

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского –
Национальный исследовательский университет»

Ф.Е. Удалов
О.Ф. Алехина
О.С. Гапонова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом экономического факультета для
студентов ННГУ, обучающихся по направлениям подготовки
080500 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и
муниципальное управление» (для бакалавриата)

Нижний Новгород
2013

УДК 075.8
ББК 65.29
У-28

У–28 Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

Рецензенты: д.э.н., профессор **И.И. Безаев**,
д.э.н., профессор **В.П. Кузнецов**

Учебное пособие содержит материалы по основным разделам курса «Основы менеджмента». В работе освещаются методологические основы и особенности управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента. Учебное пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции.

Предназначено для студентов ННГУ, обучающихся по направлениям подготовки 080500 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и муниципальное управление» (для бакалавриата).

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии экономического факультета ННГУ,
к.э.н., доцент **М.Л. Шилов**

УДК 075.8
ББК 65.29

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2013
© Ф.Е. Удалов

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».....	7
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент».....	7
1.2. Управление как информационный и функциональный процесс.....	10
1.3. Принципы управления.....	14
1.4. Методы управления	20
1.5. Современные подходы менеджмента.....	23
Практические задания и темы рефератов.....	24
Тест для самоконтроля.....	29
Глава 2. Организация как система.....	31
2.1. Определение и общие характеристики организаций.....	31
2.2. Типы совместной деятельности в организации.....	35
2.3. Внутренняя и внешняя среда организации.....	38
2.4. Методы исследования внутренней и внешней среды организации.....	47
2.5. Организационно-правовые формы организаций.....	52
Практические задания и темы рефератов.....	55
Тест для самоконтроля.....	63
Глава 3. Основные функции управления.....	65
3.1. Функция планирования.....	65
3.2. Функция организации.....	71
3.2.1 Делегирование полномочий.....	72
3.2.2. Организационные структуры управления.....	75
3.3. Функция мотивации.....	84
3.4. Функция контроля.....	90
Практические задания и темы рефератов.....	93
Тест для самоконтроля.....	103
Глава 4. Связующие процессы в управлении.....	105
4.1. Коммуникационный процесс.....	105
4.2. Процесс принятия решений.....	119
Практические задания и темы рефератов.....	129
Тест для самоконтроля.....	140
Глава 5. Руководитель в системе управления.....	142
5.1. Функции современных руководителей.....	142
5.2. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.....	143
5.3. Классификации управленческих ролей.....	145
Практические задания и темы рефератов.....	150
Тест для самоконтроля.....	161
Глава 6. Руководство, власть и лидерство.....	163
6.1. Формы власти.....	163
6.2. Теории лидерства	166

6.3. Стили руководства	172
Практические задания и темы рефератов.....	175
Тест для самоконтроля.....	181
Глава 7. Управление конфликтами в организации.....	182
7.1. Понятие конфликта, его объект и предмет.....	182
7.2. Типологии конфликтов.....	183
7.3. Причины конфликтов в организации.....	185
7.4. Динамика процесса конфликта.....	189
7.5. Управление конфликтами.....	193
7.6. Управление стрессами.....	195
Практические задания и темы рефератов.....	204
Тест для самоконтроля.....	210
Глава 8. Управление организационной культурой.....	211
8.1. Понятие и функции организационной культуры.....	211
8.2. Типологии организационной культуры.....	214
8.3. Формирование организационной культуры.....	219
8.4. Изменение организационной культуры.....	222
Практические задания и темы рефератов.....	223
Тест для самоконтроля.....	237
Глава 9. Управление организационными изменениями.....	239
9.1. Необходимость изменений. Жизненный цикл организации.....	239
9.2. Управление организационными изменениями.....	249
9.3. Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям.....	253
Практические задания и темы рефератов.....	258
Тест для самоконтроля.....	260
Глава 10. Социальная ответственность организации. Деловая этика.....	262
10.1. Деловая этика	262
10.2. Социальная ответственность организации	266
Практические задания и темы рефератов.....	269
Тест для самоконтроля.....	272
Тематика курсовых работ.....	274
Вопросы к экзамену.....	276
Итоговый тест.....	278
Список литературы и интернет-источников.....	285
Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студен- тов.....	293
Ответы к тестам для самоконтроля	298
Глоссарий.....	301
Сведения об авторах.....	319

Введение

Важность изучения основ менеджмента в современных условиях обусловлена тем, что формирование управленческих отношений обеспечивает, интеграцию всех ресурсов и процессов организации и повышает ее конкурентоспособность. В настоящее время к специалистам в области менеджмента предъявляются высокие требования в плане, как практической подготовки, так и теоретических познаний в сфере научного управления. Это не случайно, так как сегодня именно менеджер является ключевой фигурой в деятельности любой организации.

В дисциплине «Основы менеджмента» обозначены узловые вопросы современного управления с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. Поскольку данный учебный курс предваряет изучение большого блока специальных управленческих дисциплин, то он включает темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента.

Курс подготовлен с учетом накопленного десятилетиями передового опыта в области теории и практики управления отечественными и зарубежными специалистами в области менеджмента. Авторы учебного пособия надеются, что после изучения данной дисциплины, студенты более глубоко задумаются о назначении и влиянии менеджмента на успешное функционирование организаций в рыночных условиях, осознают необходимость решения проблем менеджмента. Изучение учебной дисциплины «Основы менеджмента» также поможет сформировать у студентов системное представление о природе менеджмента, его основах как отрасли научного знания и формах социальной и профессиональной практики.

Целью данного курса является изучение и усвоение студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджера.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

В результате изучения дисциплины студенты **должны:**

- иметь общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;

- уметь пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях;
- иметь практические навыки анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» и «Экономика».

Глава 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления. Многие считают, что это просто синоним понятия «управления» и не больше, аргументируя дословным переводом английского термина на русский язык. Общеизвестно, что в основе термина «менеджер» лежит английский глагол *to manage* – управлять, происходящий от латинского *manus* – рука, хотя есть мнение, что глагол первоначально означал «искусство объезжать лошадей». Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, подачей теплоэнергии, управление движением поездов и самолетов и т.д.); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что **управление** – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

В русском лексиконе слово «менеджмент» появилось в конце XX века в период построения в России рыночной экономики и является необходимым уточнением более широкого понятия «управление». Термин «менеджмент» применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций. Учитывая вышеизложенное, мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Содержание управления можно раскрыть по-разному, в том числе и как задачу создания среды, способствующей организации усилий для достижения целей группы. Координируя действия группы, управляющий планирует и организует работы, подбирает кадры, распределяет задания и контролирует их исполнение. Работа (функции) руководителя имеют универсальный характер и не зависят от назначения организации, будь она воинской, религиозной или производственной. Все менеджеры независимо от их положения в организации выполняют некоторые общие функции, направленные на достижение поставленных им целей. Надлежащее исполнение этих функций – это одновременно и наука и искусство. Искусство, потому что требует от руководителя творческого использования навыков, приобретенных практикой, и наука, потому что тре-

бует использования сформулированных и систематизированных знаний. Понятие об управлении как искусстве, т.е. способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности. Оно накапливалось в течение всей истории развития менеджмента. Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Она разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Основываясь на вышеизложенном следует отметить, что в процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Под **субъектом управления** следует понимать – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера (руководителя). **Объект управления** – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).

Менеджер – это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. **Менеджер** – это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.

Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда. *Горизонтальное разделение труда* в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.1), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).

Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент – младший консультант – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта – старший менеджер проекта.

Менеджеры, выделенные по слоям иерархии, обладают общим свойством – все они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие же между ними в том, что уровень их полномочий и размер задач – разный для каждой группы, повышающийся по мере движения вверх по слоям иерархии. Менеджеры низшего звена обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены. Такое управление называется оперативным. Руководители среднего звена отвеча-

ют за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых



Рис. 1. Уровни управления

периодов – до одного года. Задачей менеджеров этого уровня является разработка конкретных действий и мероприятий, необходимых для реализации стратегии развития фирмы, т.е. они реализуют тактическое управление. Менеджеры верхнего звена видят весь бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов и главной задачей топ-менеджеров является обеспечение успешного функционирования (деятельности) организации в долгосрочном аспекте. Ее успешное выполнение зависит во многом от состояния внешней среды. Поэтому наибольшее внимание высшего руководства организации направлено во внешнюю среду с целью своевременной адаптации деятельности вследствие выявления изменений потребительского спроса к производимым товарам и услугам и угроз успешной деятельности со стороны конкурентов и других организаций. Без грамотного стратегического управления с учетом выше рассмотренных аспектов и состояния предприятия на момент разработки стратегии невозможна долгосрочная эффективная работа любой организации. Груз ответственности менеджеров возрастает в соответствии с ростом их статуса в организации.

В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны. Работодатель склонен поручать задачи разного масштаба одному и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой

экспертной властью – независимо от его профессиональной специализации. Если менеджер находится на достаточно высоком уровне управления и имеет достаточно полномочий, а также является эффективным менеджером, то он умело делегирует более мелкие задачи нижестоящим сотрудникам или в параллельные подразделения, и просто проконтролирует их выполнение, оставив себе тот уровень решений, который соответствует его положению в иерархии организации.

Также необходимо разделять менеджеров на эффективных и неэффективных. Неэффективный менеджер начнет все делать сам, совмещая задачи разного масштаба в своей деятельности, и, с высокой вероятностью, сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы озадачиться наиболее важными стратегическими проблемами. Крайнее проявление неэффективной работы менеджера – это имитация бурной деятельности.

Характеристики эффективного менеджера:

1. Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
2. Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев.
3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности – даже ценой должности.
4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

1.2. Управление как информационный и функциональный процесс

Управление – это циклический процесс, такой же, как и любая работа. Когда говорят, что организация функционирует, имеют в виду, что выполняются какие-то определенные действия, необходимые и достаточные для поддержания ее жизнедеятельности. Управление как процесс можно рассматривать с двух точек зрения: как информационный процесс и как функциональный процесс.

Управление как информационный процесс. Рассматривая управление как информационный процесс, надо отметить, что это не что иное, как обмен информацией между управляемой и управляющей системами.

Схема (рис. 2) дает представление о цикле управления и дает понятие управления как процесса. Циклом управления называют кругооборот информации между объектом управления и управляющей системой или между управляющей системой и внешней средой.

Управленческий цикл совершается либо только по внутреннему контуру, либо по внутреннему и внешнему контурам. В первом случае он вызван информацией, пришедшей из объекта управления, и при этом процесс управления может идти только по внутреннему контуру, во втором - он порождается информацией из внешней среды, а управленческий процесс идет (должен идти) не только по внутреннему, но и по внешнему контурам. Причем эти контуры должны быть замкнутыми. Это является необходимым условием эффективного функ-

ционирования управленческого процесса. А при разомкнутом внутреннем контуре управление практически отсутствует полностью, поскольку нет информационного обмена. В реальности внутренний контур всегда замыкается, поскольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты деятельности подчиненного объекта. Однако внешний контур нередко остается

