать дела и т.д.

Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются:

- **планирование** – постановка личных и профессиональных целей и разработка планов своей деятельности;

- **организация** – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных целей;

- **мотивация** – побуждение себя к деятельности, направленной на достижение поставленных целей;

- **контроль** – самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей.

В арсенале самоменеджмента существуют инструменты, позволяющие эффективно ставить личные цели и определять очередность важных дел руководителя.

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил на том, что должно быть достигнуто, какие результаты. Процесс постановки целей представлен на рис. 82. У целей должна быть иерархия, высшая цель и подцели, промежуточные цели на пути к главной. Цели необходимо точно описать.

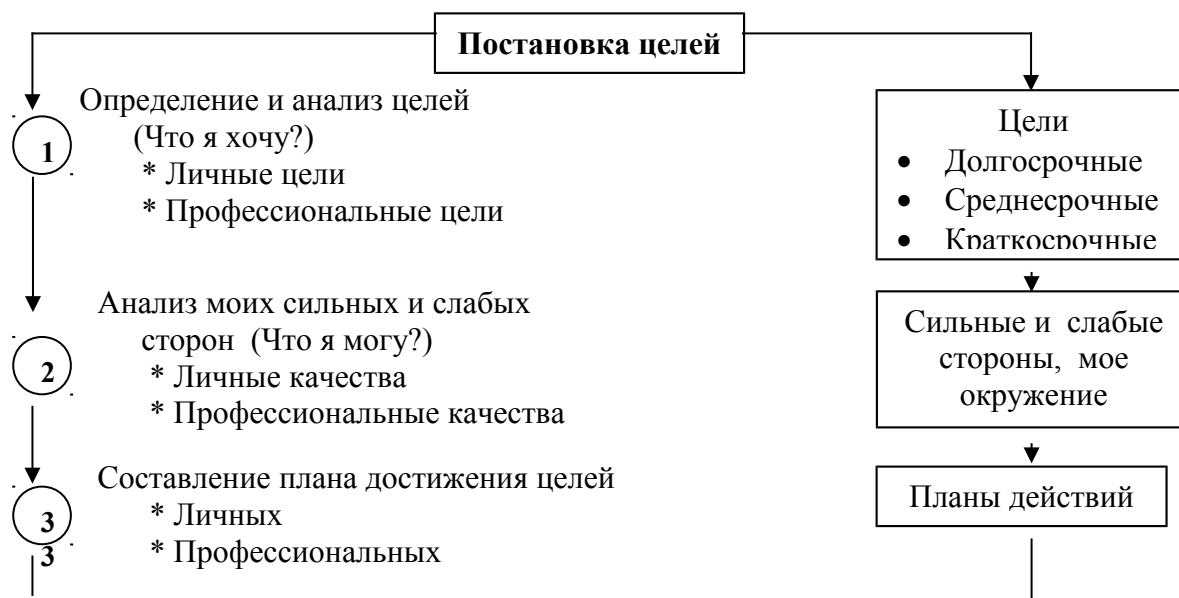


Рис. 82. Процесс постановки целей

Для этого полезно изобразить «кривую» жизни, где отмечены успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем (рис. 83). «Кривая» жизни должна отразить:

1. Как протекала ваша жизнь до сих пор?
2. В чем состояли ваши крупнейшие успехи? Где были поражения в профессиональной сфере? В личной?
3. Как вы представляете себе свое будущее?
4. До какого возраста вы хотели бы дожить?
5. Чего еще хотите достичь?
6. Какие удары судьбы и поражения возможны?

Неудачи	10 лет	Успехи
	15	
	20	
	25	
	30	
	35	
	40	
	45	
	50	
	55	
	60	
	65	
	70	
	75	
	80	

Рис. 83. «Кривая» жизни

На кривой отмечается точка, где находится человек, а рядом с экстремальными точками «жизненной кривой» пишутся ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи. Далее формулируются пять важнейших целей, которых человек хочет достичь до конца своей жизни, и эти цели дифференцируются по временным критериям. При этом необходимо принять во внимание лиц ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, друзей, начальника), так как с событиями в их жизни необходимо считаться. Можно составить временной ряд для нахождения личных целей (табл. 25).<sup>37</sup> Затем записать на отдельном листке все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее:

- **долгосрочные цели** – ориентиры того, чего человек хочет достичь в жизни;
- **среднесрочные цели** – конкретные результаты, которые человек хочет добиться ближайшие 5 лет;
- **краткосрочные цели** – конкретные результаты, которые человек хочет достичь ближайшие 12 месяцев.

Сформулированные цели следует разделить на личные и профессиональные. Определение целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

Таблица 25

Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих				Особые события
2005						
2006						
2007						

После выяснения для себя вопроса о личных и профессиональных целях необходимо определить средства для их достижения. Для этого надо выявить свои сильные и слабые стороны. С этой целью можно опять обратиться к «кривой» жизни и проанализировать причины успехов и неудач. При этом важно установить те способности, знания, опыт, которые привели к соответствующему результату. Это могут быть специальные знания (знание производства, менеджмента, общая эрудиция), личные качества (целеустремленность, коммуникабельность, уравновешенность, инициативность, настойчивость, тактичность), интеллектуальные способности (творческий потенциал, интуиция, логическое мышление, рассудительность) и т.д. Анализ способностей позволит определить потенциал, которым располагает человек и который необходимо развивать для достижения своих целей.

<sup>37</sup> Зайверт Л. Указ. соч. С.50.

В то же время следует знать свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных качеств, или принять меры к избавлению от этих недостатков. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны.

Знание сильных и слабых сторон (что я могу?) позволит определить средства достижения целей (личные, финансовые, временные ресурсы). На этом этапе должен быть найден ответ на вопрос: «К чему человек конкретно приступает?». Для этого составляются планы реализации поставленных целей. Из планов жизни, долгосрочных планов вытекают годовые, квартальные, месячные, декадные, которые конкретизируются в деловых планах дня. *Планирование времени приносит выигрыш во времени.*

**План дня** является важнейшей ступенью планирования времени и реализации намеченных целей. Составляя планы, необходимо устанавливать приоритетность целей и задач. Для иллюстрации этого нехитрого принципа часто приводится известная история под названием «Совет стоимостью в 25000 долларов».<sup>38</sup>

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи №1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к №2, но не идите дальше до тех пор, пока не закончите и это дело. Потом переходите к №3 и т.д. Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут, по крайней мере, завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, «передайте» ее дальше своим сотрудникам. Испытайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем вышлите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

*Преимущества работы по приоритетам:*

- работа над действительно важными и сложными делами;
- решение вопросов в соответствии с их неотложностью;
- концентрация на выполнении только одной задачи;

---

<sup>38</sup> Зайверт Л. Указ. соч. С. 99.

- исключение дел, которые могут быть выполнены другими.

*Позитивные последствия работы по приоритетам:*

- соблюдаются установленные сроки;
- возникает большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;
- большее удовлетворение получают подчиненные и коллеги;
- удастся избежать конфликтов и стрессовых перегрузок.

Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как принцип Парето, анализ АБВ и принцип Эйзенхауэра.

**Принцип Парето** (соотношение 80:20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Применительно к рациональному использованию времени это означает, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигается только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% конечных результатов «поглощают» 80% рабочего времени. Это как раз многочисленные второстепенные проблемы.

Следовательно, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в соответствии с их важностью и значимостью.

Применение принципа Парето конкретизируется в **анализе АБВ** (рис. 84). Здесь все задачи распределяются по категориям АБВ в соответствии с их долей в итоговом результате.

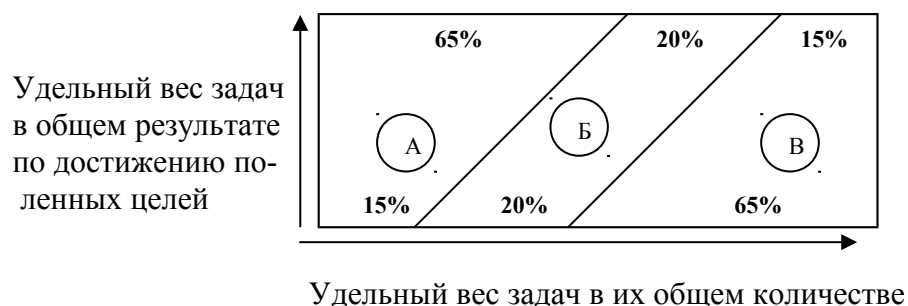


Рис. 84. Анализ АБВ

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65% общего числа задач, но имеют незначительную собственную значимость в делах руководителя – всего 15%.



Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, то есть приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. Эти дела не подлежат перепоручению. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата. Они могут быть частично поручены другим лицам. Задачи В менее важные, дают в целом небольшой итог. Их необходимо перепоручать и сокращать.

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое средство для выбора приоритетов при решении задач. Согласно его правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела (рис. 85).



Рис. 85. Принцип Эйзенхауэра

В зависимости от степени срочности и важности задачи различают четыре возможности их оценки и выполнения:

1. *Срочные / важные дела.* Их следует выполнять немедленно и самому.
2. *Срочные / менее важные дела.* Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению этой задачи, потому что она срочная. Но она не столь важна, для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств, поэтому она должна быть делегирована.
3. *Менее срочные / важные задачи.* Их не надо выполнять срочно, они могут подождать. Сложность может возникнуть тогда, когда эти задачи превратятся в срочные и должны будут решены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому необходимо установить срок выполнения задачи или перепроверить степень ее важности и поручить полностью или частично сотрудникам.
4. *Менее срочные / менее важные дела.* Именно эти дела часто оседают на письменном столе, и так заваленном бумагами. К таким задачам необходимо чаще использовать корзину для бумаг.

Эффективным инструментом рационального использования времени руководителя и средством распределения его нагрузки среди сотрудников является делегирование. **Под делегированием** понимается передача подчиненному задачи из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи (рис. 86).

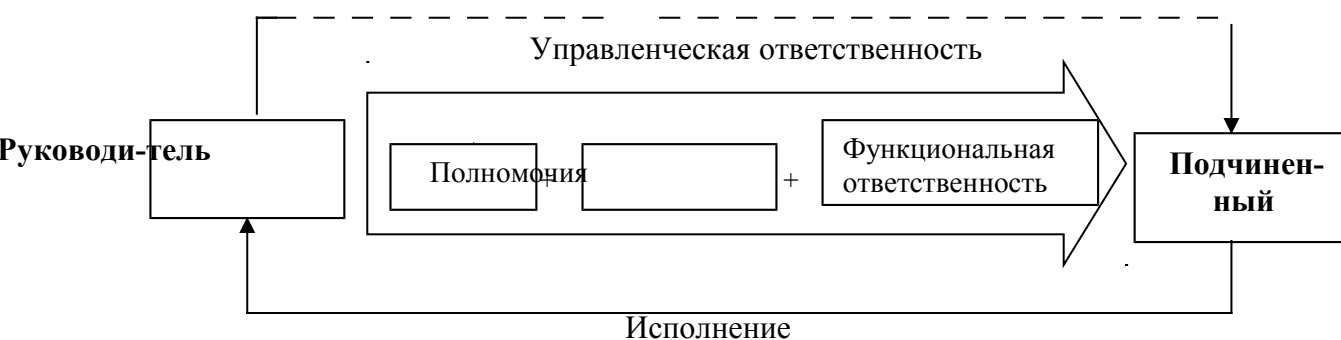


Рис. 86. Процесс делегирования

**Полномочия** – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для выполнения задачи. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно.

Имеются 2 концепции, посредством, которых передаются полномочия:

1. Классическая – полномочия передаются от высших к низшим уровням организации;

2. Согласно Честеру Барнарду, представителю "административной" школы, подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого он сформулировал концепцию принятия полномочий. Он определил полномочия как информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации. Таким образом, по Барнаду, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий этого ученого признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

**Ответственность** – это обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Необходимо подчеркнуть, что делегируется только функциональная ответственность за решение конкретной задачи, а управленческая ответственность за руководство не может быть делегирована, она остается на руководителе (рис. 87).

Если полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми, то внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенные письменно или устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами, и обычаями общества. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Это с одной стороны

ограничивает полномочия, а с другой, поддерживает их. Ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике.

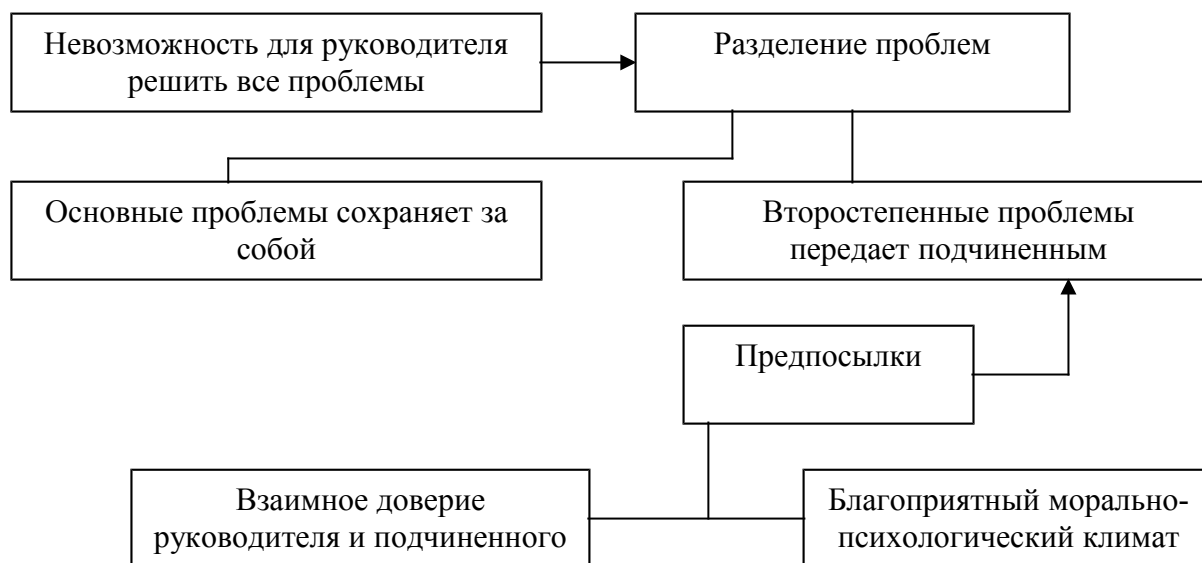


Рис. 87. Делегирование задач и ответственности.<sup>39</sup>

Условия эффективного распределения полномочий можно представить следующим образом (рис.88).

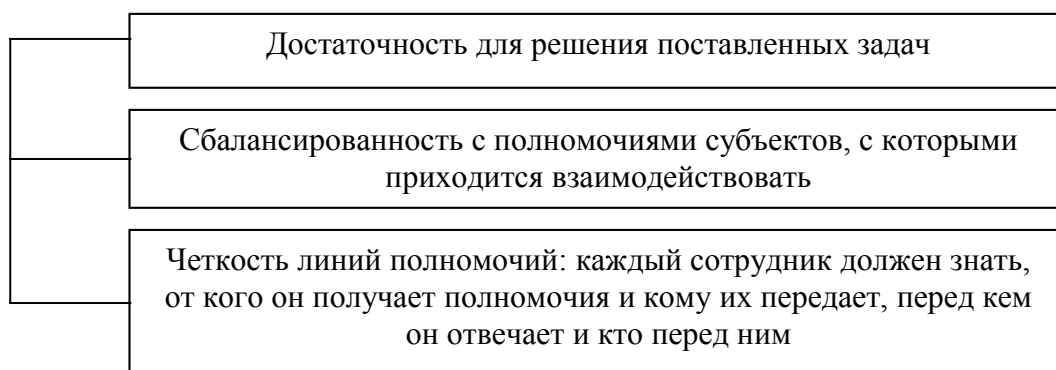


Рис. 88. Условия эффективного распределения полномочий.

Делегирование всегда означает саморазгрузку, и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач категории А. Основные правила делегирования:

- подбор подходящих сотрудников;
- распределение сферы ответственности;
- делегирование рабочей задачи в полном объеме. Это повышает ответственность за ее выполнение, создает дополнительные стимулы к проявлению инициативы и облегчает контроль результатов;

<sup>39</sup> Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: 000 «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С.357

- обеспечение баланса властных полномочий и ответственности;
- координирование выполнения порученных задач;
- стимулирование, инструктирование и консультирование подчиненных.

Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов и вовремя получать ответы на возникающие вопросы;

- контроль рабочего процесса и его результатов;
- пресечение попыток обратного или последовательного делегирования;
- оценка и вознаграждение.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя, ставить его в известность обо всех необычных случаях;
- координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

В первую очередь подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность, частные вопросы и подготовительная работа.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как постановка целей, формулирование стратегии, контроль результатов деятельности подчиненных, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки (рис. 89).

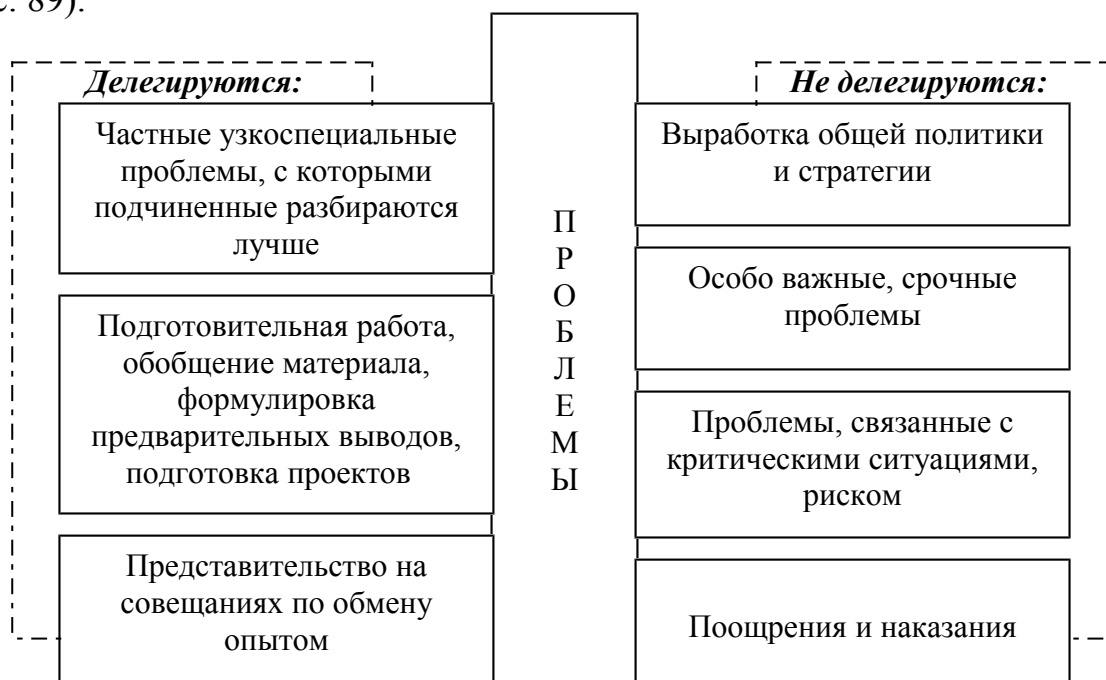


Рис. 89. Выбор задач для делегирования

Существуют причины, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности. К первым относятся:

1. Уверенность руководителя в том, что он выполнит работу лучше и быстрее, чем его сотрудники, и тем самым сэкономит время.
2. Отсутствие способности руководить, неосведомленность в проблемах, незнание того, что можно и нужно делегировать сотрудникам и как это делать.
3. Отсутствие доверия к подчиненным и нежелание рисковать.
4. Опасение, что подчиненные сделают работу лучше руководителя (конкуренция со стороны подчиненных).
5. Чрезмерная загруженность работой (посетители, телефоны, совещания и т.п.), которая не оставляет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за их исполнением.

Подчиненные избегают делегирования по следующим причинам:

1. Нехватка знаний и умений, неуверенность в своих силах, которые выражаются в страхе перед ответственностью.
2. Боязнь критики за ошибки.
3. Отсутствие необходимых полномочий для решения задачи (отсутствие информации, ресурсов, власти).
4. Подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для принятия на себя дополнительной ответственности.
5. Большая загруженность работой или подчиненный считает так.

Делегирование является основным методом децентрализации управления в организации. Децентрализация позволяет получить ряд преимуществ:

- Решения принимаются на должном уровне, то есть там, где возникают проблемы.
- Возрастает гибкость, адаптивность организации.
- Создается дополнительная мотивация сотрудников более низких уровней иерархии.
- Децентрализация способствует раскрытию инициативы, самостоятельности, способностей подчиненных.
- Лучше используются профессиональные знания, опыт сотрудников, растет их компетентность.
- Происходит саморазгрузка руководителя для выполнения важных задач группы А.

Существуют два основных вида полномочий это линейные полномочия и аппаратные, которые еще называют штабные полномочия. *Линейные полномочия* - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно такие полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий такими полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими

руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом и обычаем. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия предаются посредством скалярного процесса, такая результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

*Аппаратные (штабные) полномочия* – полномочия штабного аппарата.

В его обязанности входит:

- консультирование линейных руководителей;
- подбор кадров;
- связи с общественностью;
- формирование исследовательских и экспертных групп;
- финансирование и планирование и т.д.

Выделяют *типы штабного аппарата*:

• Консультативный аппарат – применяется, когда руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат.

• Обслуживающий аппарат – присутствует там, где используется консультативный аппарат и его функции распространены на выполнение определенных услуг, например, отдел кадров.

• Личный аппарат – это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. Член этого аппарата не имеет никаких полномочий, когда он действует, то это делается по поручению руководителя. Личный аппарат может обладать большой властью, так как имеет доступ к руководителю, тем более, если руководитель прислушивается к советам или зависит от личного аппарата. А работники других уровней иерархии могут заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю.

*Разновидности штабных полномочий:*

• Рекомендательные полномочия. Здесь предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений.

• Обязательные согласования. При наличии трудностей в общении с линейным руководством, иногда фирма расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом.

• Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного

руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок.

•Функциональные полномочия. Аппарат, обладающий такими полномочиями, может предложить, так и запретить какие то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями.

•Линейные полномочия внутри аппарата. Административный аппарат состоит из множества людей. В таких ситуациях он представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.



**Рис. 90. Управленческие полномочия.**

В общем виде всю совокупность управленческих полномочий можно представить на рис. 90.

*Вопросы для самопроверки и для обсуждения*

1. Перечислите типичные текущие дела руководителя.
2. Каковы цель и преимущества самоменеджмента?
3. Почему важно провести инвентаризацию своего времени?
4. Какие процессы должен проанализировать менеджер, чтобы рационально использовать собственное рабочее время?
5. Почему важно формулировать свои личные и профессиональные цели? Из каких этапов состоит этот процесс? При ответе используйте рис. 82.
6. Каково назначение «кривой жизни»?
7. Что означает работа по приоритетам, каковы ее преимущества и инструменты?
8. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования: создание новых должностей; перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными; придумывание менеджером дополнительных заданий подчиненным; отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.
9. Что, когда и кому делегировать?
10. Назовите преимущества делегирования.
11. Каковы основные правила и препятствия делегирования?
12. Хирург во время операции делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Кто будет нести ответственность и почему в случае смерти пациента, если сестра неправильно выбрала группу крови для переливания?
13. Определите, какими полномочиями обладают: директор крупной фирмы, начальник планового отдела, главный бухгалтер, юрист, специалист службы маркетинга, председатель комиссии по выработке условий тарифного соглашения, член ревизионной комиссии.
14. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Что означает это утверждение и каковы его последствия для руководителей разных уровней управления?
15. Почему важно рационализировать проведение совещаний и когда их следует проводить?
16. Какие инструменты самоменеджмента вы используете или хотите научиться использовать?

**ТЕСТ - АНКЕТА**



**Самоменджмент:** насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?  
Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 2 – часто; 3 – почти никогда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела я делаю в первую очередь.
6. Свой день я пытаюсь освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если вы суммируете баллы, набранные вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0–15 баллов: вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16–20 баллов: вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов: у вас хороший самоменеджмент.

26–30 баллов: вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Участие в совещании

В крупной фирме действовала весьма разветвленная система финансового контроля, и начальника финансово-ревизионной службы приглашали на все совещания. Никто заранее не мог с уверенностью сказать, понадобится или нет его указание или утверждение разрабатываемых планов. В итоге 60% времени финансовый работник проводил на совещаниях. Совершенно ясно, что это нарушало как раз те стандарты и нормы, соблюдение которых он контролировал, и потому требовало с его стороны каких-то действий. Подумав над случаями, когда, по его мнению, участие в совещаниях было пустой тратой времени, наш финансист пришел к следующим выводам: совещания не имели ясной цели, его собственная роль в них была не ясна, ему часто приходилось

выходить за информацией, о потребности в которой он не был осведомлен заранее.

Опираясь на сделанный им анализ, начальник службы решил провести в жизнь план. Он вызвал своего секретаря и составил с ним три стандартных вопроса, которые следует ставить в каждом случае, когда поступало приглашение на совещание: «Господин X будет рад принять участие в вашем совещании. Однако ему хотелось бы знать следующее: ...». Сформулируйте три вопроса, которые должен поставить секретарь. На основе этих вопросов были получены интересные результаты: в ряде случаев руководитель совещания не мог ответить на предложенные вопросы, и потому господин X участия в совещании не принимал; в других случаях совещания были отменены; во многих совещаниях господин X участвовал, однако его присутствие было более результативным; кроме того, он мог покинуть совещание сразу же после выполнения своей функции. Через три месяца доля времени, проводимого им на совещаниях, сократилась до 20%.

### *ВОПРОСЫ*

1. Когда возникает необходимость в проведении совещания?
2. Существуют ли альтернативы проведению совещания?
3. Как следует организовать совещания, чтобы они были эффективными и приносили пользу?
4. Когда и почему следует рассылать приглашения на совещание?
5. Что необходимо сделать после совещания?

## ТЕМА 17. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### *Основные вопросы*

1. Общая характеристика диверсификации менеджмента.
2. Интеграция управления, ее источники и факторы.
3. Анализ тенденций интеграционных процессов в менеджменте.

Диверсификация, интеграция и специализация являются стратегиями эффективного менеджмента. Разработка и реализация стратегических решений, которые соответствуют внешним и внутренним условиям функционирования организации и ориентированные на совокупность глобальных идей развития, так и идей конкретного периода, являются глобальным источником эффективного менеджмента. Создание образа действия и формулировка стратегии, распространяющейся на долгосрочные цели и действия организационной системы, а также соответствующий для решения этой проблемы инструментарий – это центральное звено управления.

Баланс между диверсификацией и специализацией определяет масштаб деятельности организации. В управлении выделяют два типа диверсификации - связанную и несвязанную.

- *связанная диверсификация* представляет собой новую область деятельности организации, соединенную с существующими областями, например, в производстве, маркетинге, технологии.

- *несвязанная диверсификация* является новой областью деятельности, не имеющей очевидных связей с существующими сферами деятельности организации.

Современная концепция эффективного менеджмента предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективных стратегических приемов, а именно стратегической сегментации и выделения стратегической зоны хозяйствования. Первоначально формируют набор стратегических зон хозяйствования, затем осуществляют отбор узкого круга данных зон, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Анализ проводят с учетом специализации организации и предполагают соответствующую диверсификацию. Такой подход позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту, с точки зрения развития, роста, стабильности и технологии, а также решить, как организация будет конкурировать в данной зоне с другими организациями. По этому поводу П. Друкер говорит, что осуществление специализации и диверсификации изолированно друг от друга редко приводит к успеху. Для обеспечения эффективности менеджмента организация должна быть диверсифицированной или в области своих товаров, работ, услуг и конечных потребителей и обладать высокой степенью концентрации в своей базовой области интеллектуальных знаний, или в сферах своих интеллектуальных

знаний и иметь высокую степень концентрации в области своих товаров, работ, рынков и конечных потребителей.

Если организация занимает промежуточное положение в балансе между специализацией и диверсификацией, то это не считается удовлетворительным, потому что данный баланс в значительной степени определяет продуктивность ресурсов организации. Дисбаланс между основными ресурсами всегда означает, что имеет место неправильная взаимосвязь между специализацией и диверсификацией. Рамки основной деятельности организации следует пересматривать, когда происходят крупные изменения в интеллектуальных знаниях, когда увеличивается человеческий капитал организации. Любое изменение в основной деятельности организации и в областях и сферах, где есть преимущество, должно сопровождаться пересмотром баланса специализации и интеграции.