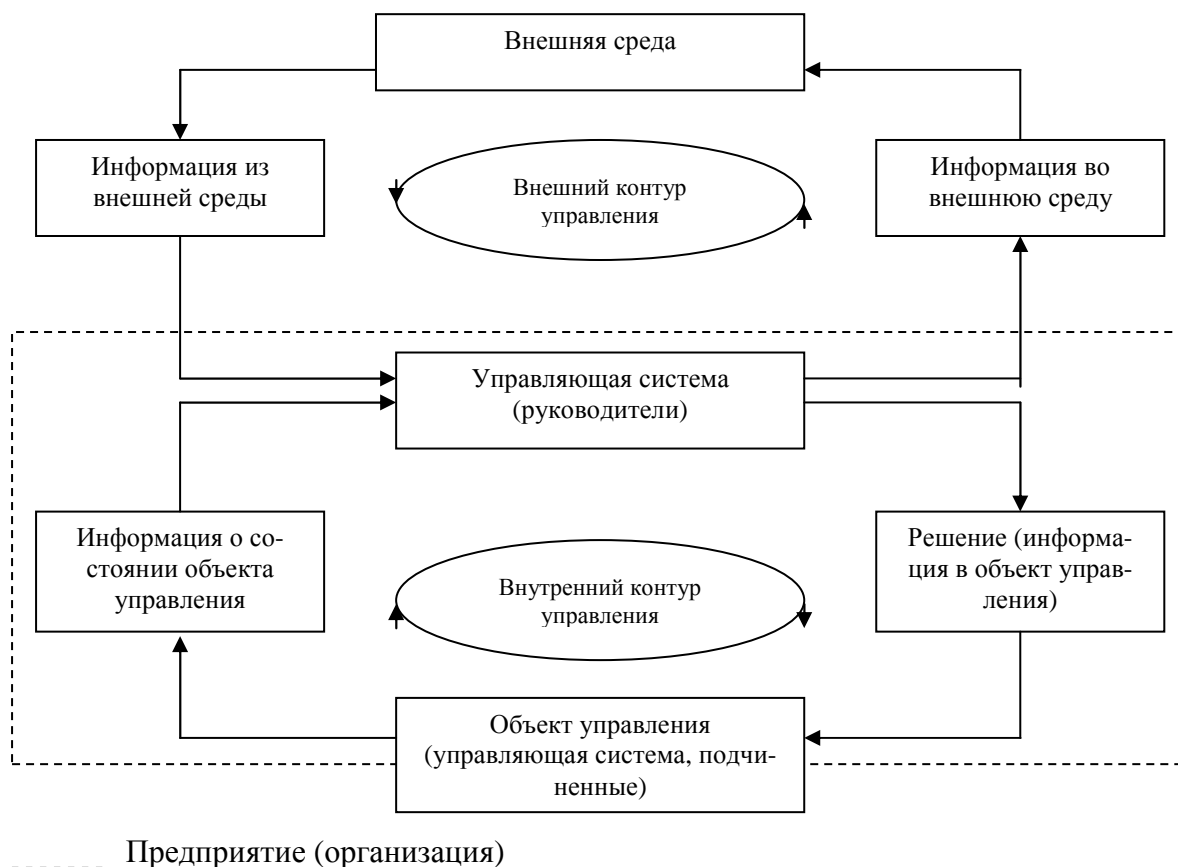


Рис. 2. Блок-схема информационного управленческого цикла

разомкнутым (руководитель не всегда передает информацию во внешнюю среду, хотя и замыкает внутренний контур в связи с полученной из внешней среды информацией), поскольку не отвечает за состояние дел во внешней среде и поэтому считает информационный обмен не обязательным. Этим самым внешняя среда ставится в состояние неопределенности.

Ориентируясь на рис. 2, сформулируем понятия: предмет труда, средства труда и результаты труда руководителя применительно к любому процессу управления. **Предметом труда** управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления. **Средствами труда** руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации. **Результатом труда** руководителей является управленческое

решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Образно говоря, информация – это заготовка, мозг и технические средства – инструмент и оборудование, решение – готовая деталь.

Учитывая информационный характер предмета труда руководителя, что свидетельствует о преобладании умственного труда менеджеров, который является более утомительным для любого человека, следует обратить внимание на характер информации поступающей к менеджерам. По этому критерию ее можно классифицировать как:

- положительную, т.е. информацию о положительных результатах деятельности в объекте управления руководителя;
- нейтральную, т.е. не относящуюся к области деятельности руководителя;
- отрицательную, т.е. информацию о возникших проблемах в объекте управления. Под проблемой следует понимать отличие между желаемым и действительным состоянием объекта управления (участок, отдел, бюро, цех и т.п.).

В настоящий момент ученые говорят о геометрическом возрастании потока информации, обрушивающейся на людей, но любой человек имеет ограничение на объем обрабатываемой им информации и превышение этого объема приводит к возникновению информационной перегрузки у руководителей, в состоянии которой невозможно адекватно обрабатывать и реагировать на поступающую информацию. В управлении это влияет на качество результата труда руководителя – управленческое решение, реализуемое в процессе достижений целей организации. Учитывая масштаб последствий неправильных решений на успех деятельности организаций, следует свести к минимуму положительную, исключить нейтральную (не относящуюся к делу) и сконцентрироваться на отрицательной информации, поскольку именно проблемы являются препятствие при реализации цели.

Управление как функциональный процесс. С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.
4. Оперативное регулирование.
5. Мотивация.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Эти функции называются основными, потому что они должны исполняться при исполнении всех специфических функций. Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы на промышленных предприятиях и в других организациях, которые связаны со спецификой их деятельности. Выделение специфических функций управления необходимо для

организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Они отражают специфику деятельности конкретной социально-экономической системы.

Все основные функции управления взаимосвязаны между собой и образуют управленческий цикл, представленный на рис. 3. Функция мотивации должна выполняться руководителем всегда независимо от того какую основную функцию управления он исполняет в текущий момент. Поэтому на рисунке она пронизывает все остальные функции.

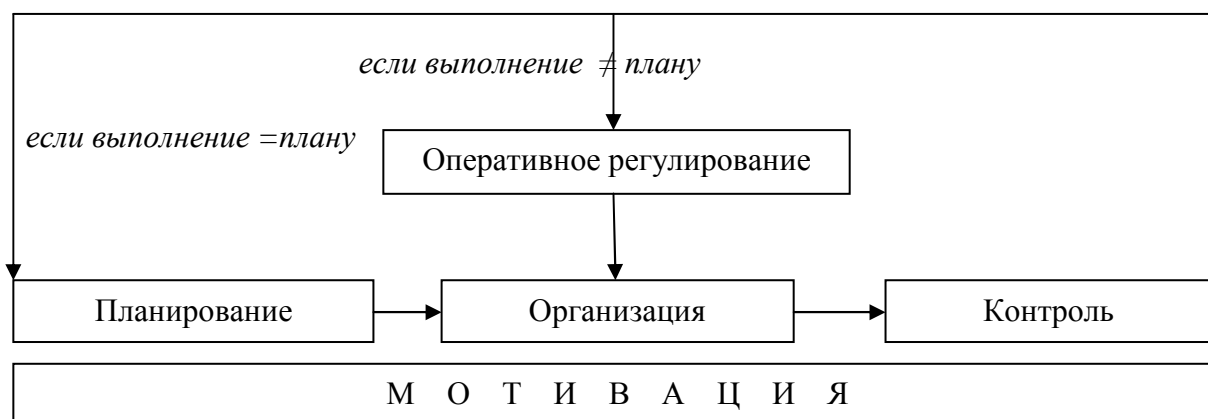


Рис. 3. Схема функционального управленческого цикла

Кратко охарактеризуем задачу каждой основной функции управления.

Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Задача организации заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью.

Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

Задача оперативного регулирования заключается в сведении к минимизации различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления. Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.

Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.

Специфические (специальные) функции управления можно разделить на функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления и до более кон-

кретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления процессами:

- управление материально-техническим снабжением;
- основным производством;
- вспомогательным производством;
- обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- маркетингом и т.д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- производительностью;
- управление затратами.

1.3. Принципы управления

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми. Принципы управления эволюционируют вместе с изменением концепции управления в течение времени. Они совершенствуются, конкретизируются и развиваются.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Фредерик Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в настоящее время (табл. 1).

Сформировавшаяся на Западе современная система взглядов на управление опирается на следующие принципы управления:

- лояльность к работающим;
- ответственность как условие успешного менеджмента;

- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали;
- такая атмосфера в организации, которая способствует развитию способностей работающих;
- долевое участие каждого работающего в результатах фирмы;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- использование таких методов работы с людьми, которые обеспечивают удовлетворенность работой;

Таблица 1

Принципы эффективного управления А. Файоля

Принцип:	Содержание принципа:
1. Разделение труда.	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих).
2. Власть (полномочия и ответственность).	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.
3. Дисциплина.	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4. Единоначалие.	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.
5. Единство действий.	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. Подчиненность личных интересов общим.	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов.
7. Вознаграждение персонала.	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
8. Централизация.	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.
9. Скалярная цепь.	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).
10. Порядок.	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. Справедливость.	Установленные правила и соглашения должны действовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
12. Стабильность ра-	Установка работающих на лояльность по отноше-

бочего места для персонала.	нию к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.
13. Инициатива.	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
14. Корпоративный дух.	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»).

- участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы;
- умение слушать тех, с кем менеджер сталкивается в работе;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Количество принципов управления предлагаемых различными авторами в области практического управления многообразно, все они взаимосвязаны между собой, но отличаются областью применения. Исходя из этого, принципы управления делятся на общие и частные.

Общие принципы управления (табл. 2) применимы ко всем видам управленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах.

Таблица 2

Общие принципы управления

Название принципа	Краткое содержание
Эффективности	Достижение поставленной цели с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки
Научной обоснованности	Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов
Системности	Упорядочение всех частей системы, приведение их в согласованное взаимодействие
Конкуренции	Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффективных методов развития.
Разделения труда	Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, посредством разработки стандартов, формальных правил и процедур, определение ответственности каждого лица в системе управления.

Стимулирования	Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека.
Оптимального сочетания централизации и децентрализации	Сочетание административного и самоуправленческого (инициативного) подхода в управлении.

Частные принципы управления применимы и справедливы в ограниченной области управленческой деятельности, например, при исполнении функций управления, построении организационных структур управления и т.п. Эти принципы управления будут рассмотрены позднее при изучении соответствующих тем.

Существует множество трактовок принципов управления. В то же время вырабатываются новые принципы управления, адекватные современным условиям, например, принцип устойчивости к воздействию факторов внешней среды. Приведем некоторые общие принципы эффективного функционирования управленческого процесса, сформулированные нижегородскими авторами.

Первый из них требует обязательной работы всей взаимосвязанной управленческой цепи, состоящей из четырех звеньев: «*знают*» – «*могут*» – «*хотят*» – «*успевают*». Первое звено – «*знают*» – предполагает правильную постановку существующей проблемы и цели, которая должна быть достигнута в результате разрешения проблемы. Также первое звено подразумевает наличие либо теоретической базы, либо концепции, либо прецедентов, которые имели место в аналогичных ситуациях и на практике показали свою эффективность. Звено «*могут*» требует формирования управленческой команды, которая по своей квалификации соответствовала бы сложности решаемых проблем. При этом команда должна представлять собой сплоченную группу единомышленников. Уровень этой сплоченности характеризуется звеном «*хотят*». И, наконец, звено «*успевают*» характеризует уровень практического использования управленческой командой своих потенциальных возможностей, заложенных в звене «*могут*». Таким образом, здесь проявляется оперативная мобильность управляющей системы, ее способность быстро и адекватно реагировать на ситуации, требующие принятия правильных решений.

Вторым важным принципом является *обязательность исполнения всех основных функций управления* (планирование, организация, мотивация, контроль), так как только в этом случае будут соблюдены все необходимые условия для выполнения всех специфических функций управления. Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы организаций. Например, конструирование продукции, нормирование труда и т.д. При этом сами общие функции управления вне связи со специфическими функциями значения не имеют, поскольку процесс управления осуществляется через исполнение специфических функций.

Третьим принципом управления является *обязательная временная сменяемость руководителей*. Проведенные на промышленных предприятиях Ниж-

него Новгорода исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней (рис.4), показали высокую степень зависимости результатов функционирования руководимых ими объектов от времени работы руководителя в должности.

Эффективность управленческого труда зависит от времени пребывания руководителя в должности. Эта эффективность в течение определенного времени растет, достигает макс, затем спадает до определенной величины, а впоследствии совершает небольшие колебания около нее. Цель временного перемещения руководителей заключается в том, чтобы побудить руководителей к постоянному росту эффективности своего труда. Руководители среднего уровня управления (начальники цехов), как правило, достигали наилучших результатов на третий год пребывания в должности.

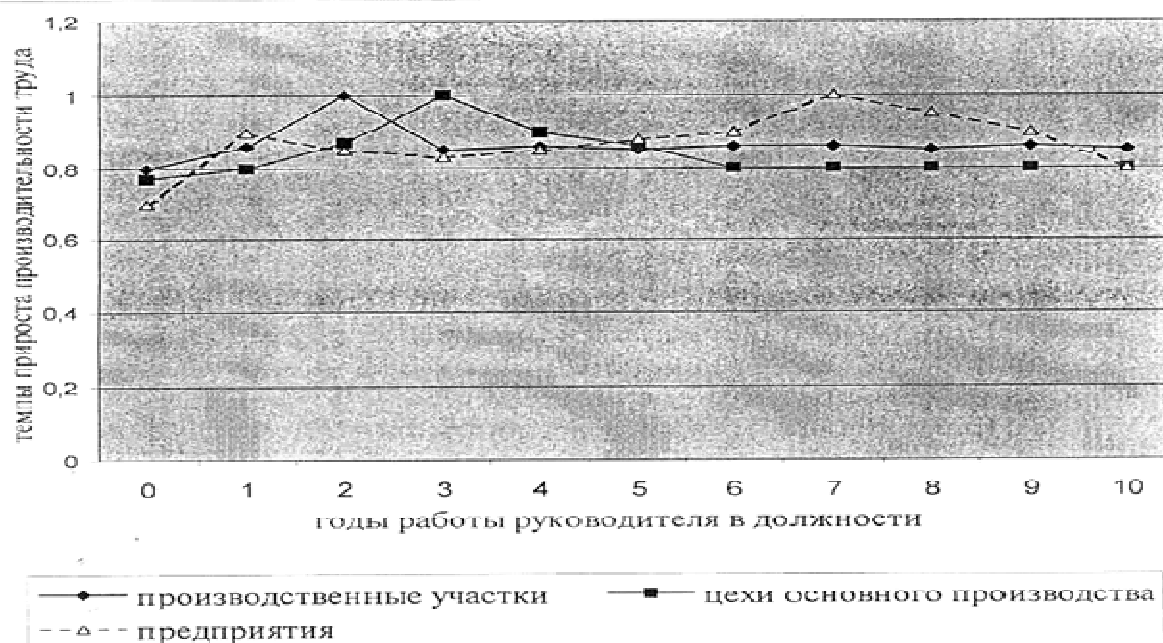


Рис. 4. Темпы прироста производительности труда на промышленных предприятиях

Главным критерием оценки труда руководителей, как в сфере материального производства, так и в других сферах, может являться рост производительности труда в объекте управления. Но, помимо констатации факта, принципиально важно знать, какие факторы влияют на деятельность руководителя в период его наиболее эффективной деятельности, и является ли закономерным то, что эти факторы впоследствии перестают играть свою роль.