**Интеграция** – объединение, углубление взаимодействия между частями организации, в менеджменте исходит из потребности самого производства и управления им. Данное объединение подразумевает, с одной стороны, тесное взаимодействие специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой, подразделений, производств в единый производственный организм. В свою очередь организации могут объединяться в различные организационно-правовые формы по экономическим признакам. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильностью технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях жесткой конкуренции. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях действия функций управления и информационного обеспечения.

Примером проявления закона интеграции является управление интеграционными процессами в проекте. Это раздел в управлении проектами, включающий процессы, требуемые для соответствующей координации различных элементов проекта – разработка планов проекта, выполнение плана и общий контроль изменений. Итак, организационные процессы в менеджменте предполагают рациональное объединение усилий, предварительно дифференциально распределенных в пространстве и во времени в интересах специализации как способа повышения производительности и эффективности труда.

Выделяют основные источники интеграции управления:

- цели и задачи организации;
- методология организации управления;
- гармонизация стратегии и тактики управления;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении;
- сочетание формального и неформального управления;

• поиск разумного компромисса интра- и инфраменеджмента, то есть управления внутренней и внешней направленности.

*Цели управления* являются главной силой, которая объединяет людей в организации как в системе их совместной деятельности. *Задачи управления* отражают последовательные, параллельные и последовательно-параллельные блоки решений, которые разграничивают обязанности и объединяют усилия по достижению намеченных целей. *Методология организации управления* определяет выбор того варианта управления, который с наибольшим эффектом при минимальных затратах обеспечивает объединение всех функций организации. Неразрывное перетекание имеющихся и вновь поступающих в организацию ресурсов в пространстве и во времени обеспечивает *гармонизация стратегии и тактики управления*. *Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении* позволяет обеспечить интенсивность деятельности, гибкость и адаптивность функционирования организации как системы в сложных, меняющихся условиях. Управление в организации требует от менеджера умения работать с разными характерами, объединять людей, используя их лучшие качества, что требует сочетание *формального и неформального управления*. В процессе деятельности в организации менеджер постоянно вынужден увязывать свои управленческие усилия внутренней направленности с объективными внешними обстоятельствами, так как каждый сотрудник в организации вольно или не вольно сопоставляет, то, что происходит внутри организации, с процессами развития других организаций. Все это требует от менеджеров *поиска разумного компромисса интра- и инфраменеджмента*.

Факторы, характеризующие интеграцию менеджмента в организации:

- степень дифференциации управления;
- содержание и структура ценностей организации;
- технология управления;
- система компетенций;
- динамика промежуточных результатов по достижению целей организации;
- тип и стиль управления.

Анализ интеграционных процессов в науках, составляющих теоретический фундамент менеджмента, а также анализ связи данных тенденций с реальными процессами в современной организации показывает, что в последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности. В политической сфере происходит сближение стран, имеющих примерно одинаковый уровень развития, их границы становятся более условными и размытыми. В экономической политике преобладает принцип корпоративизма, международный менеджмент преобразуется в глобальный менеджмент. Корпоративная культура организации развивается в направлении гражданской культуры.

Структура интеграционных процессов в менеджменте представлена в таблице 26.

Таблица 26

**Структура интеграционных процессов в менеджменте**

Факторы интеграции менеджмента: затраты, качество, время			
Нормативное управление			
Регулирование деятельности организации	Политика организации	Корпоративная культура организации	Уровни интеграции менеджмента
Стратегическое управление			
Система управления организационной структурой	Программа стратегического развития	Изучение и решение проблем	
Оперативное управление			
Формирование организационных процессов	Реализация мероприятий	Координация исполнительских действий	
Структура	Деятельность	Поведение	Составляющие интеграции менеджмента

Теоретическую базу современного менеджмента составляют такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика. Данные теории сформировались при различных обстоятельствах и в разное время, они имеют свою историю и логику развития. Вместе их объединяет то, что, во-первых, они являются относительно молодыми науками, так как их становление произошло за последние несколько десятков лет.

Во-вторых, у них так много общего, что данная общность сама по себе имеет быть объектом самостоятельного исследования.

В-третьих, все эти науки базируются на использовании природы и сущности интеграционных процессов.

Теория организации изучает процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации исследует природу системообразующих факторов. Теория систем изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, то есть организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы любой природы, то есть достижения определенного уровня ее организации.

Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее саморазвития и самоорганизации.

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами

саморазвития науки менеджмента. Они отражают на идеальном уровне организационный опыт живой и неживой природы.

Динамика интеграционных тенденций позволяет рассматривать менеджмент не как сумму соответствующих разделов, отстаивающих свое право на самостоятельный статус и существование, а как целостную систему знаний, в которой совершенствуются образовательные стандарты.

Постоянное совершенствование интеллектуальных знаний современного менеджера становится первоочередной проблемой теории и практики менеджмента. Практикующие менеджеры понимают, что стратегические аспекты управления современным высокотехнологичным предприятием, интегрированным с внешней средой, требует иной теоретической базы по сравнению с принципами управленческого рационализма. Если Тейлор предложил разделить производственный процесс на специализированные операции для повышения эффективности труда рабочих, а Файоль рассматривал в качестве объекта управления организацию в целом, выделяя при этом специфические функции управления, то управление современной организацией требует совершенно иной концепции, чем та, что преобладала в ранних школах управления. Внимание менеджмента переключается с управления трудовым процессом на передачу исполнительско-технологических функций и функций автоматизма от человека машине.

На сегодняшний день организация рассматривается как совокупность различных работ – бизнес-процессов. В этом случае организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами, обеспечивающими связь с внешней средой и определяющими границы основных бизнес проектов, то есть бизнес-процессы первого порядка. Вместе с этим внутри организации существуют потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы, то есть бизнес-процессы второго и третьего порядка. Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес-процессов определяется содержанием проблем, решаемых организацией, а сама организация превращается в систему принятия решений.

*Процесс интеграции менеджмента характеризуется отчетливо выраженным организационным градиентом*, а именно на уровне организации в целом и в основных бизнес-процессах он проявляется в меньшей степени и усиливается в процессах более высокого порядка.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и нового поколения менеджеров, которые способны решать принципиально новые задачи. Поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может принимать свои неповторимые черты.

Концепция управления бизнес-процессами формируется благодаря предпосылкам, способствующим развитию интеграционных процессов. Отдельными проявлениями предпосылок были и японские кружки качества, и бригадные формы организации труда, и система управления производством «точно в срок», и матричные структуры управления, и гибкие

автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления и другие нововведения последних лет.

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной организации дают основание говорить о том, что традиционный менеджмент постепенно будет преобразовываться, трансформироваться. А процессы интеграции в менеджменте должны происходить естественным эволюционным путем.

### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Какие типы и виды диверсификации Вы знаете?
2. Какие характеристики на Ваш взгляд должна иметь диверсифицированная организация? Какие стратегии она может формулировать и реализовывать?
3. Определите сущность интеграционных процессов в менеджменте.
4. Выделите место и роль интеграционных процессов в менеджменте
5. Приведите примеры интегрированных отечественных и зарубежных компаний.
6. Перечислите и раскройте источники интеграции управления?
7. Если Вы работали с кем-то над одним проектом, то, как Вы оцениваете действие закона интеграции в нем? Были ли интегрированы цели и задачи, методология, ход выполнения работ среди участников проекта?
8. Объясните плюсы и минусы централизации и децентрализации управления с позиций диверсификации и интеграции.
9. Используя табл. 26 объясните, как меняется роль факторов интеграции менеджмента на разных уровнях интеграции, а также как изменяются составляющие интеграции менеджмента?
10. Какие бизнес-процессы Вы можете выделить в ВУЗе, в банке, на заводе и фабрике. Определите их границы.
11. Какие основные факторы характеризуют интеграцию менеджмента организации? Объясните действие каждого из факторов.
12. Какие наблюдаются тенденции интеграционных процессов в менеджменте. Дайте им развитие.

### **ЗАДАНИЕ 1**

Выделите особенности интеграционных процессов менеджмента в России на примере промышленности добывающих и обрабатывающих отраслей. Определите факторы, источники и тенденции интеграции.

### **ЗАДАНИЕ 2**

Компания по производству специфического оборудования для ВПК решила применить стратегии диверсификации, так как она не может



развиваться на данном рынке со своим специфическим продуктом в данной отрасли из-за кризиса в ВПК и из-за сокращения государственных заказов.

Что необходимо для роста компании и какие стратегии она должна применить, чтобы изменилось положение компании и изменился продукт? При подготовке ответа можете использовать тему 6.

### **ЗАДАНИЕ 3**

ОАО «Газпром» является вертикально интегрированной компанией, занимающей монопольное положение на рынке природного газа. В ее структуру входят компании занимающиеся добычей, переработкой и транспортировкой природного газа конечному потребителю.

Подумайте, какие стратегии применяла компания, чтобы стать монополистом? Какие благоприятные результаты дали эти стратегии? Какие процессы внутренней интеграции могут происходить в компании? Может ли такая интеграция быть во вред компании?

## ТЕМА 18. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Основные вопросы*

1. Понятие и содержание инновационного менеджмента.
1. Обособленные функции инновационного менеджмента.
2. Процессуальные функции инновационного менеджмента.

Инновационный потенциал менеджмента заключается в систематическом определении конкретных путей достижения новых знаний, возможностей для инноваций. Именно вследствие сознательного сосредоточения на максимизации возможностей обеспечивается повышение эффективности деятельности организации. По этому поводу М. Портер подчеркивает, что инновации являются главным орудием в глобальной конкуренции. Превращение инноваций в стратегический ресурс организации привело к становлению инновационного менеджмента.

**Инновационный менеджмент** является специфической областью экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Кроме того, инновационный менеджмент - одна из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы. Инновационные процессы являются достаточно специфичными, масштабными, сложными и разнообразными по своему содержанию объектами управления, для эффективного развития которых необходимо использовать специальные формы и методы управленческого воздействия.

*Структура инновационного менеджмента включает:*

- науку и искусство управления инновациями;
- вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях;
- аппарат управления инновациями.

Инновационный менеджмент как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений это есть система процедур, составляющих общую технологическую схему управления нововведениями на инновационных предприятиях. Структура данной системы процедур включает отдельные направления управленческой деятельности (функции менеджмента) и последовательно выполняемые этапы для обеспечения выполнения данных функций. Состав функций и задач управления должен быть синхронизирован с уровнем инновационной системы и условиями ее функционирования. Это и составляет основу деятельности менеджера в инновационной сфере.

Главной целью инновационного менеджмента является обеспечение долговременного функционирования инновационного предприятия на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции. Рентабельность инновационных предприятий является не целью, а условием и результатом

осуществления инновационной деятельности. Обеспечение эффективного и согласованного функционирования всех внешних и внутренних элементов, то есть гармонизация в развитии инновационного предприятия является основной целевой задачей инновационного менеджмента.

Для обеспечения выполнения основной целевой задачи необходимо решить следующие задачи:

- разработка стратегической инновационной концепции;
- определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- планирование производственных процессов и реализации инновационной продукции;
- планирование кадровой работы;
- формирование целей инновационной деятельности;
- организация маркетинговых исследований;
- оценка и использование прогрессивного опыта и передовых достижений конкурентов ("бенчмаркетинг" инноваций);
- организация кооперации в инновационных программах.

Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления инновациями. В общем виде выделяют две группы функций инновационного менеджмента. 1) *основные (предметные)*; 2) *обеспечивающие*.

Предметные функции инновационного менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельностью на всех иерархических уровнях.

Обеспечивающие функции инновационного менеджмента включают управленческие процессы и инструменты для эффективного осуществления предметных функций управления на предприятии. К ним относятся обособленные (социально-психологические) и процессуальные функции менеджмента.

Содержание процесса управления инновациями определяется предметными функциями. Данные функции включают:

- формирование целей инновационной деятельности;
- планирование инноваций, организацию работ;
- контроль над осуществлением инноваций.

Данные функции взаимосвязаны и осуществляются в процессе управления с четко установленной логической последовательностью.

Инновационный менеджмент должен обеспечить требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, которое выражается совокупностью конкретных характеристик. Для этого организации устанавливают определенные ориентиры развития инновационной организации

на заданные периоды времени, а также составляют результат прогнозов и оценки ситуации, ограничение для планируемых инновационных мероприятий.

При реализации функции **планирования** обосновываются и формируются основные направления и пропорции инновационной деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках.

Осуществление функций планирования способствует обеспечению конкурентоспособности организации, так как усложняются инновационные проекты, инновационные процессы становятся многовариантными и носят вероятностный характер, развивается специализация и кооперация в инновационной сфере, расширяется хозяйственная самостоятельность и повышается экономическая ответственность организаций за результаты инновационной деятельности. В рамках целостной системы инновационного менеджмента *планирование выполняет следующие задачи:*

- структурирование целей инновационной деятельности для конкретных исполнителей;
- формирование программ мероприятий и задач для обеспечения поставленных целей;
- формирование целостной системы целей, подцелей, мероприятий;
- оценка всего комплекса ресурсов по реализации инновационных программ;
- регулирование хода выполнения работ по инновационным проектам.

**Контроль** как предметная функция менеджмента является завершающим управленческим циклом в инновациях. Он обеспечивает выполнение установленных плановых заданий по достижению принятых целей развития в заданных организационных условиях. Различают следующие виды контроля инновационных процессов:

- по целям: стратегический, оперативный;
- по предмету: финансовый, административный;
- по масштабу: полный, выборочный;
- по форме: внутренний, внешний.

Рассмотренные выше основные функции управления инновациями и порядок их осуществления отражают общую технологическую схему инновационного менеджмента. Специфическим фактором успеха инновационного предпринимательства являются специальные обособленные функции инновационного менеджмента (общее название данных функций социально-психологические) по регулированию отношений между участниками инновационных процессов это делегирование и мотивация

Между участниками инновационного процесса, отдельными подразделениями инновационного предприятия и исполнителями устанавливаются горизонтальные и вертикальные связи. *Вертикальные связи* образуются при формировании организационной структуры инновационного предприятия посредством реализации функции делегирования. При реализации этой функции используются такие категории, как задачи, компетенция и

ответственность, которые в совокупности определяют рамочные условия деятельности каждого участника инновационного процесса. Масштабы и формы делегирования определяют степень централизации системы управления инновациями на инновационном предприятии, развитие научной самостоятельности и хозяйственной ответственности подразделений и исполнителей. На инновационном предприятии необходимо предусмотреть гибкий, динамично развивающийся характер функций делегирования.