Позитивную роль в стимулировании труда руководителя играют 3 фактора:

1. Позиция «стороннего наблюдателя», позволяющая новому руководителю смотреть на объект управления «со стороны», что дает возможность четче видеть существующие в объекте проблемы. Этим самым руководитель выполняет главную задачу прогнозирования – правильная постановка проблемы.

2. Интерес к работе (новая работа – черный ящик)

3. Карьерные соображения. Стремление в будущем занять более высокий статус в иерархии управленческой пирамиды.

Однонаправленное действие всех этих факторов и определяет рост эффективности труда руководителя.

Вне зависимости от воли и желания руководителя, первые два фактора исчерпывают себя в течение определенного времени, а чтобы сохранить это их позитивное действие, необходимо периодически перемещать руководителей хотя бы по горизонтали, но по принципу «от более простого к более сложному», т.е. здесь присутствует постоянная работа фактора «карьера». Эту задачу должны решать кадровые службы организации, разрабатывая для каждого руководителя гипотетический сценарий его должностного передвижения. Сценарий вовсе не гарантирует обязательного следования по означенному в нем пути. Его главное назначение в другом, а именно в том, чтобы убедить человека, что все зависит только от него, от эффективности его деятельности на каждом посту, который он будет занимать.

Четвертый принцип – это принцип *двоецелия решений*, согласно которому руководитель, принимая решения, по устранению конфликтов и проблем в подчиненном ему объекте управления должен преследовать две цели: оперативную и перспективную. Под оперативной целью понимается необходимость разрешения возникшей проблемы в текущий момент времени. Перспективная цель требует, чтобы принимаемое в настоящий момент времени решение дало бы положительные результаты в будущем. Элементы управленческого решения должны стимулировать в перспективе возникновение желательных руководителю ситуаций, и сводить к минимуму ситуации нежелательные.

Пятый принцип – *полноты ответственности и единоличного распорядительства*. Сущность принципа полноты ответственности заключается в том, что кто бы из подчиненных ни был виноват в невыполнении тех или иных производственных функций в объекте управления, когда наказание за это невыполнение осуществляется вышестоящим руководителем, ответственность должен нести только руководитель этого объекта. Сущность принципа единоличного распорядительства состоит в том, что от кого бы и какое бы трудное задание руководитель не получил, передавая его подчиненным, он всегда должен выступать только от своего имени, поскольку лишь в этом случае можно гарантировать, что подчиненные приложат максимум усилий, чтобы выполнить полученное задание, вне зависимости от его сложности.

Шестой принцип – *анализа проблем на адекватность*. Суть этого принципа состоит в том, что чем больший практический опыт управления имеет руководитель, тем больше вероятность того, что очередную возникшую перед ним проблему он может полностью идентифицировать с неоднократно ранее встречавшейся ему проблемой. В связи с этим, он может без какого-либо анализа принять по ней стандартное решение, полагая его полностью безошибочным. Но исследования показали, что абсолютно идентичных производственных ситуаций не бывает, и стандартные решения по этой причине имеют те или иные

элементы ошибочности. Кажущаяся простота вышеуказанной технологии принятия решений является одной из причин приоритета оперативных решений над перспективными, поскольку последние по своей сущности не могут быть прецедентными и уже по этой причине являются весьма трудоемкими.

1.4. Методы управления

Метод – (от греч. *methodos* – путь исследования или познания, теория учение) – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности. В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности организации.

В различных видах управленческой деятельности выбор метода деятельности зависит специфики этой деятельности и конкретных условий. Например, сбор необходимой информации можно осуществлять посредством анкетирования, интервьюирования, наблюдения; прогнозирование можно осуществлять методом «Дельфи», экстраполяции, экономической модели и т.п.

Практическое управление в организации осуществляется с помощью системы методов, представляющей собой комплекс правил, процедур и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей.

Методы управления характеризуются своей направленностью (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника), целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута) и формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы (рис. 5):

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность. Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора сотрудникам своего поведения в организации. Организационно-административные методы управления, состоят из двух подгрупп:

- к организационным методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;
- к административным методам относятся приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды.

Подгруппа организационных методов применяется в типовых («штатных») ситуациях, а подгруппа административных, наоборот, преимущественно в конкретных случаях.

Цель организационных методов управления – сформулировать правила, обязательные для выполнения и определяющие порядок и содержание организационной деятельности (устав компании, внутрифирменные стандарты, инструкции, положения, правила планирования и учета, нормы расхода ресурсов и т.п.). Следует отметить, что в этих документах не указываются конкретные личности и конкретные даты исполнения заданий, т.е. данная группа методов является обезличенной.

Целью административных методов управления является обеспечение выполнения персоналом организационных правил и норм в ситуациях несоблюдения требований, установленных в документах организационной подгруппы или при возникновении нештатных ситуаций. Соответствующее воздействие



Рис.5 Методы менеджмента

на работников осуществляется посредством уже упоминавшихся приказов, распоряжений и т.п., отдаваемых как в устной, так и в письменной форме. Документы этой подгруппы являются уже персонифицированными, т.е. в них указываются конкретные работники, конкретные даты и действия, которые они должны реализоваться.

Методы этой группы регламентируются правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства.

Экономические методы управления направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности. В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т.е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п. Естественно, что экономические методы управления занимают доминирующее положение в системе управленческих методов, так как самым непосредственным образом связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

Социально-психологические методы управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Здесь используются, главным образом, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника. В группу социально-психологических методов управления входят:

- социальное планирование (совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т.д.);
- мотивация работников;
- формирование благоприятного морального климата в коллективе и т.п.

Результаты социологических исследований говорят о том, что эффективность деятельности хозяйственного руководителя определяется не столько его профессиональными знаниями, сколько умением работать с людьми. Именно поэтому во главе коллектива должны быть люди достаточно гибкие, умеющие пользоваться разнообразными управленческими приемами.

1.5. Современные подходы менеджмента

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией: процессного, системного и ситуационного.

Процессный подход (с 50-х гг. XX в.). Развитие положения административной школы (А.Файоль) об идее существования универсальных функций управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. С точки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически взаимосвязанные элементы, образующие в своей общности единый процесс управления. Процесс управления рассматривается как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Системный подход (70-е гг. XX в.). Системный подход в управлении появился в результате исследований новой школы науки управления и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.

Под *системой* в общем случае понимается определенное количество внутренних элементов (подсистем), находящихся в устойчивой взаимозависимости друг с другом. Каждой подсистеме присуще уникальное свойство, не наблюдающееся у другой подсистемы. Каждая из них имеет свое назначение в системе, но в совокупности подсистем, система приобретает уникальное свойство, не наблюдающееся ни у одного ее элемента в отдельности (эмерджентность). В качестве систем рассматриваются все объекты живой и неживой природы.

Системный подход в менеджменте способствовал формированию определенного образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного подхода к управлению заключается в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке для обеспечения развития всей системы с учетом внутренних элементов, предвидения положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Ситуационный подход (80-е гг. XX в.). Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала М.П. Фоллетт. Однако наибольшую популярность он приобрел в последние десятилетия XX века.

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени. Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели. Сущность системного подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях. Поэтому эффективное управление, с позиции данного подхода, является искусством руководителей, которые путем всестороннего анализа факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, должны выбрать адекватные данной ситуации методы решения проблем. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений, согласно данному подходу, менеджерам следует:

- осуществлять полный и комплексный анализ возникшей проблемной ситуации;
- грамотно определять условия эффективного управления в текущий момент времени;
- правильно оценивать и выбирать соответствующий подход к управлению, с учетом специфики сложившейся ситуации;
- своевременно проводить необходимые изменения в организации, позволяющие адаптироваться к ситуации.

Практические задания и темы рефератов

1. Упражнение для менеджеров «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 вытянуть 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.

Вопрос: Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Правильный ответ: правильный ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет «свадьбу», я буду знать, что моей картой была «смерть», и смирюсь со своей

судьбой. Но если картой короля будет «смерть», я пойму, что моей была «свадьба», и смогу жениться на принцессе».

Примечание: участники часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик, или, что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предположил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «с», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил, что «с» означает также и «свадьбу».

2. Упражнение «Постройка моста»

Время проведения: 50 мин.

Материалы: листы А4, карандаш, линейка и ножницы.

Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку – 20 мин.

Команде туземцев сообщаются следующие правила:

1. Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.

2. Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.

3. А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.

4. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины – линейку.

5. Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.

6. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 мин. участники обсуждают правила, распределяют роли и выработывают план действия. После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том,

что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

3. Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

Ситуация 1. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К⁰» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 5. На предложение мастера производственной мастерской сделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Ситуация 6. По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные

переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

4. Количественная оценка распорядительной деятельности.

Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования E_k ; O_c – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления; O – количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$E_k = O_c / O \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = O_p / O \quad (2)$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу;

O – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = O_v / O \quad (3)$$

где O_v – количество выполненных объектом управления поручений;

O – количество полученных объектом управления поручений.

4. Количественная оценка распорядительной деятельности

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задача 1. Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2. Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

Задача 3. Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Аналитическое задание.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Темы рефератов по данному разделу:

1. Менеджмент и управление: это одно и то же?
2. Менеджмент: история термина.
3. Менеджер в современной организации.
4. Разница между менеджером и предпринимателем.
5. Субъект и объект менеджмента.
6. Тактическая и стратегическая задачи менеджмента.
7. Система управления – понятие и порядок функционирования.
8. Подсистемы системы управления.
9. Принципы управления.
10. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие.
11. Подходы менеджмента в отечественной практике управления.

Тест для самоконтроля

1. Менеджмент - это:

- А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;
- В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха

Оперативное управление

Генеральный директор

Тактическое управление

Мастер

Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

- А) передачу информации подчиненным;
- Б) получение информации от подчиненных;
- В) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;
- Г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования

построение оргструктуры организации

Задача контроля

побуждение сотрудников к эффективной деятельности

Задача мотивации

постановка целей и определение путей их достижения

Задача организации

сравнение желаемого и полученного результата

Задача оперативного

регулирования

устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

- А) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- Б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;

- В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение

Технические средства обработки информации

Опыт, навыки

Интеллектуальные способности

Информация о проблемах

Предмет труда

Результат труда

Средства труда

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

а) это обособленная область управленческой деятельности;

б) это основные правила управленческой деятельности;

в) это способы достижения цели.

Глава 2. Организация как система

2.1. Определение и общие характеристики организаций

Термин «организация» происходит от греческого слова «organon», которое означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое и приведение в стройную систему. «Большой энциклопедический словарь» дает такое определение организации: организация (франц. – organisation, от средневекового латинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю). Таким образом, термин «организация» означает:

- строение чего-либо (упорядочивание);
- деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других;
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи.

Несмотря на множественность определений, даваемых специалистами в области управления, любая организация рассматривается как общность людей, которые объединяют свои усилия и осознают необходимость координации их деятельности для достижения общего результата (цели).

Другое определение организации, достаточно схожее с вышеприведенным, дается в «Словаре иностранных слов», согласно которому организации представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение».

Также имеет общий главный смысл определение Д. Бодди и Р. Пэйтона. Они предлагают определять организацию как совокупность индивидов, которые стремятся для достижения определенных целей оказать влияние на других создающих материальные ценности, увеличивающих благосостояние людей посредством разнообразных процессов, технологий, структур и культур. Мескон и др. дают следующее определение организации - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей). Таким образом, можно дать следующее определение организации:

Организация – это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой.

Все вышеприведенные определения справедливы для формальных организаций, т.е. тех которые специально создаются людьми для достижения желаемых результатов. Термин «организация» в менеджменте обычно используется для обозначения формальной организации.

В деятельности организаций можно выделить две сферы, которые существенно отличаются между собой по многим показателям и инструментам управления (табл.3).

Первая – это область формального управления или **формальная организация**. Она управляется профессиональными менеджерами и осуществляет функции: выработки целей и задач, принятия и координации решений, стимулирования и вознаграждения, контроля и санкционирования и др. Это часть организации, которая планируется, программируется, контролируется.

Есть участки и уровни организации, которые не поддаются прямому управлению и координации деятельности, они требуют поведенческих способов управленческих воздействий, принятия решений, мотивации и контроля персонала. Таким образом, вторая область управления – это область неформального управления или **неформальная организация**. В любой формальной организации существуют и неформальные. Эти организации никто специально не создает, они возникают спонтанно, но в них люди также общаются и взаимодействуют между собой на основе общих интересов. Неформальные организации могут оказывать существенное влияние на деятельность формальной организации и любой менеджер должен уметь воздействовать на поведение таких групп с учетом интересов формальной организации. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер. Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться, искать способы эффективного взаимодействия, использовать их сильные стороны для достижения целей организации.

Однако, большой организационный эффект здесь можно ожидать только при целенаправленном управлении этой сферой со стороны высшего и среднего менеджмента при условии создания определенного социокультурного фона (ценности, нормы, традиции, идеалы). Именно в этой области происходят процессы нематериального мотивирования персонала, творческого поиска и инновации, горизонтальных коммуникаций и командообразования, лидерства и развития организации.¹

Рассматривая организацию как систему, следует классифицировать их по степени открытости по отношению к внешней среде.

Открытая организация – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла.

В противоположность открытым, закрытые организации ориентированы в основном на внутренние процессы, и в условиях рынка функционировать не могут. Здесь следует отметить, что полностью закрытых систем не существуют. Все организации в большей или меньшей степени зависят от внешней среды,

¹ Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

т.е. не смогут существовать изолированно от нее. На самом деле это так, поскольку любая организация не сможет функционировать без ресурсов, получаемых из внешней среды с одной стороны, а с другой внешняя среда в виде потребителей использует продукцию организации и если потребитель откажется от нее смысл существования любой организации исчезает.

Таблица 3

Сходство и различие формальной и неформальной организации

Сравниваемый параметр	Формальная организация	Неформальная организация
Цели деятельности.	Официально предписаны.	Определяются участниками.
Взаимоотношения между членами группы.	Официальные.	Неофициальные.
Характер (структура) взаимоотношений.	Вертикальное подчинение.	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер.
Организационная основа взаимодействия.	Права и обязанности.	Власть и политика.
Основное внимание уделяется.	Должности.	Каждому человеку и личности.
Возглавляет.	Руководитель (формальный лидер).	Неформальный лидер.
Источник власти лидера.	Делегируется руководством.	Исходит от группы.
Регулятор поведения в группе.	Правила.	Нормы.
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами.	Вознаграждения и штрафы.	Неформальные санкции (возрастание неформального авторитета, бойкот и др.).

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Несмотря на большое разнообразие различных организаций в современном обществе все они имеют определенные сходные характеристики.

Выделяют *общие и структурные характеристики организаций.*

Если провести аналогию с описанием человека, то с помощью общих характеристик можно дать общее представление о человеке и его принадлежности к определенному биологическому виду, этносу и социальному слою, то с помощью структурных характеристик можно описать его с точки зрения роста, веса, черт характера, особенностей речи и т.д.

К *общим характеристикам* относятся:

- размер;
- цели и стратегии;
- окружающая среда;
- технологии;
- культура.

К *структурным характеристикам* относятся:

- централизация и децентрализация;
- иерархия власти;
- специализация;
- формализация;
- профессионализм;
- управление персоналом.

Размер организации – это величина организации (количество людей, объемы производства товаров и услуг, сложность структур и пр.)

Цели и стратегии – это:

- желаемые результаты деятельности организации и способы их достижения;
- способы распределения ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации;
- цели и стратегии определяют поле деятельности организации и ее взаимоотношения со своими сотрудниками, покупателями и конкурентами.

Окружающая среда – все, что связано с деятельностью организации, но находится за ее пределами. Различается ближнее и дальнее внешнее окружение организации.

Технологии - это:

- инструменты, способы производства и действий по преобразованию входных данных в выходные;
- отработанные, привычные, формализованные способы деятельности в организации.

Организационная культура – это:

- инструмент эволюционного и стратегического развития организации;
- память, внешняя сторона жизнедеятельности организации.

Централизация – децентрализация – это:

- уровень, на котором принимаются решения;
- предельно централизованные (с жесткими структурами) и децентрализованные организации (с мягкими структурами и делегированием полномочий).

Иерархия власти:

- описывает связи подчинения в организации, области прав и ответственности работников;

- понятие иерархии связано с диапазоном контроля сотрудников, пределами управляемости.

Специализация:

- показывает, насколько цели и задачи организации распределены по профессиональному признаку;

- бывает высокая (узкий круг задач) и низкая (разнообразные обязанности) специализация.

Формализованность - это:

- степень влияния на работу организации письменной документации (регламентов, предписаний, инструкций, положений, уставов и пр.);

- безличность и автоматизм в управлении посредством большого количества регламентов и распорядительной информации.

Профессионализм - это:

- уровень профессионального образования и подготовки работников;

- уровень компетентности руководителей и специалистов;

- профессиональная, социальная и методологическая компетентность руководителей и специалистов;

- система внутрифирменного (корпоративного) обучения в организации.

Управление персоналом характеризует:

- стиль управления в организации;

- организацию как социальную систему;

- управление человеческими ресурсами в организации;

- понятие человеческого капитала в организации;

- роль персонала в принятии решений и контроле деятельности организации;

- повышение статуса и значения служб персонала в современных организациях;

- соотношение формальных и неформальных факторов деятельности организации;

- роль неформальной составляющей в управлении организацией.²

2.2. Типы совместной деятельности в организации

Под ***типом совместной деятельности*** или формой организации совместной деятельности понимают способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Согласно классификации Л.И. Уманского,³ ⁴ выделяют три типа совместной деятельности: совместно-

² Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

³ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.

⁴ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.

взаимодействующую, совместно-последовательную и совместно-индивидуальную.

1) *Совместно-взаимодействующий тип деятельности* характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, однообразны. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников. Иллюстрацией (рис.6) такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

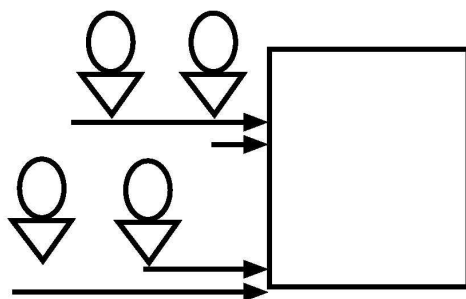


Рис. 6. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

2) *Совместно-индивидуальный тип деятельности* отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности — индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами (рис.7).

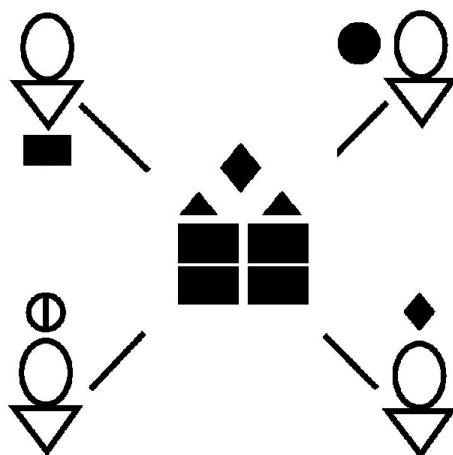


Рис. 7. Совместно-индивидуальный тип деятельности

3) *Совместно-последовательный тип деятельности* отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместною преобразования исходного сырья в конечный продукт. Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия — конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса переходя к другому, становится для последнего предметом труда (рис.8).

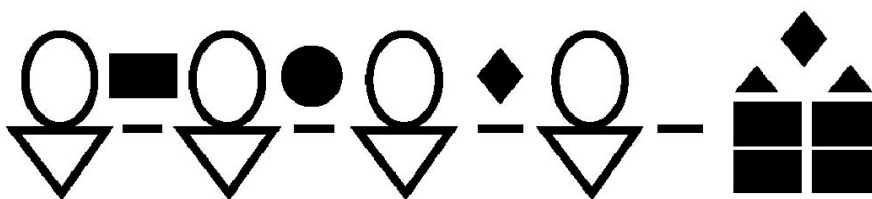


Рис. 8. Совместно-последовательный тип деятельности

4) В последнее время специалистами выделяется особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научно-го или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Так работают творческие коллективы, в которых каждому дается возможность собственного самовыражения и достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

Существует следующая *взаимосвязь типов совместной деятельности и особенностей персонала*:

1) Для людей в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности характерны: ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника такой организации характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

2) Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, активность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности.

3) Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

4) Участникам совместно-творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие. Она в корне отличается от ориентации участников совместно-индивидуальной деятельности, которые стремятся достичь профессионализма в рамках решения одной проблемы. Участники совместно-творческой деятельности стремятся реализоваться и в смежных областях деятельности.

2.3. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации. Состояние внутренней среды организации во многом зависит от тех решений, которые принимают ее менеджеры. Внутренняя среда является тем потенциалом (возможностью, силой), который используется организацией при реализации своих целей, да собственно говоря, и цели любой организации должны соответствовать ее возможностям. Существуют различные точки зрения на компоненты (составляющие) внутренней среды предприятия. Рассмотрим некоторые из них.

Под *внутренней средой организации* понимается совокупность присущих ей свойств, так называемых «***внутренних переменных***». К ним относятся:

1) ***Разделение труда*** – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации. Разделение труда бывает двух типов: горизонтальное – по видам деятельности, и вертикальное – между руководителями и исполнителями.

2) ***Технология***, или связь между отдельными видами работ. ***Технология*** - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы - для получения желаемых продукций или услуг.

Выделяют четыре основных типа технологий:

- складывающаяся – характеризуется тем, что все работы в рамках организации, направленные на достижение общего конечного результата, при этом слабо связаны между собой, и завершенность им придает последняя операция (сборка);

- последовательная – предполагает, что работы вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая (конвейер);

- связанная – означает, что работы взаимно обусловлены, но не обязательно их выполнение в строгой последовательности (отработка документа разными специалистами);

- групповая – заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (строящийся дом).

3) **Дифференциация** – распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

4) Интеграция дополняет дифференциацию и предполагает сотрудничество исполнителей, придающее трудовому процессу единство и целостность. **Интеграция** – это процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

5) **Организационный порядок** – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которым исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

6) **Взаимоотношения участников организации.** Они могут быть: либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях.⁵

Американские авторы М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают выделять пять внутренних переменных: цели, структура, задачи, технология, люди.⁶

Организацию они определяют как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей и рассматривают ее как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Целями называются конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.

Структура предприятия представляет собой соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей - областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов), используемых для достижения целей.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

Технология – это любое средство (машины, механизмы, инструменты, навыки, приемы, знания), с помощью которого элементы входа (заготовки) преобразуются в элементы выхода (готовая деталь).

⁵ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

Люди – это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальной и коллективных качеств и поведения.

Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой и образуют социотехническую систему (потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные) (рис.9).

Данная схема дает понимание того, что при принятии решения по изменению какой-либо внутренней переменной руководитель должен учитывать влияние этого изменения на другие переменные и принимать соответствующие решения по их адаптации. Например, в организации принимается решение по изменению технологии производства продукции, при этом следует обратить внимание на уровень подготовки персонала (люди), провести корректировку задач, которые будут ставиться перед работниками, проанализировать организационную структуру на предмет ее соответствия новой технологии и провести разъяснительную работу среди сотрудников предприятия (о необходимости ее проведения. О таких ситуациях будет говориться в главе 9).