*При планировании и организации инноваций используются следующие виды делегирования:*

- по предмету;
- по форме;
- по характеру.

Предметом делегирования при организации и проведении инноваций являются задачи и полномочия руководителей различных уровней. При организации инноваций делегирование задач и полномочий по уровням управления происходит в процессе формирования организационной структуры инновационного предприятия или органов управления отдельным проектом. В процессе планирования инноваций делегирование задач и полномочий осуществляется в виде плановых заданий по тематике НИОКР, производственной программе или по выделенным ресурсам и ограничениям их использования.

По формам делегирования различают линейные и аппаратные типы полномочий. Линейные полномочия делегируются по установленным на инновационном предприятии иерархическим уровням управления. Данные полномочия устанавливаются при формировании организационной структуры инновационного предприятия и составляют содержание его инновационного проектирования.

Аппаратные полномочия носят консультативный, рекомендательный характер и не связаны с исполнительской ответственностью и принятием управленческого решения.

В структуре управления делегированные задачи и полномочия носят постоянный или временный характер. Постоянные задачи или полномочия устанавливаются в линейных типах структур с относительно стабильными условиями функционирования инновационного предприятия. В проектах, матричных или программно-целевых типах структур задачи и полномочия, которые определяют уровень компетенции руководителя, устанавливаются на время разработки и реализации определенного инновационного проекта.

Процесс делегирования в инновационном менеджменте состоит из трех ступеней:

- 1) постановка задачи делегирования – оценка ситуации, структуризация функций и описание ограничений;
- 2) формирование альтернатив делегирования – делегирование основных и обеспечивающих функций, вариантов;
- 3) принятие решения – сравнение вариантов, выбор эффективного варианта и принятие решений.

В системе социально-психологических функций инновационного менеджмента мотивация выполняет важную задачу стимулирования сотрудников к качественному выполнению делегированных задач. В инновациях персонифицированный характер труда разработчиков усиливает значение психологических факторов в управлении. Конкретное решение задач мотивации в инновационном менеджменте зависит от принятой концепции ее построения на предприятии, моделей поведения участников инноваций в трудовом процессе, форм стимулирования труда и ряда других факторов.

• организационные схемы построения мотивационного механизма инновационной деятельности на предприятии зависят от конкретных условий и характера выполняемых работ и отличаются большим разнообразием. Для формирования системы стимулирования на инновационном предприятии принципиальное значение имеют следующие признаки:

- принятая концепция мотивации участников - содержательная или процессуальная;
- применяемый характер вознаграждений – материальный, трудовой или статусный;
- формы стимулирования труда – индивидуальная или коллективная;
- используемые оценки результатов труда – внутренняя или внешняя.

Процесс мотивации в инновационном менеджменте содержит три основные стадии:

1) выбор и характеристика объекта мотивации – оценка ситуации, анализ трудовых и персональных аспектов;

1) построение вариантов мотивации – анализ концепций мотивации, формирование критериев оценки результатов деятельности, определение способов вознаграждения;

2) принятие мотивационного решения – сравнение и экспериментальная апробация вариантов, оценка результатов и принятие решения.

Процессуальные функции содержат два главных компонента инновационного менеджмента: коммуникации и решения.

**Коммуникация** как функция менеджмента занимается рациональной организацией информационных потоков на инновационном предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основными задачами коммуникаций в инновационном менеджменте являются:

- определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на инновационном предприятии;
- организация информационного обеспечения системы управления на инновационном предприятии;
- формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении;

- координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на инновационном предприятии;

- разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на инновационном предприятии.

Коммуникации в инновационном менеджменте отражают непрерывный процесс обмена информацией между участниками инноваций. Коммуникационный процесс включает четыре последовательных этапа: подготовку информации,

- выбор коммуникационного канала,
- передачу информации,
- контроль реакции.

Коммуникации на инновационном предприятии формируются после проектирования его организационной структуры. Информационные потери и расчет потребности в информации анализируются на всех управленческих уровнях. При построении коммуникационных сетей инновационного предприятия учитываются:

- структура информационных потоков;
- тип используемых коммуникационных каналов;
- установленные процедуры.

Управленческое решение составляет один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента инновационного предприятия. Решения, как и коммуникации, являются связующим компонентом инновационного менеджмента, так как проявляются практически во всех его предметных функциях (табл. 27).

Управленческие решения в инновациях могут приниматься интуитивно или на основе научного подхода. Интуитивный способ основывается на эмоциональном восприятии и оценке ситуации и предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний и значительного практического опыта. Именно эти факторы обеспечивают взвешенность и рациональность принимаемых решений.

Научный подход, являющийся фундаментальной основой менеджмента, рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, заключаются в следующем:

- целевая направленность (решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей);
- иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям);
- обоснованность (решения должны иметь объективное, рациональное объяснение);

- адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени);
- обеспеченность (решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения);
- директивность (решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер).

Таблица 27

**Основные решения по функциям инновационного менеджмента**

<b>Функции менеджмента</b>	<b>Управленческие решения</b>
Формирование целей	Принятие инновационной миссии инновационного предприятия. Формирование целевых параметров деятельности инновационного предприятия. Принятие стратегической концепции инновационного предприятия. Утверждение целевых параметров инновационного проекта.
Планирование	Утверждение целевых параметров инновационного проекта. Формирование тематического плана НИОКР. Утверждение календарного графика работ по проекту. Утверждение сметы затрат по проекту. Формирование производственной программы инновационного предприятия. Утверждение штатного расписания по подразделениям. Запрос кредитных средств на инновации. Принятие финансового плана инновационного предприятия. Утверждение плана реализации продукции.
Организация	Создание инновационного предприятия. Выбор организационно-правовой формы инновационного предприятия. Принятие организационной структуры инновационного предприятия. Утверждение положений о службах инновационного предприятия и должностных инструкциях. Создание новых или упразднение существующих подразделений инновационного предприятия. Открытие филиала или дочерней фирмы инновационного предприятия.
Контроль	Оценка состояния работ по проекту. Оценка финансового состояния инновационного предприятия. Анализ работы служб и подразделений инновационного предприятия. Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту. Установление порядка оценки деятельности исполнителей. Оценка исполнения стратегической концепции инновационного предприятия.

Общая систематизация методов инновационного менеджмента и области их применения приведена в таблице 28. Следует отметить, что любая попытка



перечисления и систематизации методов инновационного менеджмента ограничена и весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия.

Таблица 28

**Систематизация методов инновационного менеджмента**

Тип метода	Наименование метода
Методы выявления мнения	Интервью; анкетирование; выборочные опросы; экспертиза.
Аналитические методы	Системный анализ; написание сценариев, сетевое планирование; функционально-стоимостной анализ.
Методы оценки	Оценка продукта; оценки научно-технического уровня и конкурентоспособности разработок; оценка организационно-технического уровня производства; оценка затрат, метод деревьев значимости (ПАТТЕРН); оценка порога прибыльности; оценка эффективности инноваций.
Методы генерирования идей	Мозговая атака; метод 6-3-5; метод синектики; морфологический анализ; деловые игры и ситуации.
Методы принятия решений	Экономико-математические модели; таблицы решений; построение дерева решений; сравнение альтернатив.
Методы прогнозирования	Экспертные; экстраполяция; аналогия; метод Дельфи; регрессионный анализ; эконометрические и имитационные модели.
Методы наглядного представления	Графические модели; физические модели; должностные описания и инструкции
Методы аргументирования	Презентации; ведение переговоров

Общие правила эффективного инновационного менеджмента заключаются в следующем:

- Создание и стимулирование плодотворного инновационного климата на инновационном предприятии:
- Использование неординарных организационных решений:
- Разработка и применение методов управления инновационными проектами:
- Подготовка производства и продвижения на рынке инновационной продукции:

Инновационная деятельность организации и ее инновационная стратегия обуславливают способы конкуренции, обеспечивающие получение конкурентных преимуществ. В тоже время эффективность управления

инновациями и инновационной деятельностью определяется той научно-технической и инновационной политикой, которая проводит организация.

Инновационная составляющая деятельности организации связана с ситуацией неопределенности и риска. В данном случае риск многогранен в своих проявлениях и представляет собой сложную систему факторов, проявляющуюся в виде набора рисков, индивидуальных для каждой организации в количественном и качественном отношении.

### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Что характеризует инновационный потенциал менеджмента?
2. Дайте определение инновационного менеджмента.
3. В чем сущность предметных, обособленных и процессуальных функций инновационного менеджмента? Проведите сравнение данных функций с функциями традиционного менеджмента.
4. Приведите примеры организаций выпускающие инновационную продукцию.
5. Что, по Вашему мнению, может принести "обычной" организации смена ее деятельности на инновационную? Что в таком случае произойдет с системой управления?
6. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера инновационного предприятия Вы считаете наиболее важным и почему?
7. В чем отличие управленческого труда на инновационном предприятии от управленческого труда на предприятии не выпускающего инновационную продукцию?
8. Раскройте сущность функций инновационного менеджмента применительно к процессу осуществления инноваций.
9. На примере известного Вам инновационного предприятия сформулируйте главные направления работы менеджера.

### **ЗАДАНИЕ 1**

У фирмы низкая доля рынка, но высокая конкурентоспособность инновационной продукции. Какие стратегии должна применить фирма, чтобы завоевать высокую долю рынка и не потерять конкурентоспособность продукции? Составьте план мероприятий по применению стратегий. Укажите факторы, влияющие на выработку стратегий.

### **ЗАДАНИЕ 2**

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия. Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» -

одна из 25 компаний, мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускала еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

#### *Особенности организационной структуры и производства:*

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

#### *Политика управления трудовыми ресурсами:*

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых - уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду.

Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

### *ВОПРОСЫ*

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию во взаимодействии с другими организациями.
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника и руководителя организации. Какие должны быть у них навыки для работы в данном инновационном предприятии

5. Сформулируйте основные требования к системе управления и к организационной структуре

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Изменение системы управления

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона - создание новой системы управления, так как планировалось применять новые технологии в производстве. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления, то есть тех методов адекватным компании производящей новую фармацевтическую продукцию.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату - оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в четких процедурах) методов управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении. Джон выяснил, что иерархические границы совершенно размыты, коммуникации оставляют желать лучшего, так как переданная информация вовремя не доходит до получателя и сильно искажается. Планирование осуществляется на краткосрочную перспективу, а контроль носит поверхностный и формальный характер.

Подбор новых сотрудников реализовывался исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области системы управления. Однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все, как есть, до лучших времен" в области управления и производства инновационной продукции, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

### *ВОПРОСЫ*

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите свою систему управления для данной организации и план по ее внедрению.
5. Какие изменения диктуют инновационные возможности данного завода для его организационной структуры, целей, стратегий и функций управления.

## ИТОГОВЫЕ ТЕСТЫ

1. Что такое менеджмент?
  - А. Управление производством в рыночных условиях.
  - Б. Управление людьми.
  - В. Управление организацией в условиях рынка.
  - Г. Управление предприятием.
2. Что является целью управления?
  - А. Достижение организацией конечного результата.
  - Б. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.
  - В. Согласование, координация совместной деятельности людей.
  - Г. Желаемое состояние управляемой системы.
  - Д. Достижение организацией конечной цели.
3. Основоположником школы научного менеджмента является А. Файоль.
  - А. Да. Б. Нет.
4. Эмерсон сформулировал 14 универсальных принципов, применимых к любой управленческой деятельности.
  - А. Да. Б. Нет.
5. Тейлор положил начало тщательному изучению отдельных операций и работ.
  - А. Да. Б. Нет.
6. Основоположником школы человеческих отношений является А. Маслоу.
  - А. Да. Б. Нет.
7. Теория «7-S» разработана в рамках ситуационного подхода к управлению.
  - А. Да. Б. Нет.
8. Элементами эффективной организации в теории «7-S» являются:
  1. Стратегия.
  2. Системы.
  3. Штат.
  4. Мотивация.
  5. Стиль.
  6. Дисциплина.
  7. Единение команды.
  8. Структура.
  9. Децентрализация.
  10. Участие в управлении.
  11. Квалификация менеджеров.
  12. Разделяемые ценности.

9. Автором теории X, Y, Z является Д. МакГрегор.  
А. Да. Б. Нет.
10. Совершенствование технологии обязательно приведет к повышению производительности труда.  
А. Да. Б. Нет.
11. С чем связана неопределенность внешнего окружения?  
А. С числом и разнообразием внешних факторов.  
Б. С количеством информации и ее достоверностью.  
В. Со скоростью изменения среды.  
Г. С непредсказуемостью государственного воздействия на экономику.
12. Укажите факторы внутренней среды организации.  
А. Потребители.  
Б. Технология.  
В. Аппарат управления.  
Г. Персонал предприятия.  
Д. Поставщики.  
Е. Организационная структура.  
Ж. Цели.  
З. Организационная культура.  
И. Профсоюз.
13. Какие навыки наиболее важны для менеджера высшего звена, низшего звена?  
А. Технологические.  
Б. Концептуальные.  
В. Коммуникативные.
14. Можно ли отделить этические стандарты менеджера от этических норм общества, в котором он живет?  
А. Да. Б. Нет.
15. Какой тип корпоративной культуры наиболее подойдет к организации, где необходима быстрая обратная связь с внешней средой, а принятие решений отличается очень большими рисками?  
А. «Клуб».  
Б. «Крепость».  
В. «Бейсбольная команда».  
Г. «Школа».
16. Социальная ответственность организации состоит в:  
А. Создании рабочих мест и получении прибыли.

- Б. Увеличении прибыли при соблюдении «правил игры», в участии в конкуренции без мошенничества и обмана, в обеспечении дохода акционеров и сохранении рабочих мест.
- В. Учете интересов общества.
- Г. Производстве необходимых товаров и эффективном использовании ресурсов.

17. Современная компания борется с такими привычками персонала, как употребление алкоголя и курение на работе. Какой этический подход положен в основу данного решения?

- А. Морально-правовой.
- Б. Индивидуальный.
- В. Утилитарный.
- Г. Справедливый.

18. Решения, принимаемые на основе прошлого опыта, знаний называются:

- А. Рациональными.
- Б. Интуитивными.
- В. Запрограммированными.
- Г. Основанными на суждениях.

19. Какие функции раскрывают содержание процесса управления?

- А. Мотивация.
- Б. Сбор и анализ информации.
- В. Коммуникация.
- Г. Планирование.
- Д Целеполагание.
- Е. Принятие решений.
- Ж. Организация.
- З. Выработка альтернатив.
- И. Контроль.
- К. Организация выполнения решения.

20. Верно ли, что централизованные структуры эффективны тогда, когда организация характеризуется конкуренцией, динамичными рынками, быстро меняющейся технологией?

- А. Да. Б. Нет.

21. Если изменения в окружающей среде происходят медленно, а организация невелика, то предпочтительнее будет децентрализованная структура.

- А. Да. Б. Нет.

22. Укажите характеристики функции организации.

- А. Определение сильных и слабых сторон предприятия.
- Б. Распределение ресурсов.



- В. Создание информационных сетей.
- Г. Оценка тенденций развития внешней среды.
- Д. Изучение потребностей сотрудников.
- Е. Определение обязанностей должностных лиц.
- Ж. Разработка стандартов и критериев работы.
- З. Построение структуры предприятия.
- И. Определение соподчиненности полномочий.

23. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:

- А. Внешняя среда.
- Б. Квалификация работников.
- В. Разделение труда и кооперация в организации.
- Г. Масштаб управляемости и контроля.
- Д. Стратегия.
- Е. Мотивация персонала.
- Ж. Существующая технология.
- З. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.

24. Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными? Органическими?

- А. Функциональная.
- Б. Матричная.
- В. Продуктовая.
- Г. Линейная.
- Д. Проектная.
- Е. Штабная.
- Ж. Структура, ориентированная на потребителя.
- З. Сетевая.

25. В чем преимущества дивизиональных структур?

- А. Обеспечивают единство руководства.
- Б. Разграничивают стратегическое и оперативное управление.
- В. Решают проблему диверсификации.
- Г. Снижают затраты на управление.
- Д. Устраняют дублирование функций.
- Е. Ориентируют организацию на конечный результат.
- Ж. Делают работников участниками принятия решений.

26. Организации, работающие в неопределенной среде, больше нуждаются в горизонтальных связях, чем организации, работающие в определенной среде.

- А. Да. Б. Нет.

27. Что из нижеперечисленного входит в состав конкурентных стратегий М. Портера?
- А. Стратегия роста.
  - Б. Стратегия дифференциации.
  - В. Разработка товара.
  - Г. Стратегия лидерства в снижении издержек.
  - Д. Стратегия сокращения.
  - Е. Стратегия «сбора урожая».
  - Ж. Фокусирование.
  - З. Стратегия отсечения лишнего.
28. Элементами любой стратегии являются:
- А. Анализ среды.
  - Б. Синергия.
  - В. Распределение ресурсов.
  - Г. Постановка целей.
  - Д. Соответствие среды и организации.
  - Е. Конкурентные преимущества.
  - Ж. Определение сильных и слабых сторон организации.
  - З. Масштаб.
  - И. SWOT – анализ.
29. Определите элементы процесса коммуникации.
- А. Кодирование.
  - Б. Отправитель.
  - В. Шум.
  - Г. Обратная связь.
  - Д. Получатель.
  - Е. Сообщение.
  - Ж. Понимание.
  - З. Канал.
  - И. Восприятие.
30. Укажите этапы обмена информацией.
- А. Понимание.
  - Б. Перевод символов отправителя в мысли получателя.
  - В. Зарождение идеи.
  - Г. Умение слушать.
  - Д. Кодирование.
  - Е. Создание благоприятного климата в коллективе.
  - Ж. Передача информации.
  - З. Устранение барьеров на пути коммуникаций.
31. Укажите наибольший барьер на пути восходящих коммуникаций.
- А. Разное восприятие.

- Б. Неумение слушать.
- В. Выбор неверных каналов.
- Г. Невербальные преграды.
- Д. Эмоции.
- Е. Различия в статусах и власти.
- Ж. Несоответствие коммуникационных сетей поставленным задачам.
- З. Семантические барьеры.

32. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.  
А. Да. Б. Нет.

33. Менеджеры должны ликвидировать слухи в организации.  
А. Да. Б. Нет.

34. Восприятие является более важным для сложного, двусмысленного послания, чем рутинного, простого.  
А. Да. Б. Нет.

35. Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение четко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.  
А. Да. Б. Нет.

36. Для выполнения новой творческой работы больше подойдет коммуникационная сеть «круг».  
А. Да. Б. Нет.

37. Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:  
А. Признание.  
Б. Продвижение по службе.  
В. Высокая заработная плата.  
Г. Комфортные условия труда.  
Д. Отношения с коллегами и руководством.  
Е. Творческая работа.

38. Нет смысла мотивировать работников с помощью гигиенических факторов после того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности.  
А. Да. Б. Нет.

39. Внешними вознаграждениями являются.  
А. Продвижение по службе.  
Б. Значимость работы.  
В. Личный кабинет.  
Г. Расширение самостоятельности в работе.  
Д. Заработная плата.

Е. Похвала.

40. Процессуальные теории мотивации изучают потребности, которые побуждают людей к действию.  
А. Да. Б. Нет.
41. Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга не влияют на уровень удовлетворенности работой.  
А. Да. Б. Нет.
42. Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?  
А. Величину заработной платы.  
Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.  
В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.  
Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.
43. Теория ожиданий дает ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он готов добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.  
А. Да. Б. Нет.
44. Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей между потребностями, определенным поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.  
А. Да. Б. Нет.
45. Авторами основных содержательных теорий мотивации являются:  
А. Ф. Герцберг.  
Б. Л. Портер и Э. Лоулер.  
В. П. Херси и К. Бланшард.  
Г. А. Маслоу.  
Д. К. Альдерфер.  
Е. МакКлелланд.  
Ж. С. Адамс.
46. Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.  
А. Да. Б. Нет.
47. Человек может ощущать неудовлетворенность, когда получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.  
А. Да. Б. Нет.

48. Основной вывод, сделанный Л. Портером и Э. Лоулером, гласит: «Высокая удовлетворенность приводит к увеличению трудовых усилий».  
А. Да. Б. Нет.
49. Основными методами управления являются:  
А. Социально-психологические.  
Б. Экономические.  
В. Партисипативные.  
Г. Административные.  
Д. Либеральные.
50. Организационно-распорядительные методы управления прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы работника.  
А. Да. Б. Нет.
51. Какие три элемента присутствуют во всех определениях лидерства?  
А. Власть.  
Б. Влияние.  
В. Участие.  
Г. Цели.  
Д. Вознаграждение.  
Е. Люди.
52. Что является основой лидерства?  
А. Необходимые качества руководителя.  
Б. Власть.  
В. Убеждение.  
Г. Влияние.  
Д. Баланс власти.  
Е. Должностные полномочия.  
Ж. Харизма.
53. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?  
А. Вознаграждение.  
Б. Участие.  
В. Экспертная власть.  
Г. Законная власть.  
Д. Убеждение.  
Е. Власть информации.  
Ж. Харизма.  
З. Принуждение.

54. Имеет ли автократический стиль управления успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками?  
А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.
55. Какой стиль управления является наиболее эффективным?  
А. Демократический.  
Б. Либеральный.  
В. Ориентированный на человека.  
Г. Автократический.  
Д. Ориентированный на задачу.  
Е. Все предыдущие ответы неверны.
56. В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо:  
а) при пожаре;  
б) при разработке проекта нововведений;  
в) при постоянном нарушении трудовой дисциплины;  
г) ни при каких ситуациях?
57. Какая модель стилей управления расширяет двумерную решетку Р. Блэйка до трехмерной?  
А. Фидлера.  
Б. Врума-Йеттона.  
В. Реддина.  
Г. Херси-Бланшарда.
58. Какие два качества руководителей наиболее важны для корпорации, работающей в неопределенной, динамичной среде и обладающей высококвалифицированным персоналом?  
А. Агрессивность.  
Б. Инициативность.  
В. Ответственность.  
Г. Самоуверенность.  
Д. Настойчивость.  
Е. Решительность.  
Ж. Внимание к людям.  
З. Энергичность.  
И. Умение работать в команде.  
К. Проницательность.  
Л. Работоспособность.  
М. Уравновешенность.
59. Назовите причины возникновения неформальных групп.  
А. Сопротивление переменам.  
Б. Чувство принадлежности.  
В. Взаимозащита.

- Г. Достижение определенных целей.
- Д. Осуществление социального контроля.

60. На эффективность работы групп не влияют следующие ее характеристики: размер, состав, роли ее членов.

- А. Да. Б. Нет.

61. В эффективной команде ее члены выполняют только роли, ориентированные на достижение целей.

- А. Да. Б. Нет.

62. Назовите определенные этапы развития группы.

- А. Достижение сплоченности.
- Б. Расформирование.
- В. Установление норм.
- Г. Достижение целей.
- Д. Появление неформального лидера.
- Е. Разрешение конфликтов.
- Ж. Функционирование.
- З. Этап разногласий.
- И. Создание команды.

63. Преимуществами команд являются:

- А. Перераспределение власти.
- Б. Возрастание трудовых усилий.
- В. Увеличение удовлетворенности ее членов.
- Г. Расширение рабочих навыков и знаний.
- Д. Уменьшение усилий по координации действий ее членов.
- Е. Невозможность социального иждивенчества.
- Ж. Большая гибкость в работе.

64. Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.

- А. Да. Б. Нет.

65. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:

- а) межличностным;
- б) межгрупповым;
- в) внутриличностным;
- г) между личностью и группой?

66. Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим:

- а) убеждение;

- б) просьба;
- в) беседа;
- г) решение суда?

67. Причинами стресса могут явиться:

- а) переход на другую работу;
- б) плохие физические условия работы;
- в) расширение фронта работ;
- г) все ответы верны?

68. Роль стресса:

- а) положительная;
- б) отрицательная;
- в) нейтральная;
- г) неоднозначная;
- д) все ответы неверны?

69. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?

- А. Сглаживание.
- Б. Принуждение.
- В. Установление общих целей.
- Г. Разъяснение требований к работе.
- Д. Компромисс.
- Е. Сотрудничество.
- Ж. Предыдущие ответы неверны.

70. Определите последовательность этапов управления изменениями.

- А. Планирование выполнения изменений.
- Б. Осуществление изменений.
- В. Признание необходимости изменений.
- Г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
- Д. Оценка и проверка изменений.
- Е. Установление целей изменений.
- Ж. Отбор наилучшего варианта изменений.

71. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?

- А. На этапе планирования изменений.
- Б. Осуществления изменений.
- В. Осознания необходимости перемен.
- Г. Подкрепления изменений.
- Д. Содействия новаторству.
- Ж. Создания венчурных команд.

72. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?



- А. Предоставление информации.
- Б. Создание венчурных команд.
- В. Привлечение к принятию решений.
- Г. Обеспечение испытания изобретения.
- Д. Четкое формулирование преимуществ перемен.
- Е. Переговоры.
- Ж. Принуждение.

73. Люди всегда противятся переменам в организации.

- А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.

74. Преимуществами самоменеджмента являются:

- А. Рост квалификации подчиненных и руководителей.
- Б. Налаживание межгруппового взаимодействия.
- В. Улучшение коммуникаций между людьми.
- Г. Разрешение конфликтов.
- Д. Лучшая организация труда.
- Е. Рост удовлетворенности работой.
- Ж. Уменьшение сопротивления переменам.
- З. Большая мотивация труда.

75. В первую очередь необходимо быстро выполнить самые легкие дела, требующие минимальных затрат времени, а затем приступить к выполнению сложных и важных дел, так как они не терпят спешки.

- А. Да. Б. Нет.

76. Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия подчиненным.

- А. Боязнь критики за ошибки.
- Б. Недоверие к подчиненным.
- В. Неумение руководить.
- Г. Отсутствие уверенности в себе.
- Д. Конкуренция со стороны подчиненных.

77. Неэффективно управляет тот, кто неэффективно делегирует.

- А. Да. Б. Нет.

78. Подчиненным необходимо делегировать:

- А. Рутинную работу.
- Б. Срочные, но не важные дела.
- В. Подготовительную работу.
- Г. Срочные и важные дела.
- Д. Контроль результатов.
- Е. Несрочные и неважные дела.
- Ж. Мотивация сотрудников.

### 3. Задачи, связанные с риском.

79. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?
- А. Обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
  - Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.
  - В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.
80. Какое из следующих утверждений более точно отражает социальный аспект управления человеческими ресурсами?
- А. Счастливый работник – производительный работник.
  - Б. Рабочим необходимы межличностные контакты, чтобы быть удовлетворенными работой.
  - В. Результативный рабочий – счастливый рабочий.
  - Г. После удовлетворения финансовых потребностей важной становится дружба в коллективе.
81. Концепция соответствия между человеком и работой предполагает:
- А. Нахождение людей, которые имеют все необходимые навыки для выполнения работы.
  - Б. Подготовку и обучение работника, чтобы он лучше соответствовал работе.
  - В. Найм человека, который мог бы действительно наслаждаться выполнением этой специфической работы.
  - Г. Соответствие между характеристиками человека и характеристиками работы.
82. Формами проектирования работы являются:
- А. Ротация, обогащение работы, создание социотехнических систем.
  - Б. Расширение работы, создание каналов обратной связи, повышение значимости работы.
  - В. Упрощение работы, ротация, автономность.
  - Г. Обогащение работы, установление связей с клиентом, обратная связь.
83. Если необходимо сделать выбор между двумя одинаково квалифицированными кандидатами, объективная информация о которых не позволила определить окончательного победителя, необходимо:
- А. Положиться на интуицию.
  - Б. Бросить монетку.
  - В. Прислушаться к своему сердцу, чувствам.
  - Г. Все ответы верны.
  - Д. Все ответы неверны.