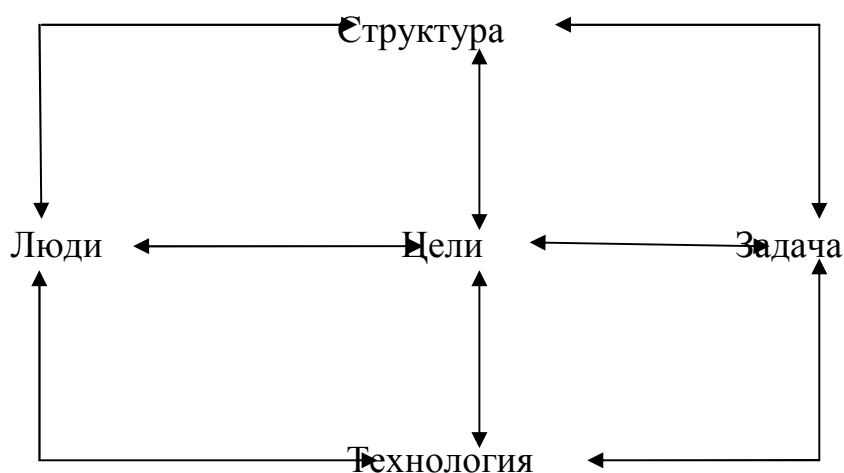


Рис. 9. Социотехническая система

Отечественные авторы, в частности О.С. Виханский и А.И. Наумов, рассматривают внутреннюю среду организации с точки зрения функциональных процессов реализуемых в ней и необходимых для успешного функционирования.⁷ Как правило, выделяют следующие основные процессы:

- производственный процесс;
- маркетинговая деятельность;
- финансовая деятельность;
- процессы управления персоналом;
- управленческий (административная деятельность) процесс;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление *производством* состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе

⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.

в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

Управление *маркетингом* призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт, послепродажное обслуживание.

Управление *финансами* состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление *персоналом* связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка). Также предполагается выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

Общее управление организацией должно обеспечить эффективное взаимодействие всех функциональных областей между собой посредством рационального построения организационной структуры управления, обеспечения организационного взаимодействия путем разработки должностных инструкций, положений о подразделениях и т.п.

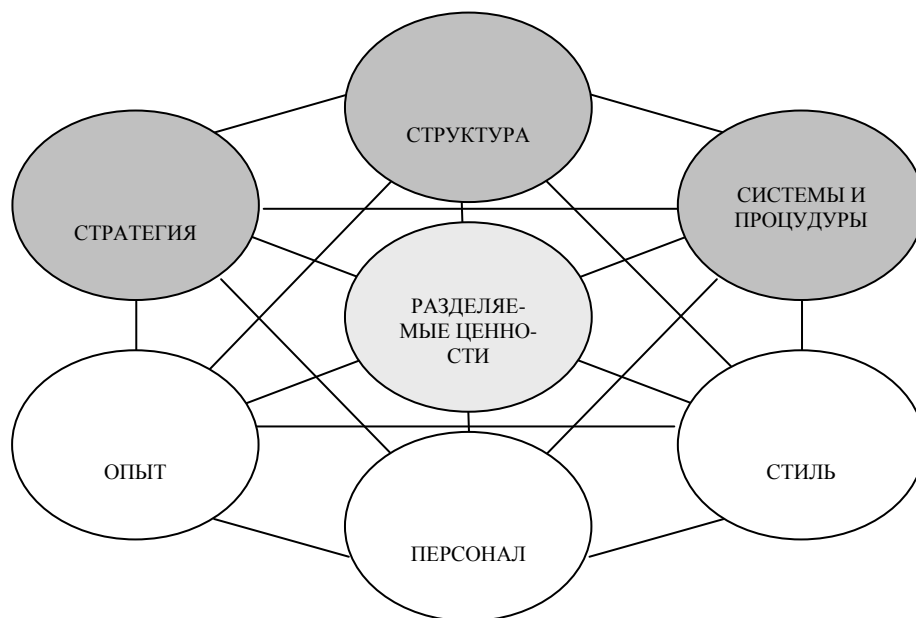
Управление *экзаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

Большое влияние состояние на внутреннюю среду организации оказывает организационная культура компании, о которой речь пойдет позднее.

Существуют различные подходы к определению компонентов внутренней среды организации. Наиболее известными методами являются модель «7 – S» Mc-Kinsey и модель внутренней среды организации по Надлеру-Ташмену.

Модель «7 – S» Mc-Kinsey», которую разработали Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотермен и Джульен Р. Филипс в 1978 г. Модель (рис.10) представляет со-

бой структуру, позволяющую рассматривать компанию как единое целое, диагностировать организационные проблемы и разрабатывать программы действий. В идеальной организации каждый из S-факторов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели.⁸ Авторы модели рассматривают семь основных компонентов:



*Рис. 10. Модель «7 – S» Mc-Kinsey
(Т.Дж.Питерс, Р.Х.Уотермен, Дж.Р. Филлипс)*

Структура – оформленное базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, лежащее в основе систем взаимоотношений, бизнес-процессов и прочих аспектов организации.

Системы и процедуры – формальные и неформальные процедуры реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия.

Стратегия – наиболее общие принципы функционирования и развития организации.

Сумма навыков – накопленные знания и технологии, оформленные в виде инструментария организации; способность организации принимать решения и действовать

Состав персонала – люди, сотрудники организации как личности.

Стиль управления – культура организации, т.е. совокупность вариантов поведения, мыслей, убеждений, символов, реакций и отношений, принятых в организации и разделяемых большинством её членов.

⁸ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.

Совместно разделяемые ценности – основополагающие ценности организации, определяющие смысл её существования; фундаментальные идеи, на которых строится бизнес.

К внешней среде организации относят все то, что ее окружает и оказывает на влияние на ее деятельность. Пристальное внимание к внешней среде стало проявляться примерно во второй половине XX века, что вполне обосновано событиями мирового значения: уровень развития производительных сил, мировые войны первой половины XX века. После восстановления экономики стран Европы и устранения последствий второй мировой войны многие организации стали испытывать трудности в своей деятельности, вызванные затруднением сбыта произведенной продукции. Анализ причин возникших трудностей способствовал, осознанию важности влияния изменений в окружении организации на ее деятельность и необходимость адаптации организации к этим изменениям. Фирмы начали сравниваться с живыми организмами, среди которых могут выжить только те, кто сможет приспособиться к происходящим вокруг них изменениям.

Внешняя среда - это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Анализ влияния внешней среды на деятельность организации способствовал выделению факторов и группировке их по характеру воздействия на среды прямого и косвенного воздействия.

Среда дальнего окружения (глобальная среда):

- это среда одностороннего (косвенного) воздействия;
- факторы дальнего окружения напрямую не влияют на операции деятельности организации, но образуют определяющий контекст деятельности;
- существует четыре основных группы факторов дальнего окружения: социальные, технологические, экономические, политические (табл. 4);
- иногда к четырем группам факторов дальнего окружения добавляют еще две: социокультурные и экологические.

Таблица 4

Основное содержание групп факторов косвенного воздействия

<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изменения в базовых ценностях; - Демографические изменения; - Изменения структуры доходов; - Отношение к образованию; - Отношение к работе и отдыху и др. 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Государственная технологическая политика; - Тенденции в области разработки инноваций; - Внедрение новых технологий; - Новые продукты; - Информационные технологии и др.
<p>Экономические факторы:</p>	<p>Политические факторы:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад); - Динамика валютных курсов; - Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране; - Налоговая политика; - Таможенная политика и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменения в законодательстве; - Государственное регулирование отрасли; - Отношения региональных и федеральных властных структур; - Состояние гражданского общества и др.
--	---

В понятие среды дальнего окружения необходимо включить понятие международной среды. Международная среда - среда бизнеса многонациональных компаний. Когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса: уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

- *Культура.* Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок.

- *Экономика.* Фирмы, работающие в международной среде должны анализировать экономические условия тех стран, в которых они ведут бизнес.

- *Регулирующие положения* – законы, государственное и общественное регулирование, относящееся к вопросам налогообложения, ценообразования, экспортно-импортных операций, отчетности перед государственными органами, рекламы и продвижения товара и т.д.

- *Политическая обстановка.* Политическая и социальная напряженность в отношениях государств-участников международного бизнеса могут осложнять процессы закупки, производства, доставки, дистрибуции, продвижения и сбыта, или вообще делать их невозможными.

Существуют следующие *пути проникновения* организаций на международные рынки:⁹

- *Экспорт.* Организация продолжает производить всю продукцию в своей стране, при этом заключает сделки с иностранными покупателями.

- *Лицензирование.* Организация может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании. Она предоставляет право использовать патенты или технологию, оказывает технологическую и административную поддержку. Иностранная компания возмещает затраты организации в форме лицензионных платежей или платы за услуги.

- *Совместные предприятия.* Две или больше частных компаний или государств, вкладывают средства в производственные мощности совместного пред-

⁹ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

приятия. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого.

- *Прямые капиталовложения.* Руководство организации решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Среда ближнего окружения (локальная среда) – это среда двустороннего (прямого) воздействия. К ним относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и испытывающие такое же ответное влияние со стороны организаций.

Основные участники ближнего окружения – это: потребители, поставщики, клиенты, органы местного самоуправления, конкуренты, консалтинговые фирмы, налоговые органы, таможенные органы и пр. В деятельности организации учитываются интересы и мнения участников ближнего окружения.

Данные группы факторов различают по времени возникновения реакции на воздействие со стороны организации. Изменение факторов среды прямого воздействия требует быстрой адаптации деятельности организации (изменение цен на поставляемое сырье), а изменение факторов среды косвенного воздействия влияет на организацию в стратегической перспективе (вступление России в ВТО повлияет на производство и сбыт отечественных товаров на отечественном и зарубежном рынке).

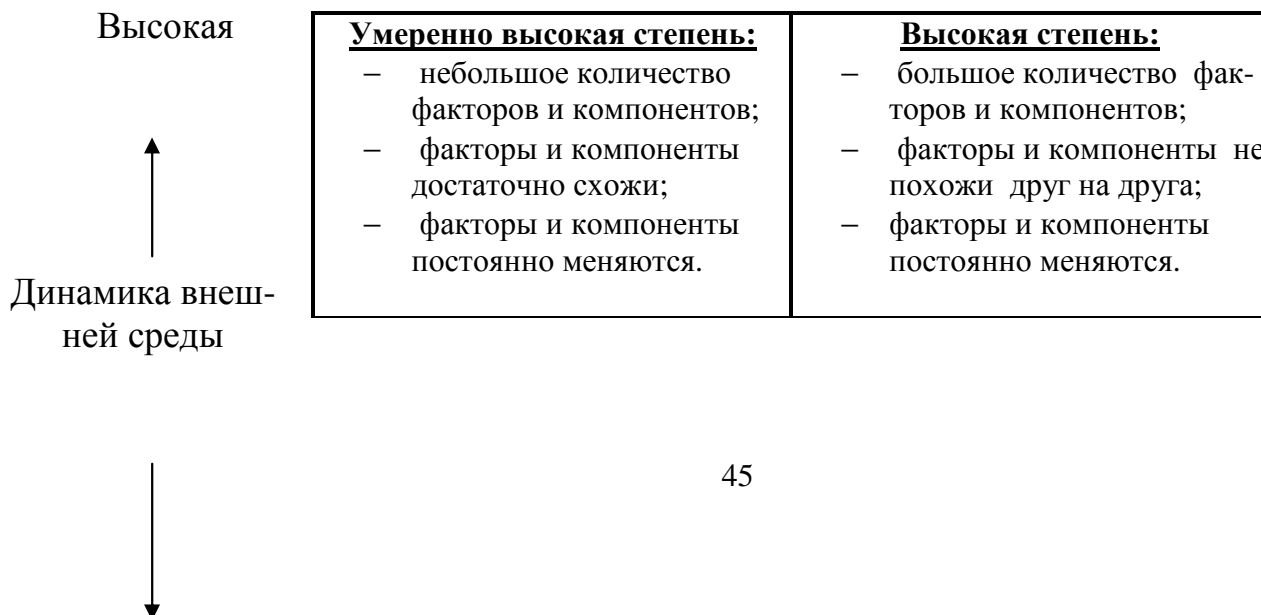
Выделяют следующие *виды отношений* организации с внешней средой:

- *Реактивные* - отношения, которые определяются преимущественно средой.

- *Адаптивные* - отношения, которые определяются средой и функцией саморегуляции, присущей самой системе.

- *Активные* - отношения, при которых существенную роль играют собственные цели системы и преобразование системы происходит в соответствии с потребностями системы.

- *Самоорганизующиеся* - отношения, при которых происходит гибкое и превентивное реагирование на изменения во внешней среде на основе постоянной обратной связи и обучения. Источник преобразования при этом находится внутри самой системы.