84. Преимуществами внутренних источников набора персонала являются:
- А. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации; освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров.
  - Б. Появление новых импульсов для развития организации; повышение мотивации, удовлетворенности трудом.
  - В. Решение проблемы занятости собственных кадров; более широкие возможности выбора людей.
  - Г. Нет необходимости в разработке дорогостоящей программы развития персонала; лучшая оценка способностей кандидатов.
85. С какого места лучше всего начать поиск кандидатов на вашу вакансию?
- А. Поместить объявление в издании национального масштаба.
  - Б. Дать информацию внутри вашей организации.
  - В. Позвонить вашим конкурентам.
  - Г. Развесить объявления в городском парке.
86. Какие вопросы вам никогда не следует задавать при собеседовании?
- А. Какая у вас чудесная тубетейка – вы узбек?
  - Б. Какой прекрасный сарафан – вы беременны?
  - В. Потрясающая клетчатая юбка! Вы родом из Шотландии?
  - Г. Все ответы верны.
  - Д. Все ответы неверны.
87. Если руководители стремятся улучшить качество трудовой жизни, они предпочитают такие формы проектирования работы, как:
- А. Упрощение и ротация.
  - Б. Расширение масштаба работы и ротация.
  - В. Социотехническая система и обогащение работы.
  - Г. Обогащение и упрощение работы.
88. Существует три типа критериев оценки деятельности:
- А. Личностные характеристики, поведение работника, результат деятельности.
  - Б. Определение сильных и слабых сторон работника, ранжирование их относительно друг друга, выставление баллов.
  - В. Определение типа поведения, ведущего к успеху, сотрудничество, результат деятельности.
  - Г. Количество сделанных ошибок, производительность труда, достижение стандартов качества.
89. Нижеперечисленные темы собеседования могут причинить неприятности интервьюеру и фирме.
- А. Национальность и семейное положение.
  - Б. Пол.
  - В. Наличие арестов и судимостей.
  - Г. Рост и вес.

Д. Наличие у кандидатов долгов.

90. Формами производственного контроля являются:

- А. Установление стандартов.
- Б. Текущий контроль.
- В. Сравнение результатов и стандартов.
- Г. Измерение результатов деятельности.
- Д. Исправление отклонений от стандартов.
- Е. Предварительный контроль.
- Ж. Заключительный контроль.

91. Характеристиками кланового контроля являются:

- А. Подчинение сотрудников указаниям менеджеров.
- Б. Ответственность и обязательства работников за выполняемую работу.
- В. Высокая степень формализации через правила, иерархию, контролеров, системы контроля.
- Г. Контроль осуществляется через корпоративную культуру, групповые нормы, социализацию и самоконтроль.
- Д. Плоская структура, широкое участие в управлении, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство.

92. Значение контроля состоит в том, чтобы:

- а) уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- б) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие в целях мотивации сотрудников;
- в) обеспечить достижение целей организации;
- г) предвидеть ошибки в работе и не допустить их;

93. Собеседование с кандидатом на вакантную должность можно отнести к следующему виду контроля:

- а) предварительному;
- б) текущему;
- в) заключительному;
- г) все ответы неверны?

94. Побочными эффектами контроля не являются:

- а) возможная потеря самостоятельности подчиненными;
- б) стремление "выглядеть хорошо" при проверке;
- в) срывы в поведении людей;
- г) появление чувства ответственности за свои действия?

### А

**Автократичный руководитель** – лидер, который полагается на законные полномочия, стремиться сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении.

**Автоматизированная система управления** – ряд технологий производства, позволяющие осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

**Авторитет** – общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

**Адаптация** – приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую адаптацию.

**Адаптивная структура** – организованная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличающаяся от бюрократической структуры.

**Административные полномочия** – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**Администратор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Адхократическая организационная структура** – совокупность подразделений, в которых заняты высококвалифицированные специалисты, выполняющие научную, консультативную или обучающую работу.

**Активная кадровая политика** – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**Активные руководители (инициативного типа)** – это те руководители, которые стремятся к обретению еще большей власти, как источник удовлетворения своих амбиций, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

**Анализ внешней среды** – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ временных рядов** – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием, на то, что произойдет в будущем.

**Анализ деятельности** – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а так условий ее эффективного выполнения.

**Анализ производственных операций** – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

**Анализ содержания работы** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**Анализ человеческих ресурсов** – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Антикризисный менеджмент (управление)** – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесие, в сбалансированное состояние.

**Аппаратные (штабные) полномочия** – полномочия штабного аппарата, в обязанности которого входят: консультирование линейных руководителей, подбор кадров, связи с общественностью, формирование экспертных и исследовательских групп, финансирование и планирование и т.д.

**Аутплейсмент** – совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы.

**Б**

**Балансовый метод планирования** – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

**Бюрократические организации** – одна из областей классического менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

**Бюрократический контроль** – использование правил, предписываемого типа поведения, иерархии власти, письменной документации, системы премирования и других формальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

**В**

**Венчурная команда** – отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие отдельных инновационных проектов.

**Верование** – устойчивое расположение, основанное не только на эмоциональных, но и рациональных оценках.

**Вертикальная группа** – создается руководителем и его подчиненными, охватывает 3-4 уровня в организации.

**Вертикальная сеть** – связь между руководителями и подчиненными.

**Вертикальное разделение труда** – разделение и координация усилий, выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Власть** – возможность влиять на поведение других.

**Власть в организации** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**Власть, основанная на вознаграждении** – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**Влияние** – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношения и чувства к нему других людей.

**Вмешательство в ход развития организации** – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

**Внешние поощрения** – к ним относится все то, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе (зарботная плата, социальные блага, престижное помещение для работы).

**Внешняя неопределенность** – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности точности этой информации.

**Внешняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на ее поведение.

**Внутреннее вознаграждение** – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Данное вознаграждение удовлетворяет потребности высшего порядка.

**Внутренние переменные (элементы)** – ситуационный фактор внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди).

**Внутренняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, находящихся внутри организации.

**Внутригрупповой конфликт** – сумма межличностных конфликтов, возникает, когда меняется баланс сил в группе.

**Внутрифирменное обучение** – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала проводимая на базе предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных и внешне преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Вознаграждение** – в рамках теории мотивации, - это все, что человеку может казаться ценным.

**Восстановительные издержки** – затраты необходимые для замены работающего сейчас сотрудника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

**Вторичные потребности** – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

**Г**

**Гибкость** — способность изменять формы и методы управления в зависимости от обстановки. Организационный процесс должен обладать гибкостью, т.е. способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления.

**Гигиенические факторы** – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**Горизонтальная группа** – создается из служащих, находящихся на одном уровне иерархии в организации, но работающих в различных функциональных областях.

**Горизонтальная карьера** – овладение работником новыми специальностями и сферами деятельности.

**Горизонтальная сеть** – устанавливается между равными по уровню индивидами – коллегами.

**Горизонтальное разделение труда** – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Государственное управление** – регулирование социально-экономической жизни страны на основе различного рода законодательных и иных нормативных актов, руководства органами государственной власти и управления.

**Группа** – два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи или общие цели, при этом каждый человек оказывает влияние на других и сам находится под влиянием других членов группы.

**Групповая динамика** – процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

**Групповое единомыслие** – тенденция подавления отдельной личностью своих взглядов на что-нибудь, с тем чтобы не нарушать гармонию группы.

**Гуманистический подход к управлению** – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Д**

**Двухфакторная модель Герцберга** – модель, согласно которой вся мотивация распадется на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**Делегирование полномочий** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Является средством распределения среди сотрудников нагрузки и задач руководителя.

**Деловая карьера** – продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни. Мотивы карьеры: достижение



независимости, профессионального совершенства, материального благополучия, благоприятных условий труда, власти, прочного положения, первенства и пр.

**Деловая этика** – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета.

**Деловой этикет** – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно - в сфере производства и управления.

**Дельфийский метод** – способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

**Демократичный лидер** – руководитель, который делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

**Департаментализация** – процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

**Департаментализация по географическому положению** – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

**Департаментализация по потребителям** – процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на потребности различных потребительских групп.

**Департаментализация по продукту** – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает.

**Департаментализация функциональная** – процесс разделения на группы видов деятельности, которые объединяются в отделы.

**Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализация** – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Деятельность по управлению персоналом** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Диагональная связь** – связи с руководителями и подчиненными коллег.

**Дивизиональная организационная структура** – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

**Дисфункциональный конфликт** – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**Должностные инструкции** – краткое изложение основных задач, требующих навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Дополнительные льготы** – виды компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных листов и т.д., медицинское страхование. Их также называют дополнительными выплатами.

**Е**

**Единоначалие** – подчиненный отвечает перед одним руководителем и получает приказы только от одного начальника.

**З**

**Забастовка** – временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации.

**Задача (задание)** – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

**Задачи кадровой службы** – представления о целях работы с персоналом» конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Заинтересованная группа** – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации.

**Заключительный контроль** – осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию, необходимую для планирования дальнейших действий и обеспечивает измерение результативности и определяет необходимость вознаграждения сотрудников.

**Закон управления** – под ним понимается формирование (выработку решения) и реализацию управляющих воздействий (управлений), выбранных из множества возможных на основании определенной информации, обеспечивающей желаемое движение (функционирование, поведение) объекта к поставленной цели.

**Закон эффекта** – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторить тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребности.

**Законная власть** – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

**Закрытая кадровая политика** – характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего» должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Закрытая система** – система, не взаимодействующая с внешней средой.

**Запрограммированное решение** – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число альтернатив ограничено.

**Звено управления** – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

**И**

**Идеологическое управление** – разработка концепций общественного развития и их внедрение с помощью средств массовой информации в сознание широких слоев населения.

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия полномочий** – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

**Иерархия потребностей Маслоу** – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны такие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Издержки набора и отбора** - все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные за счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

**Имидж** – устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

**Имитация** – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов, с целью понять, как будет реально меняться ситуация.

**Инвентаризация умений и навыков** – письменный учет навыков рабочих и служащих, с указанием количества лиц, владеющих ими.

**Индивидуальная стоимость работника** – оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

**Индивидуальный подход** – этическая концепция, в соответствии с которой оцениваются морально-приемлемые действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

**Инновационный менеджмент** - специфическая область экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Является одной из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы.

**Инспекторы** – руководители низового звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

**Интерактивная группа** – форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время обсуждения проблемы между участниками группы.

**Интервал управления** – это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает.

**Интрига** – нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена.

**Интуиция** – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе озарения, ощущения его правильности.

**Информационная система управления** – представляет собой набор элементов, которые быстро записывают и манипулируют огромной массой необработанных исходных данных.

**Информационно-управляющая система** – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

**Инцидент** – событие, дающее толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

**Исследование** – это вид познавательной деятельности человека с целью приобретения новых знаний.

**Источники привлечения персонала** – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Итоговое вознаграждение** – вознаграждение за конечные или промежуточные (за период) результаты деятельности.

## **К**

**Кадровая информация** – определенным образом организованное множество данных о персонале организации

**Кадровая политика** – 1) В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

**Кадровые мероприятия** – действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический

уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

**Кадровый резерв** – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Кадры** – штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

**Канал связи** – применительно к обмену информации – средство передачи информации письменной, устной, формальной, не формальной, пригодной для электронных средств связи.

**Карусель** – временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять новые функции.

**Карьера** – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** – документ, который содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника и обязательства последнего создавать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

**Качество исполнения** – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары и или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

**Качество соответствия** – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги организации соответствуют внутренним спецификациям организации.

**Качество трудовой жизни** – степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

**Качество управленческих решений** – степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации или стандартам.

**Квалификационная структура персонала** – это соотношение работников различного уровня квалификации необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

**Классическая школа управления** – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации.

**Клика** – группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата реальной власти в организации.

**Коллективное управление** – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

**Команда самоуправляемая** – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

**Команда управленческая** – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

**Комитет** – сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

**Коммуникации** – от лат. общее, то есть передающий информацию пытается установить общность с получателем информации; обмен информацией, на основе которого руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до подчиненных.

**Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникационные барьеры** – факторы, снижающие успешную коммуникацию.

**Коммуникационный канал** - «линия связи» между субъектами управления. Характеризуется направленностью (односторонний или двусторонний), пропускной способностью, величиной потерь информации. Может быть горизонтальным, вертикальным, диагональным, формальным и неформальным,

**Коммуникационный стиль** – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить взаимодействия с другими.

**Компетентность персонала организации** – представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

**Компетенция** – совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданной ситуацией и должностью.

**Конкурентное отличие** – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**Конкурс при приеме на работу** – кадровое мероприятие, призвано поставить между собой кандидатов на работу в одной должности отнести их качества с требованиями должности.

**Контроль** – функция управления, завершающая управленческий цикл, представляет собой наблюдение за тем, чтобы процессы осуществлялись согласно выработанным целям и стандартам. Контроль имеет функцию обратной связи.

**Конфликт** – процесс, при котором сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вступает в противоречие с интересами другой стороны; процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

**Конфликтная ситуация** – такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

**Конфликтное поведение** – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороны ее целей, намерений, интересов.

**Конформизм** – принятие людьми существующего порядка вещей, господствующих норм и мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий. Обеспечивает выживаемость группы в критических условиях; придает ей собственное лицо; облегчает вхождение новичков в коллектив; избавляет от раздумий, как себя вести в сложной ситуации.

**Концептуальные навыки** – познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в тоже время четко выделять взаимосвязи ее частей.

**Концепция справедливости** – этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

**Координация** – это объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Основывается на трех принципах: «групповое усилие», «единство действий», и «общая цель».

**Корпоративный этический кодекс** – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Кризис** – разрыв отношений и прямое противостояние между сторонами конфликта, часто связанное с противоправными действиями.

**Критерии принятия решения** – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Кружок качества** – группа работников подразделения организации, которая на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

Л

**Легенда** – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

**Либеральный стиль руководителя (лидера)** - предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты.

**Лидер** – член группы (социальной организации) за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулирование взаимоотношений в группе.

**Лидерство** – способность индивида для достижения неких целей влиять на других.

**Линейные полномочия** – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личная харизма** – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом.

**Личность** – совокупность внутренних качеств человека, позволяющих познавать и преобразовывать окружающий мир в соответствии с поставленными целями. Ее черты обусловлены полом, биологическими и психологическими особенностями, характером, темпераментом, уровнем образования, направленностью интересов, способностями.

## **М**

**Макробарьеры** – барьеры, препятствующие коммуникационному процессу в целом (перегрузка информационных каналов и искажения информации; потребность во все более сложной информации; интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков).

**Макросреда** – факторы, которые прямо и опосредованно влияют на деятельность организации (потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, профсоюзы, собственники).

**Маркетинг персонала** – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

**Масштаб отклонений** – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

**Математические методы планирования** – способы составления планов



с помощью математических моделей.