<p><u>Низкая степень:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – небольшое количество факторов и компонентов; – факторы и компоненты достаточно схожи; – факторы и компоненты в основном не меняются. 	<p><u>Умеренно низкая степень:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – большое количество факторов и компонентов; – факторы и компоненты не похожи друг на друга; – факторы и компоненты в основном не меняются.
---	---

Низкая ← Сложность внешней среды → Высокая

Рис.10. Матрица неопределенности внешней среды

Внешняя среда имеет следующие *особенности*: сложность, динамика и неопределенность.

Сложность внешней среды - это количество факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Динамика внешней среды - постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

Неопределенность внешней среды - связана с тем, что большинство изменений происходят с высокой степенью неопределенности (отсутствия полной информации о факторах внешней среды, а также уверенности в ее достоверности), и с тем, что существует проблема осуществления мониторинга и прогнозирования в условиях неопределенности.

Для оценки степени неопределенности внешней среды организаций можно использовать матрицу (рис. 10 и 11):¹⁰

<p>Высокая</p> <p>↑</p> <p>Динамика внешней среды</p> <p>↓</p> <p>Низкая</p>	<p><u>Умеренно высокая степень:</u></p> <p><i>Примеры:</i></p> <p>Дом моделей. Производство игрушек. Музыкальная индустрия. Торговля через Интернет.</p>	<p><u>Высокая степень:</u></p> <p><i>Примеры:</i></p> <p>Коммерческий банк. Телекоммуникации. Компьютерные фирмы.</p>
	<p><u>Низкая степень:</u></p> <p><i>Примеры:</i></p> <p>Производство картона. Изготовители стеклотары. Производство контейнеров. Пищевая промышленность. Дистрибьюторы пива.</p>	<p><u>Умеренно низкая степень:</u></p> <p><i>Примеры:</i></p> <p>Государственный университет. Производство бытовых приборов. Страховые компании.</p>
<p>Низкая ← Сложность внешней среды → Высокая</p>		

¹⁰ Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

Рис.11. Примеры деятельности при различной степени неопределенности внешней среды

2.4. Методы исследования внешней и внутренней среды организации

Существуют различные методы исследования и оценки внешней и внутренней среды организации. Некоторые из этих методов в большей степени анализируют внутренние переменные, другие – больше концентрируются на внешних факторах влияния, но все они, так или иначе, предназначены для того, чтобы организация могла наиболее эффективно использовать свой внутренний потенциал, с целью выжить и добиться успеха в условиях неопределенности.

Наиболее известным методом анализа и оценки внешних факторов влияния на организацию является *метод STEP - анализа*. Назван этот метод по начальным буквам английских слов, обозначающих группы факторов, влияющих на организацию: *social* (социальные); *technological* (технологические); *economical* (экономические); *political* (политические).

Метод исследования предполагает анализ двух уровней внешнего окружения: *среды дальнего* и *среды ближнего окружения*.

В настоящее время наиболее популярным методом анализа внешней и внутренней среды организации является *метод SWOT-анализа*.

Применяемый для стратегического анализа метод SWOT – аббревиатура от английских слов:

- сила (strength);
- слабость (weakness);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

Также, уже упоминавшаяся нами *модель «7 – S» Mc-Kinsey* может использоваться для оценки внешней среды организации. После анализа показателей основных компонентов внутренней среды организации строится матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» и определяется рыночная стратегия фирмы.¹¹ Матрица была разработана консалтинговой компанией Mc-Kinsey совместно с корпорацией «Дженерал Электрик».

¹¹ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003.

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ		
		Хорошие	Средние	Плохие
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА	Высокая	инвестировать/ расти		господствовать/ отсрочить
	Средняя		зарабатывать/ защищаться	
	Низкая	зарабатывать/ защищаться		снять урожай/ отказаться

Рис. 12. Матрица McKinsey

Другим комбинированным методом, позволяющим оценить и проанализировать как внутреннюю среду организации, так и ее стратегические перспективы, является модель *Надлера-Ташмена*.¹² Она определяет критичные взаимосвязанные и взаимозависимые области организации относительно предполагаемых изменений (рис. 13):

- решаемые задачи;
- структуры и системы (формальные и неформальные);
- культура организации;
- люди (их взаимоотношения и взаимодействия).

Относительно этих элементов необходимо определить не только желаемое и текущее состояние, но и области разделяемого (и неразделяемого) видения, то есть того образа будущего, с которым согласны большинство ключевых сотрудников, которых затрагивает данная проблема. Необходимо рассмотреть ключевые факторы внешнего окружения, способные существенно повлиять на организацию и данное изменение. Кроме того, авторы этой модели подчеркивали ключевую роль лидера в управлении изменениями.

¹² Источник в Интернете: http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm

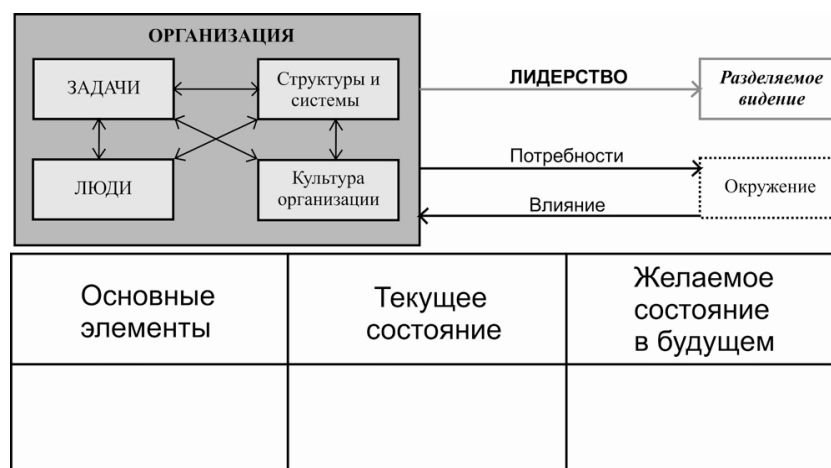


Рис.13. Модель Надлера-Тауммена

Метод *SWOT-анализа* является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод *SWOT*, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними возможностями и угрозами. Методология *SWOT* предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации. А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз для нее, заключенных во внешней среде (табл. 4).

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.¹³

Таблица 4

Содержание SWOT-анализа

<p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Выдающаяся компетентность; - Адекватные финансовые ресурсы; - Высокая квалификация; - Хорошая репутация у покупателей; - Возможность получения экономии от роста объема производства; - Защищенность от сильного конкурентного давления; - Подходящая технология; - Преимущества в области издержек; - Преимущества в области конкуренции; 	<p style="text-align: center;"><u>Возможности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Выход на новые рынки или сегменты рынка; - Расширение производственной линии; - Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; - Вертикальная интеграция; - Возможность перейти в группу с лучшей стратегией; - Остановка в развитии у конкурирующих фирм; - Ускорение роста рынка и др.
--	---

¹³ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

<ul style="list-style-type: none"> - Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации; - Проверенный временем менеджмент и др. 	
<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Нет ясных стратегических направлений; - Ухудшающаяся конкурентная позиция; - Устаревшее оборудование; - Более низкая прибыльность, потому что... - Отсутствие некоторых видов ключевой квалификации и компетентности; - Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; - Внутренние производственные проблемы; - Уязвимость по отношению к конкурентному давлению; - Отставание в области исследований и разработок; - Очень узкая производственная линия; - Слабое представление о рынке; - Конкурентные недостатки; - Низкие маркетинговые возможности; - Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др. 	<p style="text-align: center;"><u>Угрозы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможность появления новых конкурентов; - Рост продаж замещающего продукта; - Замедление роста рынка; - Неблагоприятная политика правительства; - Возрастающее конкурентное давление; - Затухание делового цикла; - Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; - Изменение потребностей и вкуса покупателей; - Неблагоприятные демографические изменения и др.

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 5).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа соответствующие характеристики организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы) в которые выписываются все возможности и угрозы. СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа

	<u>Возможности:</u> 1. 2. 3.	<u>Угрозы:</u> 1. 2. 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СИВ:</u>	<u>Поле СИУ:</u>
<u>Слабые стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СЛВ:</u>	<u>Поле СЛУ:</u>

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

При разработке стратегии, обычно учитывается, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Методологическое значение внешней среды в менеджменте:

- развитие ситуационного подхода;
- развитие системного подхода;

- стратегическое управление;
- управление изменениями в организации.

2.5. Организационно-правовые формы

К организационно-правовым формам в российской практике относятся следующие:

- хозяйственные товарищества и общества;
- акционерное общество (открытое и закрытое);
- производственный кооператив;
- унитарное предприятие;
- финансово-промышленная группа (ФПГ);
- корпорация;
- транснациональная корпорация;
- конгломерат;
- концерн;
- холдинг;
- консорциум;
- совместное предприятие;
- картель;
- синдикат;
- трест;
- ассоциация ¹⁴

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом (складочным) капиталом.

Виды товариществ: полное товарищество и товарищество на вере.

Виды обществ: общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью (табл.б).

Акционерное общество (ОАО и ЗАО) – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риски убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Виды акционерных обществ: открытое и закрытое. В открытом АО акции продаются на свободном рынке, в закрытом АО – только среди сотрудников.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество УП яв-

¹⁴ Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

ляется неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Таблица 6

Виды товариществ и обществ

<p>Полное товарищество:</p> <ul style="list-style-type: none"> - товарищество, участники которого в соответствии с заключенными между ними договорами занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. 	<p>Товарищество на вере (коммандитное товарищество):</p> <ul style="list-style-type: none"> - товарищество, в котором, наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающим по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько вкладчиков (коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм, внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности.
<p>Общество с ограниченной ответственностью (ООО):</p> <ul style="list-style-type: none"> - учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; - участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими средств. 	<p>Общество с дополнительной ответственностью (ОДО):</p> <ul style="list-style-type: none"> - учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделен на доли определенные учредительными документами; - участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках, упрочения технологических и коо-

перационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Корпорация – это организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Транснациональная корпорация – это:

- особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством заграничных филиалов и дочерних обществ;

- национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере деятельности.

Конгломерат – это организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности. Конгломерат ориентирован на развитие и максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности.

Концерн – это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством систем участия, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества. Входящие в концерн предприятия номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководству. Деятельность концерна ориентирована в основном на производство.

Холдинг – это организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, концернов, конгломератов и иных организационных форм рынка.

Консорциум – одна из форм временных объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими предприятиями, компаниями, фирмами, банками, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в т. ч. международных. Участники консорциума полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума.

Совместное предприятие – международное предприятие, создающееся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Картель – организационная форма, при которой не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены, квоты, рынки, условия реализации и т.д.).

Синдикат – организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей. При этой форме предприятия сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но, при этом, утрачивают коммерческую самостоятельность.

Трест – организационная форма, при которой предприятия, объединенные в единый производственный комплекс, теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность.

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

Практические задания и темы рефератов

1. Практическое задание «SWOT-анализ».

Провести по группам следующих организаций: государственный университет, пивоваренная компания, коммерческий банк, японский ресторан.

1 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице 4.

<u>Сильные стороны:</u>	<u>Возможности:</u>
<u>Слабые стороны:</u>	<u>Угрозы:</u>

2 этап: Определение полей пограничных стратегий.

Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.

Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении?

Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице 5.

	<u>Возможности:</u> 1. 2. 3.	<u>Угрозы:</u> 1. 2. 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СИВ:</u>	<u>Поле СИУ:</u>
<u>Слабые стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СЛВ:</u>	<u>Поле СЛУ:</u>

3 этап: опишите три варианта сценариев:

Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

2. Практические задания по разделу «Типы совместной деятельности»

Вариант 1. Совместно-последовательный тип деятельности - передача распоряжения по цепочке.

1. Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности.

Например: «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров на-

шей фирмы. Этим должен заняться курьер вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

2. Далее участнику даётся инструкция:

- Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и повторение распоряжения.
- Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимости переформулировав его для наилучшего понимания.
- Передать следующему участнику инструкцию.
- Записать свой авторский «отредактированный» вариант распоряжения.

3. После выполнения передачи распоряжения всеми участниками друг другу и последним участником обратно первому участнику, записи собираются и нумеруются в порядке прохождения. Производится анализ ошибок в понимании и передаче распоряжения.

4. Далее группе предлагается выбрать или сформулировать заново оптимальный вариант распоряжения более доступного для понимания, чем исходное распоряжение, но при условии сохранения исходной задачи.

Вариант 2. Совместно-взаимодействующий тип деятельности – коллективное осмысление и адаптация текста высокой степени сложности.

Аналогичный по сложности текст зачитывается перед аудиторией, или демонстрируется письменно.

Например: В настоящее время принято считать, что шаги вперед, совершаемые в ходе эволюции, обеспечиваются естественным отбором, оперирующем на фоне самосохраняющихся вариаций, образуемом генетикой популяции, и дифференцированно поддерживающим некоторые из этих вариаций за счет других. Запас вариаций пополняется как за счет мутаций, порождающих новые полустойчивые молекулярные структуры в генетическом материале, так и за счет новых сочетаний существующих генов. Рассматриваемые как улучшения, никакие из этих вариаций не имеют априорной гарантированности, и ни одна из них не имеет статуса истины или аналитического вывода. Любая степень обоснования, какой они могут обладать, вытекает из различных степеней выживания в ходе процесса эволюции.

Затем даётся инструкция:

1. Индивидуально переформулировать текст в более доступный для понимания вариант, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла. Записать его.

2. В результате дискуссионного обсуждения в паре со своим партнёром выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его.

3. В результате дискуссионного обсуждения в группах по 5-7 человек выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его

4. Выбрать в группе или сформулировать заново оптимальный вариант текста, более доступного для понимания, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла.

Вариант 3. Совместно-индивидуальный тип деятельности – составление осмысленного текста в индивидуальном порядке.

1. Каждому из участников дается набор карточек, содержащих слова и словосочетания из нижеследующего текста, с помощью которых они должны в индивидуальном порядке составить текст из 2-3 фраз, связанных между собой по смыслу.

2. Полученные тексты зачитываются перед аудиторией.

3. Зачитывается исходный вариант.

4. Из полученных вариантов выбирается текст, наиболее близкий к исходному варианту.

Например: Исходный текст: 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 редкое явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

3. Деловая игра: «Строительство Зин Обелиска»

Задание: Участникам поровну раздаются бланки с разрозненной информацией. Каждый участник не вправе показывать свои листочки другим игрокам и не вправе что-либо записывать. Можно делиться информацией устно.

Необходимо как можно быстрее подсчитать, на какой день атлантианской недели будет закончено строительство Зин Обелиска.

Информация:

1. Основной единицей измерения времени в Атлантиде является день.
2. Атлантианский день подразделяется на Шлибы и Понки.
3. Длина Зин Обелиска 10 метров.
4. Высота Зин Обелиска 30 метров.
5. Ширина Зин Обелиска 5 метров.
6. Зин Обелиск построен из каменных блоков.
7. Каждый блок имеет объем 30 кубических дециметров.
8. Дециметр равен одной десятой метра.
9. Первый день Атлантианской недели называется Днем Воды.
10. Второй день Атлантианской недели называется Днем Нептуна.
11. Третий день Атлантианской недели называется Днем Акулы.
12. Четвертый день Атлантианской недели называется Днем Русалки.
13. Пятый день Атлантианской недели называется Днем Штиля.
14. В Атлантианской неделе пять дней.
15. Рабочий день длится 9 Шлибов.
16. Каждому работающему положены периоды отдыха в течение рабочего дня, составляющие в целом 16 Понков.
17. В Шлибе 8 Понков.
18. Каждый работающий кладет по 150 блоков за Шлиб.
19. В любое время, когда идет работа, на строительстве находится бригада из 9 человек на рабочем месте.

20. Один член каждой бригады выполняет религиозные обязанности и не кладет блоки.
21. День Штиля — нерабочий день.
22. Кубитт это куб, все стороны которого равны одному Мегалитическому Ярду.
23. Один метр равен одному Мегалитическому Ярду.
24. Зин сделан из зеленых блоков.
25. Зеленый цвет имеет особое религиозное значение в День Русалки.
26. Каждая бригада включает двух женщин.
27. Работа начинается в первый день Атлантианской недели.
28. Только одна бригада работает на строительстве Зин Обелиска.

Комментарий преподавателя по окончании игры:

Для того чтобы выполнить задание, было нужно:

1. Разработать возможные варианты стратегии. Например: подсчитать; угадать; выяснить, кто знает, и спросить его.
2. Определиться со стратегией – решили подсчитать. Разделить общую цель на задачи: озвучить карточки, назначить модератора процесса.
3. Распределить ответственность – кто запоминает и структурирует информацию по объему обелиска, кто по времени работы, кто по людям, по дням недели. Т.е., создать структуру.
4. Отбросить лишнюю информацию, типа: *Один метр равен одному Мегалитическому Ярду.*
5. Подсчитать результат.

Правильное решение:

1. В неделе 5 дней. Рабочих из них – 4.
2. В день работают по $9-2=7$ шлибов. По 2 шлиба (16 понков) уходят на перерывы.
3. Каждый день работает по 8 человек, один – молится.
4. Каждый работающий кладет за день $150*7=1050$ блоков. Бригада за день кладет $1050*8=8400$ блоков, или 255000 кубических дециметров.
5. Объем обелиска равен $10*30*5=1500$ кубических метров, или 1500000 кубических дециметров.
6. Делим объем обелиска в дециметрах на дневную выработку бригады в дециметрах: $1500000:255000$ и получаем 5,88 дня. На шестой день будет завершено строительство. Т.е., не второй день второй по счету недели – день Нептуна.

4. На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их нижепредставленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

5. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?

2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 2. Переселение компаний. Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать для вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

3. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

6. Темы рефератов по данному разделу:

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Типы совместной деятельности в организации.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
5. Технология как фактор развития организации.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Микро- и макросреда организации.
8. Методы анализа внешней среды организации.
9. Методы анализа внутренней среды организации.
10. Организационно-правовые формы.

Тест для самоконтроля

1. Внешняя среда организации делится на среды:

- А) прямого и косвенного воздействия;
- Б) второстепенного и непосредственного воздействия;
- В) прямого и замедленного воздействия.

2. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

- А) технология;
- Б) задача;
- В) мотивация;
- Г) организация.

3. Анализ внешней среды это:

- А) определение демографических тенденций развития;
- Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

- А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;
- Б) для соблюдения правильной технологии планирования;
- В) для осуществления результативного планирования;
- Г) все вышеперечисленное не верно.

5. Что относится к характеристикам внешней среды:

- А) полнота;

- Б) неопределенность;
- В) вязкость;
- Г) достоверность;
- Д) подвижность.

6. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления – это:

- А) холдинг;
- Б) синдикат;
- В) консорциум;
- Г) хозяйственные товарищества.

7. Выберите правильное утверждение:

- А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;
- Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;
- В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

Глава 3. Основные функции управления

3.1. Планирование как функция управления

Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, необходимое для исполнения руководителем, с применением специальных приемов и способов. Внимание к набору основных функций было и остается предметом дискуссии специалистов в области управления. Перечень основных функций управления варьируется у различных исследователей, но следует сказать, что четыре функции управления – планирование, организация, контроль и мотивация всегда присутствуют в различных вариантах и не вызывают сомнений в их реализации менеджерами. Впервые основные функции управления сформулировал французский практик и теоретик А. Файоль на основании своего личного успешного опыта управления. Далее с возникновением процессного подхода эти базовые функции образовали цикл управления, который был представлен в главе 1 (рис.2.). Выделяются следующие основные характеристики функций управления:

- 1) Однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- 2) Целевая направленность этих работ;
- 3) Обособленный комплекс выполняемых задач.¹⁵

Неоспоримо мнение любого исследователя в области менеджмента, что для эффективного управления необходимо иметь рациональный и реалистичный план действий. Соответственно с функции планирования следует начинать реализацию любых действий.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники организации для достижения этих целей. **Планирование** – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

Задачи планирования:

- 1) Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений. Все части организации развиваются в едином направлении;
- 2) Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных как в организации, так и во внешней среде;

¹⁵ Основы теории управления: Учеб.пособие/ Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.

3) Координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;

4) Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт-план»;

5) Стимулирование трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников;

6) Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: где мы находимся в настоящее время, куда мы хотим двигаться, как мы собираемся сделать это? ¹⁶ (стр. 72)

1. Где мы находимся в настоящее время? Для этого необходимо обладать полной и достоверной информацией о результатах текущей деятельности организации. Такую информацию можно получить посредством реализации функции контроля. Необходимо оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как: финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения того, что может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, необходимо определить, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей. При определении направления движения большое значение имеет осуществление прогнозов развития на различные временные периоды. Прогнозирование представляет собой предвидение на научной основе. Не осуществляя непосредственно функций планирования, оно дает необходимый для выполнения этой функции научный анализ факторов, воздействующих на развитие организации.

Не следует смешивать планирование и прогнозирование. Прогнозирование определяет наиболее общие показатели перспективного экономического развития, выявляет тенденции и альтернативные пути этого развития. Одной из важнейших задач прогнозирования является определение положительных и отрицательных факторов, которые будут воздействовать на экономические процессы в течение прогнозируемого периода. Это позволяет планирующим органам выбирать наилучшие альтернативы.

¹⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

Прогнозирование – это процесс, предшествующий планированию. Оно дает рекомендательный материал, но не решение, и в этом его главное отличие от планирования. План же всегда содержит элемент решения, он, как правило, увязан балансом, носит директивный характер, обязательно имеет жестко установленный срок вне зависимости от социального строя.

Прогноз должен ставить перед собой и решать целый ряд задач.

Первой главной задачей прогноза является правильная постановка самой проблемы (что родственно задачам звена «знают»), которую предстоит решать в перспективе. Этот вывод вытекает из одного из важных принципов системного анализа, гласящего, что искать правильный ответ можно только на правильно поставленную задачу. Иные варианты просто не имеют смысла.

Вторая задача – определить возможные альтернативные варианты решения проблемы.

Третья задача – дать наиболее полный перечень позитивных и негативных факторов, которые будут в перспективе оказывать влияние на решение проблемы.

Четвертая задача – выдать всю вышеприведенную информацию лицам, ответственным за принятие конкретного решения.

При прогнозировании не принимаются какие-либо конкретные решения и действия по устранению проблемы. Задача прогноза чисто информационная, которую с определенной долей условности можно сформулировать так: прогноз должен дать ответы на вопросы – что может быть и при каких условиях.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Нужно решить, что конкретно должны делать сотрудники организации, чтобы достичь выполнения организационных целей. При ответе на этот вопрос следует выбрать один из нескольких вариантов реализации цели, по возможности наименее затратный как в ресурсном, так и временном отношении для предприятия.

Таким образом, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий сотрудников организации к достижению ее общих целей.

В процессе исполнения функции планирования, независимо от вида плана, руководитель реализует следующие этапы (модифицированная модель Парахиной):

1. На первом этапе следует определиться с направлением деятельности организации, сформулировать цель и определить отличие между текущим состоянием на момент планирования и желаемым состоянием организации.

Под *целью* обычно понимается идеальное или желаемое состояние объекта управления, на достижение которого и ориентирована управленческая деятельность. Процесс определения (особенно долгосрочных) целей предполагает использование двух крупных направлений:

- Экстраполяционное, базирующееся на уже известных научных открытиях и ориентированное на будущее, т.е. на тот период, когда эти открытия будут использованы на практике.

- Нормативное /целевое /, где исходным моментом является постановка цели, которой необходимо достигнуть.

При этом если экстраполяционное направление использует уже известные положения науки, то целевое может базироваться как на известных, так и на будущих научных открытиях. Экстраполяционное направление использует уже известные методы достижения цели и движется к цели, целевые же движутся от цели, от ее постановки, а пути достижения цели могут быть как известными, так и неизвестными. При целевой постановке ставим цель, исходя из современных потребностей, и движемся от будущего к настоящему, при экстраполяционном мы идем от настоящего к будущему. Ясно, что целевое прогнозирование является наиболее трудным по сравнению с экстраполяционным. Экстраполяционное оценивает возможности, нормативное - потребности. Схематически экстраполяционное и целевые направления постановки можно изобразить следующим образом (рис.14). Целевое прогнозирование выполняет весьма активную роль в ускорении НТП.

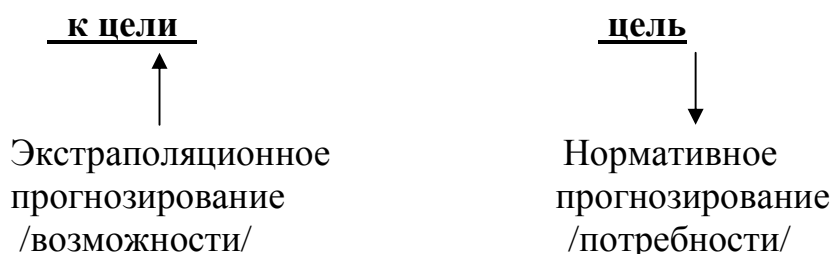


Рис. 14. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей

Цели организации выполняют следующие функции:

1. Отражают философию организации и концепцию ее развития.
2. Составляют основу управленческой структуры организации.
3. Уменьшают неопределенность текущей деятельности фирмы.
4. Составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки полученных результатов.
5. Сплачивают персонал организации.
6. Официально провозглашенные цели служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования организации.