**Матрица SWOT** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и нависающих угроз.

**Матрица БКГ** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов изменения спроса и масштабов рынка.

**Матрица Мак-Кинси** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

**Матричная организация** – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и пред руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

**Менеджер** – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

**Менеджер по персоналу** – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Менеджеризм** – практика управления, руководство производством, фирмой, осуществляемое менеджерами; течение, направление экономической мысли, изучающее и рассматривающее роль управления, менеджеров в экономике.

**Менеджмент** – от англ. управление, руководство. Выступает как особая форма управления в условиях рынка; как наука представляет собой совокупность философских концепций, стратегий, принципов, функций, методов и стилей управления; предстает как система управления, как наука и искусство, а также категория людей орган или аппарат управления.

**Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** – способ стратегического анализа и установления количественных характеристик влияния 37 производственных и рыночных факторов на конечные результаты работы фирмы независимо от ее размеров и сферы деятельности.

**Методология управления персоналом** – предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Методы менеджмента** – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей организации.

**Методы отбора кадров** – ознакомительное собеседование, целевое собеседование, анализ документов (анкет, резюме, характеристик, автобиографий, рекомендаций), тестирование, медицинский осмотр.

**Методы оценки труда** – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Методы разработки управленческих решений** – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование УР.

**Методы управления персоналом** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**Механистическая структура** – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

**Микробарьеры** – барьеры, препятствующие коммуникационному процессу в конкретных узких сферах (отношение источника (отправителя) информации к получателю; отношение получателя к источнику информации; восприятие получателем смысла многозначных слов; отсутствие обратной связи).

**Микросреда** – факторы, изменение которых прямо или непосредственно влияют на деятельность организации (экономика, политика, международные факторы, социо-культурные, политико-правовые).

**Миссия** – основополагающая уникальная качественная цель организации, представляет собой смысл, предназначение, причину существования организации.

**Модели формирования стратегии (по Г. Минцбергу)** – 1) Плановая (разрабатывается специалистами-плановиками на основе точного расчета). 2) Предпринимательская (полуосознанно зарождается в голове у предпринимателя). 3) Обучение на опыте (создается методом проб и ошибок с привлечением максимального числа, сотрудников).

**Модель Портера-Лоулера** – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожидания и теории справедливости. Включает пять переменных величин: усилие, ожидания, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

**Модель принятия решений Врумма-Йеттона** – вероятностная модель руководства, делающая упор на процесс принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

**Модель Хоманса** – теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействия, эмоции (чувства) и действия.

**Мозговая атака** – выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

**Морально-правовой подход** – этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

**Моральный кодекс** – формальное изложение этических и социальных ценностей организации, который призван донести до сотрудников принципы, которые придерживается компания.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека, находится внутри него и имеет персональный характер.

**Мотиваторы** – в двухфакторной теории Герцберга – это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

**Мотивационная структура личности** – соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей.

**Мотивация** – побуждение людей к деятельности направленной на достижение целей организации; является функцией управления; совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают ей направленность.

**Мотивация по принципу кнута и пряника** – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

**Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

## **Н**

**Набор персонала** – создание резервов потенциальных кандидатов по всем должностям.

**Не директивные методы сокращения персонала** – способ не силового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**Незапрограммированное решение** – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Необходимость координации** – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

**Неопределенность внешней среды** – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Непрерывность** – свойство (способность) процесса управления не допускать перерыва между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления.

**Непрерывность процесса управления** – отсутствие перерывов между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления. Непрерывность процесса нарушается, если между двумя последовательно выполняемыми этапами возникает незапланированная пауза, приводящая к снижению качества выполнения последующих этапов анализа (например, из-за потери ценности

информации), несвоевременному достижению поставленной цели или срыву всего процесса управления.

**Нестабильность внешней среды** – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

**Неформальная группа** – спонтанно образовавшийся коллектив людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

**Нормативный метод планирования** – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

**Нормирование** – мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**О**

**Обеспечивающие функции инновационного менеджмента** – включают управленческие процессы и инструменты для эффективного осуществления предметных функций управления на предприятии (решения, коммуникации, делегирование, мотивация).

**Обмен информации по вертикали** – движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

**Оборот кадров** – процесс их движения, обновления. Выделяют оборот по приему и оборот по выбытию, В зависимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текучень).

**Обратная связь** – реакция на сообщение, которое помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли информация отправленная им.

**Объект конфликта** – реально существующая причина конфликта.

**Объем работы** – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

**Обязательные согласования** – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

**Обязательство** – понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных задач и рабочих требований.

**Ограничение норм управляемости** – количество работников, которые подчиняются руководителю (от 7 до 10).

**Оперативное управление производством** – целенаправленное воздействие на производство с целью выработки своевременных решений по поводу выполнения планов, норм, которые составлены на основе достоверной информации о ходе производства.

**Оперативность процесса управления** – завершение цикла управления в требуемые сроки.

**Оперативный план работы с персоналом** – комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей

организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

**Операционная система** – общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и планово-контрольной подсистем.

**Организатор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организации ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Организационная структура** – логические соотношения уровней управления и функциональных обязанностей, организованные таким образом, чтобы эффективное достижение целей.

**Организационно-кадровый аудит** – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организация** – как функция управления это создание структуры, которая позволяет эффективно достигать те цели, которые были поставлены функцией планирования. Например, распределение задач, обязанностей и ответственности среди подчиненных.

**Организация** – открытая система, встроенная во внешний мир; группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

**Отбор кадров** – процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью установления их пригодности к выполнению служебных функций.

**Отбор персонала** – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

**Ответственность** – обязательство выполнить задачи и отвечать за их решения.

**Открытая кадровая политика** – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он данной или родственными ей организациями.

**Оценка деятельности** – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**Оценка кандидатов при приеме на работу** – специализированные приятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям условиям работы.

**Оценка качества найма** – анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** – мероприятия по определению соответствия коллектива и качества труда требованиям технологии производства.

## **П**

**Паблик рилеишнз, PR** – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) с его общественностью.

**Параллельные полномочия** – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

**Пассивная кадровая политика** – связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

**Пассивные руководители** – это те руководители, которые отличаются узостью кругозора, шаблонностью действий, нерешительностью, боязнью риска, т.е. это исполнительский тип личности.

**Передача информации по горизонтали** – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Передача информации сверху вниз** – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

**Передача информации снизу вверх** – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

**Перестройка работы** – это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**Персонал** – штатный и нештатный состав работников.

**План** – официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

**Планирование трудовых ресурсов** – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах. Проходит в три этапа: оценка наличных трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы для удовлетворения этих потребностей.

**Планирование** – функция управления, представляющая собой постановку целей и способов их достижения, составление программ действий.

**Планирование карьеры** – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Плоская структура** – структура организации, характеризующаяся малым числом уровней управления и широким объемом управления.

**Поведение** – совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых

для достижения поставленных целей или в ответ на действия других. Бывает: независимым, подчиненным, нейтральным. Обусловлено принуждением; внутренним желанием; пониманием необходимости.

**Поведение, ориентированное на контроль** – стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом контроля не являются.

**Подвижность внешней среды** – относительная быстрота изменений, происходящих во внешней среде.

**Подготовленность** – обладание знаниями и навыками, сформированными в процессе общего обучения и специальной подготовки, накопления жизненного опыта, необходимыми для трудовой деятельности.

**Подкрепление** – воздействие с помощью стимулов на текущее поведение людей. По теории Скиннера, может быть положительным (вознаграждение за успехи); отрицательным (вознаграждение за отсутствие недостатков); гашением (отсутствие подкрепления, вызывающее затухание активности); наказанием (пресечение негативных действий).

**Подразделение** – формальная группа в организации, отвечающее за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Подход к руководству** – признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

**Позиция** – постоянное внутреннее отношение к одним и тем же людям и ситуациям.

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников организации на выполнение определенных задач.

**Потребности** – психологический или физический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Правила** – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**Превентивная кадровая политика** – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

**Предварительный контроль** – включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов и их строгое соблюдение, т.е. это способ убедиться, что работа идет в заданном направл

**Предмет конфликта** – различие взглядов сторон на спорный объект или суть происходящего.

**Предметные функции инновационного менеджмента** - отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельностью на всех иерархических уровнях (планирование, организация, контроль).

**Предпосылка** – предложение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

**Призвание** – одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

**Принцип исключений** – концепция, согласно которой только значительное отклонение от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

**Принцип соответствия** – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнить те задачи, за которые несет ответственность.

**Принципы** – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

**Принципы планирования** – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят: участие максимального числа работников организации; непрерывность; гибкость; координацию и интеграцию; создание необходимых условий для выполнения плана.

**Принципы стратегического управления** – ориентация на миссию организации, ее глобальные цели, конкурентоспособность; определение приоритетов фирмы как основы самостоятельных стратегий; предположение о единстве окружающей среды и фирмы; отсутствие рутинных процедур и детальных инструкций.

**Принципы управления персоналом** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

**Принятие решений** – представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим состоянием организации.

**Притязания** – степень трудности целей, к достижению которых стремятся субъекты.

**Проблема** — ситуация несоответствия желаемого и существующего.

**Проблемная ситуация** — условия, порождающие проблему.

**Прогноз** – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

**Программно-целевая структура управления** – структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

**Продуктовая организационная структура** – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных видов продукции.

**Проектная организационная структура** – совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

**Проектная управленческая структура** – структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).



**Производительность** – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Промежуточный управленческий процесс** – важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

**Пропаганда** – информационная деятельность субъекта, направленная на формирование группы его активных сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

**Профессиограмма** – систематизированное описание комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность,

**Профессиональная структура персонала организации** – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Профессиональная этика** – совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

**Профессиональный долг** – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности. Профессия - труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

**Профилактика конфликтов** – работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе, при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

**Профориентация и адаптация** – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения.

**Процедура** – набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

**Процедуры изменений** – процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов, корпоративной культуры.

**Процесс внешней адаптации** – связан с поиском и нахождением организации своей ниши на рынке и ее приспособлением к изменяющемуся окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

**Процесс внутренней интеграции** – установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

**Процесс обучения персонала** – систематическое приобретение знаний, навыков и ролей, которые реализуются в улучшенном выполнении функциональных должностных обязанностей и конечной целью обучения

является обеспечение организации необходимым количеством людей с навыками и способностями для достижения запланированных целей.

**Процесс управления** – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

**Процессный подход к управлению** – в подход в управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий и функций.

**Р**

**Работоспособность** – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Равенство конечного результата** – принцип, согласно которому один и тот же результата может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

**Развитие организации** – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о нововведении.

**Развитие персонала** – повышение трудового и творческого потенциала работников за счет целенаправленного обучения и овладения новым опытом.

**Разумная вера** – влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

**Ранжирование целей** – распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п.. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгод (неблагоприятных последствий) и пр.

**Расположение** – положительное отношение к окружающим, основанное на индивидуальных чувственных оценках.

**Расширение объема работы** – реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

**Рациональное решение** – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Данное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**Реактивная кадровая политика** – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Рекомендательные полномочия** – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, на не обязаны их выполнять.

**Репутация организации** – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

**Решение** – организационная реакция на проблему и выбор альтернативы.

**Риск** – уровень неопределенности предсказания результата.

**Риск-менеджмент** – система управления организацией которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента.

**Руководители среднего звена** – руководители основных подразделений и предприятий, входящих в организацию. Через подчиненных руководителей низового уровня управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, контролируют их выполнение, проводят мероприятия по совершенствованию производства, условий труда и пр.

**Руководитель** – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

**Руководитель высшего звена** – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части организации.

**Руководитель низшего звена** – руководители в организации на уровне, находящемся над уровнем управленческого персонала.

**Руководитель, сосредоточенный на труде** - руководитель, занимающийся, прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

**Руководитель, сосредоточенный на человеке** – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений.

**Рычаг управления** – способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**С**

**Саботаж** – дезорганизация или задержка работы на формально законных основаниях.

**Связующий процесс** – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы это принятие решений и коммуникация.

**Система** — это множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующее присущую данной системе целостность, качественную определенность и целеполагание.

**Система обратной связи** – в управлении это любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

**Система управления** – совокупность увязанных, согласованных методов и средств управления организацией, используемых менеджерами. Представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни.

**Система управления персоналом** – предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Системный подход** – рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающие в органичное целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и за ее пределами.

**Ситуационная модель Фидлера** – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителями и членами коллектива, структура задания и должностная власть.

**Ситуационная теория мотивации** – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

**Ситуационный подход** – предполагает, что эффективность управления, выбор методов, принципов определяются конкретной ситуацией, под которой понимается набор определенных обстоятельств внутренних и внешних, которые воздействуют на организацию. Каждая конкретная ситуация и определяет набор, способов, которые будут вести к успеху.

**Ситуация равновесия в конфликте** – ситуация, в которой одновременно максимально возможно обеспечиваются интересы всех его участников.

**Скрытность процесса управления** — способность утаить от конкурентов или других противодействующих систем планируемые и выполняемые действия.

**Сложность внешней среды** – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого фактора.

**Слухи** – информация, передаваема по неформальным каналам сообщения.

**Содержательные теории мотивации** – теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать.

**Создание организации** – процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

**Состав группы** – схожесть личности с точки зрения подходов при решении проблем.

**Социализация** – процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоение тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

**Социальная адаптация в организации** – процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

**Социальная ответственность** – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

**Социальная роль** – совокупность действий, ожидаемых окружающими от человека, в соответствии с его личными особенностями и местом в коллективе.

**Социальное управление** – проявляется как координация неполитических процессов в обществе и деятельности соответствующих организаций, не связанных с рыночными отношениями (например, образовательная сфера).

**Социальный контроль** – совокупность способов воздействия: коллектива как целого на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг.

**Социотехническая система** – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

**Специфические цели** – цели подразделений, определяющие основные направления их деятельности в свете реализации общих целей.

**Сплоченность группы** – мера тяготения членов группы друг к другу; единство коллектива по важнейшим вопросам.

**Способности** – развитые в процессе образования и воспитания природные склонности (задатки) к тому или иному виду деятельности. Бывают общими, элементарными, частными и сложными частными (к отдельным профессиям, сферам и характеру деятельности). Уровнями развития частных способностей являются: одаренность, талант, гениальность.

**Стандарт** – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Статус** – уровень оценки окружающими личности человека и важности исполняемой им роли.

**Статус социальный** – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль руководства** – совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. Он определяется характером деятельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, и случайными факторами.

**Стимулирование** – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов, воздействующих на его активность,

**Стимулы** – рычаги воздействия или носители «раздражения» вызывающие действие определенные мотивы.

**Стратегии фокусирования** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

**Стратегии диверсифицированного роста** – они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Выделяют: **стратегия централизованной диверсификации** – базируется на поиске и использовании заключенных в

существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке; **стратегия горизонтальной диверсификации** – предполагает поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; **Стратегия конгломеративной диверсификации** – состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

**Стратегии интегрированного роста** – они предполагают расширения фирмы путем добавления новых структур. Фирма может прибегнуть к этим стратегиям, если она находится в сильном бизнесе, путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри, при этом происходит изменения положения фирмы внутри отрасли. К ним относят: **стратегия обратной вертикальной интеграции** – направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков; **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** – рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

**Стратегии концентрированного роста** – те стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка. В данную стратегию входят: **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (маркетинговые усилия); **стратегия развития рынка** – заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта; **стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**Стратегии сокращения** – они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют: **стратегия ликвидации**, представляет предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести бизнес и избавляется от не эффективных производств, подразделений, филиалов; **стратегия «сбора урожая»**, предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы (сокращение затрат на закупки, на рабочую силу); **стратегия сокращения** – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ бизнеса. Когда одно из производств плохо сочетается с другим или когда нужно

получить средства для развития более перспективных или новых бизнесов; **стратегия сокращения расходов** – поиск новых возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Она ориентированна на устранение достаточно небольших источников затрат и ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

**Стратегическая задача** – мероприятие по нейтрализации последствий непредвиденных событий внутри фирмы и за ее пределами. Цель решения стратегической задачи состоит в поиске путей повышения гибкости и неуязвимости организации.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегическое управление** – процесс формулирования и реализации стратегий, которые устанавливают соотношение между организацией и ее средой для достижения поставленных целей.

**Стратегия** – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; общий, всесторонний план достижения целей.

**Стратегия дифференциации** – конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

**Стратегия лидерства в издержках** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

**Стратегия ограниченного роста** – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**Стратегия роста** – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**Стратегия управления персоналом** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Стресс** – состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внутренней и внешней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции.

**Структура организации** – определенные взаимоотношения уровней управления и подразделений, которые позволяют достичь цели организации.

**Структура персонала организации** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

**Супероптимальное решение** – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

**Т**

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные.

**Теория «Y»** - термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением целей. Согласно этой теорией большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**Теория «X»** - термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы им руководили, хотят защищенности, вывод – людей надо принуждать работать.

**Теория жизненного цикла** – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

**Теория использования трудовых ресурсов** – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

**Теория ожидания** – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория потребностей МакКлеланда** – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория систем** – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.



**Теория справедливости** – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**Технологии разработки управленческих решений** – искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. В состав технологий РУР входят целевые технологии (ЦТ) и процессорные (ПТ). ЦТ включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологию, ПТ — управление по результатам, управление на базе потребностей и интересов, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных случаях, управление на базе «искусственного интеллекта», управление на базе активизации деятельности персонала.

**Технология** – любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции или услуг.

**Технология управления персоналом** – предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

**Точность** — обеспечение максимального соответствия реального движения (или конечного состояния) требуемому (эталонному) движению (или конечному состоянию) объекта управления.

**Трудовой потенциал работника** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**У**

**Убеждение** – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

**Углубление работы** – реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

**Удовлетворенность трудом** – комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке содержания, характера и результатов своего труда.

**Управленец** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление** – разновидность трудовой деятельности. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых субъект управления, а другой объект.

**Управление качеством продукции** – методы и деятельность, используемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов разработанных в организации.

**Управление качеством работ** – воздействие руководителей на подчиненных, применение прогрессивных методов и приемов работы, стимулирование работников в целях повышения качественного уровня результатов деятельности.

**Управление конфликтом** – деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

**Управление маркетингом** – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

**Управление персоналом организации** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

**Управление по целям** – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами и деятельности организации.

**Управление решением стратегических задач** – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

**Управление рисками** – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

**Управление стрессами** – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приемов и способов снятия напряжения.

**Управление человеком** – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности - дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Управление человеческими ресурсами** – это деятельность, направленная на привлечение и поддержание высокой рабочей силы в организации. Является одной из конкретных функций управления организацией и в последнее время эта функция приобретает все большее значение, поскольку эффективность организации зависит от главного ее ресурса – человека.

**Управленческая информация** – совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

**Управленческая команда** – группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческая проблема** – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которая не позволяет в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения.

**Управленческая ступень** – совокупность звеньев управления одного уровня.

**Управленческая форма** – описательная характеристика способа принятая управленческих решений.

**Управленческие отношения** – связи людей по организации совместной деятельности. Они являются составной частью и одной из форм производственных отношений.

**Управленческий анализ** – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью стратегического анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

**Управленческий контроль** - процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий установление стандартов, измерение фактических достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Условия постановки проблемы** — это объективно возникающие противоречия между потребностями в тех или иных действиях и незнанием способов их выполнения, между потребностью в новых знаниях и их недостаточностью.

**Успех организации** – характеристика выживания в прогрессивной среде, результативность и эффективность.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

**Установление стандартов** - это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

**Устойчивость процесса управления** – способность сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений.

**Утилитарный подход** – этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

**Участники конфликт** – противостоящие стороны, каждая из которых обладает определенной силой, статусом, материальными и информационными ресурсами (подстрекатели, пособники, организаторы).

**Ф**

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

**Философия управления персоналом** – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

**Фильтрация** – тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

**Финансовый менеджмент** – система эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов.

**Формальная группа** – создается руководителем для выполнения конкретных задач и целей, является частью формализованной структуры.

**Фрагментарная организационная структура** – совокупность самостоятельных целевых групп (команд), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Разновидности: комитеты; группы по совершенствованию технологических процессов; целевые группы для решения неотложных проблем; кружки качества.

**Функции руководителя** – основные задачи, решаемые им в системе управления. Сегодня выделяют такие функции, как стратегическая; экспертно-инновационная, административная (подфункции – организационная, контрольная, стимулирующая, направляющая); коммуникационная.

**Функциональная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

**Функциональная структура управления** – структура управления в соответствии с крупными задачами, решаемыми организацией. Обеспечивает высокое качество и стратегическую направленность решений, четкость связей, отсутствие дублирования функций. Но жестка, громоздка, конфликтна, тормозит научно-технический прогресс.

**Функциональные области** – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. К данным областям относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

**Функциональные полномочия** – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также наложить на них вето в пределах своей компетенции.

**Функциональный конфликт** – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**Функция управления** – объективная составляющая процесса управления.

## **Х**

**Характер** – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Формируется под воздействием естественных свойств и условий жизни.

**Харизма** – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Хозяйственное управление** – руководство коммерческими и не коммерческими структурами, ориентированными на работу в рыночных условиях.

## **Ц**

**Целевое управление** – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1. выработка ясной сжатой формулировки целей; 2. разработка реальных планов их достижения; 3. систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4. принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Цель организации** – конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится добиться организация.

**Централизация** – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

**Цепочка «производство – потребности потребителя»** – основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

**Цепь команд** – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Называется также «скалярная цепь команд».

## **Ч**

**Четыре системы Лайкерта** – постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлечено-демократический.

**Человеческий капитал** – представляет собой имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, творчества, мотиваций.

## **Ш**

**Школа научного управления** – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен,

перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**Школа поведенческих (бихевиористических) наук** – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившиеся после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Данная школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**Школа человеческих отношений** – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы.

**Шум** – любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков искажающее смысл передаваемой информации.

Э

**Элементы корпоративной культуры** – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты » партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

**Энтропия** – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

**Эталонная власть** – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

**Этапы проектирования кадровой политики** – последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

**Этика** – набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий; принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**Этическая дилемма** – ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

**Этические нормы** – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует для своих сотрудников.

**Эффект Хоторна** – условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

**Эффективность деятельности организации** – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и ее развития.

**Эффективность системы управления** — степень соответствия реальных (фактических или ожидаемых) результатов процесса управления требуемым или, иными словами, степень достижения цели управления.

**Эффективность управленческого решения** — ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абчук В.А.* Менеджмент: учеб. пособие. СПб.: изд-во Михайлова, 2004.
2. *Али М., Бруксон С.* Мастерство менеджмента. М.: РОСМЭН-Пресс, 2004.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. *Аньшин В.М., Дагаев А.А.* Инновационный менеджмент. М.: Дело, 2003.
6. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Ростов н/Д: Феникс, 1998.
7. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
8. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
9. *Боссиди Л., Чаран Р.* Искусство результативного управления. М.: Добрая книга, 2004.
10. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
11. *Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1998.
12. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999.
13. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. М.: ИНФРА-М., 1996.
14. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. М.: Фирма Гардарика, 2000.
15. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
16. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
17. *Глухов В.В.* Менеджмент: Учебник. СПб.: Питер, 2005.
18. *Грейсон Дж. К., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
19. *Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004.
20. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
21. *Друкер П.* Эффективный управляющий. М.: Экономика, 1994.
22. *Зайверт Л.* Ваше время – в ваших руках: (советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время). М.: Экономика, 1991.
23. *Информационные технологии управления / Под ред. Г.А. Титоренко.* М.: ЮНИТИ, 2004.
24. *Казначевская Б.Г.* Менеджмент. Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
25. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-бизнес, 2004.
26. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.
27. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
28. *Корецкий Э.Б. и др.* Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник. М.: Экономика, 1990.



29. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М.: Наука, 1995.
30. *Литвак Б.Г.* экспертные технологии в управлении. М.: Дело, 2004.
31. *Мазур И.И., Шатино В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Корпоративный менеджмент. М.: Высшая школа, 2003.
32. *Макашева З.М.* основы менеджмента. М.: КноРус, 2004.
33. *Мардас А.Н., Мардас О.А.* Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003.
34. *Медведев В.П.* Основы менеджмента. М.: ДеКа, 2002.
35. Менеджмент организации: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007
36. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
37. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
38. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2001.
39. *Минго Дж.* Секреты успеха великих компаний. М.: Прогресс, 1995.
40. *Михаэльсон Дж.* Сунь-цзы. Искусство войны для менеджеров. М.: Фаир-пресс, 2004.
41. *Морита А.* Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1991.
42. *Мухин В.И.* Исследование систем управления. М.: экзамен, 2003.
43. Наука управления на пороге XXI века: материалы международной научной конференции. М.: ГАУ, 1997.
44. *Обэр-Крие Дж.* Управление предприятием. М.: Сирин, 1997.
45. *Орлов А.И., Федосеев В.Н.* Менеджмент в техносфере. М.: Академия, 2003.
46. Основы менеджмента: Учебн. пособие. – М: МУПК, 2004.
47. Основы менеджмента: Учебн. Пособие / *Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.* – М.: КНОРУС, 2007.
48. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Прогресс, 1984.
49. *О'Шоннеси Д.* Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979.
50. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации. М.: КноРус, 2004.
51. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996.
52. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999.
53. *Портер М.* Конкуренция: Учебн. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
54. *Портер М.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества. М.: Прогресс, 1993.
55. *Радугин А.А.* Основы менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1998.

56. *Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С.* Введение в специальность «Менеджмент организации». М.: логос, 2004.
57. *Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н.* Стратегический менеджмент. М.: 2003.
58. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Р., Фаткин Л.В.* Менеджмент и Самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: ИНФРА-М, 1996.
59. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. – Волгоград, 2005.
60. *Сулл Д.Н.* Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина, 2004.
61. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
62. *Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд.* М.: Республика, 1992.
63. *Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса.* М.: ИНФРА-М, 2001.
64. *Уткин Э.А* Управление фирмой. – М.: Акалис, 2006.
65. *Уткин Э.А.* Профессия менеджер. – М.: Экономика, 2003.
66. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Прогресс, 1989.
67. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: Контур, 1998.
68. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 2004.
69. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации. – М.: АО «Интер эксперт», 2004.
70. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М.: Дело, 2006.
71. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 2003.
72. *Daft R.L.* Understanding Management. Vanderbilt University, 1995.
73. *Thompson A.A., Jr., Strickland A.J. III* Strategic management: concepts and cases. Irwin, 1995.

## СОДЕРЖАНИЕ

П р е д и с л о в и е .....	4
Тема 1. Природа менеджмента .....	5
Тема 2. Эволюция менеджмента .....	17
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации .....	42
Тема 4. Управленческая этика и социальная ответственность организации .....	60
Тема 5. Принятие управленческих решений .....	77
Тема 6. Стратегическое управление .....	96
Тема 7. Структура управления .....	115
Тема 8. Коммуникации в организации .....	130
Тема 9. Мотивация персонала в организации. ....	146
Тема 10. Лидерство и стили управления.....	179
Тема 11. Групповая динамика и управление группами в организации .....	204
Тема 12. Управление конфликтами и стрессами .....	230
Тема 13. Управление изменениями в организации.....	251
Тема 14. Управление человеческими ресурсами . ....	264
Тема 15. Управленческий контроль .....	293
Тема 16. Самоменеджмент .....	305
Тема 17. Диверсификация и интеграционные процессы в менеджменте ... ..	322
Тема 18. Инновационный потенциал менеджмента.....	329
Итоговые тесты .....	341
Управленческий словарь.....	356
Список рекомендуемой литературы .....	391

Учебник

*Дорофеева Любовь Ивановна  
Бгашев Максим Вадимович*

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебник разработан в соответствии с государственным образовательным стандартом  
для студентов, обучающихся по специальностям: «Прикладная математика в экономике»,  
«Механика» «Математика»*

Редактор А.И. Яровинская  
Технических редактор Л.В. Агальцова  
Корректор Ю.И. Астахова  
Оригинал-макет подготовлен авторами

---

Подписано в печать 10.04.2008. Формат 60х 84 1/8.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать офсетная  
Усл. печ. л. 21,85 (23,5).  
Уч. – изд. л. 22,9. Тираж 500 экз. Заказ

---

Издательство Саратовского университета.  
410012, Саратов, Астраханская, 83.  
Типография «Сателлит».  
410080, Саратов, Акад. Антонова, 14а.