Цели должны быть:

- конкретными и измеримыми, и, по возможности, выражаться в количественных показателях. Это необходимо для контроля за их выполнением и определением того, насколько выбранное направление развития способствует их достижению.
- выполнимыми, т.е., соответствующими ресурсам организации. Осознание работниками нереалистичности поставленных перед ними целей, не способствует приложению усилий с их стороны по их достижению.
- гибкими, способными к корректировке. Любая цель – это предполагаемое состояние в будущем на основе прогнозов его (будущего) развития. Не всегда

события развиваются в том направлении, которое предполагалось, это вызывает необходимость изменения целей.

- понятными исполнителям. Если исполнителю не ясно назначение той или иной цели, то ожидать от него максимально продуктивной деятельности невозможно.

- проверяемыми, в связи с необходимостью оценивать степень их достижения, т.е. цель должна содержать в себе параметры, поддающиеся сравнению.

- совместимыми во времени и пространстве, поддерживающими друг друга. Организация должна развиваться последовательно-поступательно и, соответственно, новые цели не должны противоречить общей концепции развития организации.

- полезными организации и окружающим, т.е. способствовать удовлетворению потребностей организации и внешней среды.

2. На втором этапе разрабатывается план. Данный этап предусматривает анализ различных вариантов достижения цели, оценку альтернатив их реализации с прогнозированием положительных и отрицательных последствий для организации и принятие планового решения.

3. На третьем этапе происходит информирование сотрудников организации о плановых заданиях, целях, сроках выполнения на предстоящий период.

Планирование – это процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем. Плановые решения (в широком смысле) могут касаться постановки целей и задач, выработки стратегии, распределения ресурсов и т.д. В узком смысле планированием является составление специальных документов (результатов реализации функции планирования) – *планов*. В планах содержатся прогнозы развития организации, промежуточные и конечные цели и задачи, механизмы координации текущей деятельности, стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов:

1. *Планы-цели*, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик будущего желаемого состояния объекта управления.

2. *Планы для повторяющихся действий*, предписывающие их сроки и порядок осуществления в стандартных ситуациях (например, железнодорожное расписание).

3. *Планы для неповторяющихся действий*, составляемые для решения специфических проблем.

По срокам выполнения планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет) – это планы-цели; *среднесрочные* (от года до 5 лет) – выполняемые в виде различных программ; *краткосрочные* (до года) – имеющие форму бюджетов, графиков и т.д.

Планирование базируется на ряде универсальных *принципов*:

1. Участие максимального числа сотрудников в работе над планом.

2. Непрерывность процесса планирования (вызвано изменениями внешней среды).

3. Гибкость и возможность корректировки планов.

4. Согласование планов между всеми подразделениями организации (системность организации).

5. Экономичность планирования (минимизация затрат на процесс планирования).

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемыми параметрами и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Продуктивно-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, в загрузке подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и в распределении работ по отдельным календарным периодам.

Стратегическое планирование состоит в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Задача долгосрочного планирования – обеспечивать адаптацию организации к условиям внешней среды. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человека - все это привело к резкому возрастанию значения долгосрочного планирования.

В ходе его осуществления проводится анализ тенденций изменения внешней среды, изучаются потенциальные возможности организации, делается выбор относительно желаемого состояния организации в будущих изменившихся условиях и намечается путь, по которому должно осуществляться развитие организации, ее изменение.

Тактическое планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные действия по реализации стратегии в конкретной ситуации. Тактика для достижения цели разрабатывается обычно на уровне руководителей среднего звена. Исходя из знания перспективы, разрабатываются текущие (годовые) планы. Их задача не только своевременно начать необходимые изменения, но и

взаимувязать действия всех структурных звеньев. Годовые планы разбиваются на квартальные и месячные.

Задача оперативного планирования – взаимувязать действия, осуществляемые на отдельных рабочих местах, с тем, чтобы не допускать простоев и потерь.

Все виды техники планирования варьируются от традиционных методов, таких как бюджетные методы, до более сложных, таких как моделирование, разработка планов на основе теории игр, проектов сценариев и т.д.

С помощью функции планирования в значительной мере решается проблема неопределенности в организации, так как именно планирование помогает менеджерам более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

3.2. Организация как функция управления

Организовать что-либо – это значит создать некую структуру. Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации. **Организация** – это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей. Процесс организации структурирует работу и формирует рабочие группы и подразделения, исходя из размеров фирмы, ее технологии и персонала. В процессе выполнения функции организации руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегирует отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации и, затем, координирует их деятельность. Одним из показателей высокой организации управления является возможность быстрой адаптации предприятия к изменению факторов внешней среды.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей, определенных в процессе планирования. Основными задачами функции организации являются:

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Для качественного исполнения функции организации необходимо выполнить следующие *этапы*:

1. Формирование организационной структуры управления (см. раздел 3.2.2.). При этом важно учитывать следующие факторы: этап жизненного цикла фирмы, применяемые технологии, поставленные цели, размер организации, влияние внешней среды. С учетом этих факторов происходит выделение подразделений, определяются задачи, функции и количественный состав каждого подразделения.

2. Установление между подразделениями и сотрудниками соподчиненности и взаимосвязей. На этом этапе применяются в основном методы организационной

подгруппы, посредством которых разрабатываются положения о подразделениях и должностные инструкции, в которых конкретизируется область деятельности каждого звена предприятия, определяются права и ответственность. Качество исполнения данного этапа во многом в будущем предотвращает необходимость применения административных воздействий.

3. Распорядительство. На этом этапе необходимо довести до исполнителей разработанные на предыдущем этапе распорядительные документы.

При реализации функции организации необходимо соблюдать следующие принципы:

- Единство цели, т.е. цели и задачи различных подразделений и сотрудников организации не должны входить в противоречие с общими целями организации;
- Подчинение целям предприятия, определенным в процессе планирования;
- Разделение труда, т.е. поручение различных задач сотрудникам;
- Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, т.е. каждый член подразделения должен знать личные задачи, сроки выполнения задания и кому он подчиняется и перед кем несет ответственность (единоначалие);
- Соблюдение требований норм управляемости.

3.2.1. Делегирование полномочий

Важным организационным процессом является *делегирование*. Оно представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач.¹⁷

Полномочия – это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность. Полномочия определяют что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать (рис. 15).

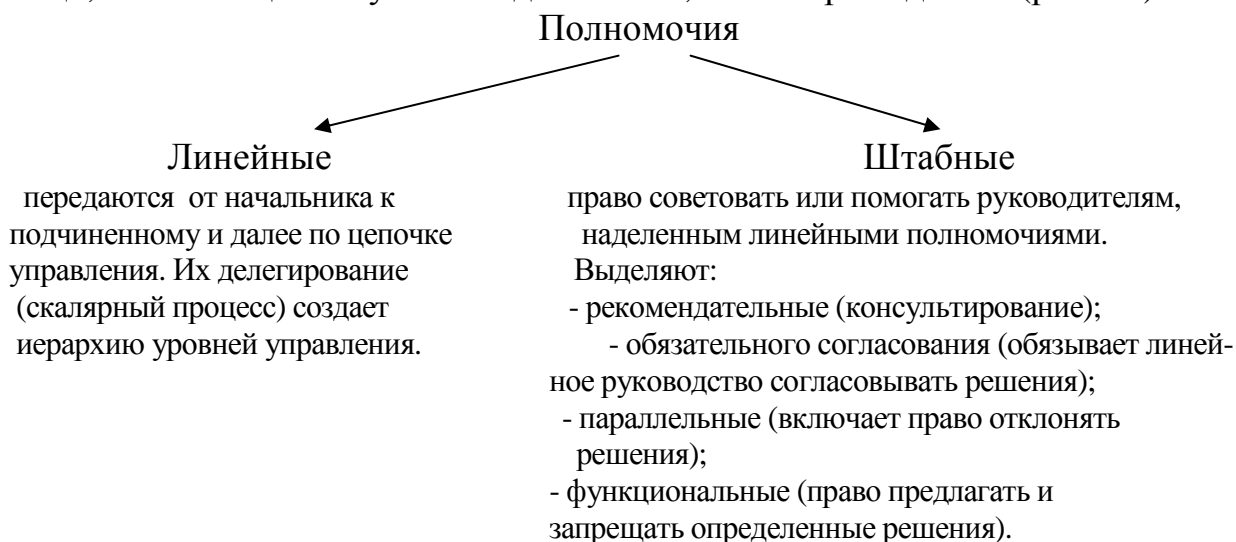


Рис. 15. Виды полномочий

¹⁷ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

Ответственность – это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

Делегирование предполагает передачу не только прав, но и ответственности. При этом дополнительная ответственность перед руководителем возникает у подчиненного, взявшего на себя дополнительную задачу, но и руководитель от ответственности за результаты труда подчиненного никогда не освобождается. Чтобы делегирование было эффективным, полномочия должны быть достаточными для того, чтобы решить задачу, иначе подчиненный не может отвечать за результат. Поэтому при делегировании надо соблюдать принцип соответствия между полномочиями и ответственностью.

Руководитель должен четко осознавать, что не подлежат делегированию такие функции, как:

- установка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль за результатами;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- нестандартные задачи;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснений и проверки;
- конфиденциальные дела.

Делегирование – это очень важный процесс управления способствующий достижению следующих целей:

- Создание условий для решения стратегических задач для руководителей высших уровней управления, освобождение их от решения текущих рутинных работ;
- Обеспечение повышения профессионально-квалификационного уровня сотрудников предприятия;
- Вовлечение сотрудников в процесс управления, повышение заинтересованности работников в улучшении результатов своего труда;
- Обеспечение роста взаимопонимания и сотрудничества.

Изменение концепции управления, вызванное повышением внимания к личности работника, способствовало формированию нового взгляда на процесс делегирования в организации. В результате сформировались две концепции делегирования полномочий (рис.16).

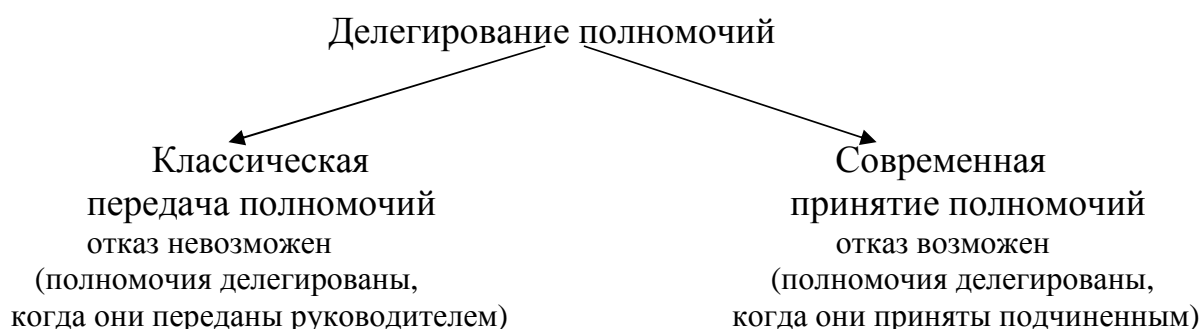


Рис.16. Концепции делегирования полномочий

В процессе делегирования полномочий реализуются следующие этапы:

1. Определение и поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
2. Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
3. Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.¹⁸

Делегирование в значительной мере базируется на межличностных отношениях и не всегда фиксируется документами. Поэтому проблема делегирования имеет два аспекта: организационный и психологический. Организационный аспект связан с пониманием того, что происходит при делегировании и как осуществить этот процесс правильно. Любая задача для своего решения требует затрат ресурсов организации, следовательно передача задачи всегда сопровождается передачей полномочий использовать эти ресурсы. Полномочиями здесь наделяется должность, а не индивид, ее занимающий. Психологический аспект делегирования возникает из-за определенной неформальности процесса делегирования: руководитель передает подчиненному задачи, которые не входят в круг его обязанностей, он как бы навязывает свою работу, и в силу этого психологический барьер возникает у обоих. У руководителя он связан с тем, что

¹⁸ Основы теории управления: Учеб.пособие/ Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.

действия подчиненного, при неудачном исполнении проекта, могут пошатнуть его авторитет, так как ответственность все равно лежит и на руководителе. Для подчиненного увеличение объема работы означает и увеличение риска, и, кроме того, не все находят привлекательным выполнение дополнительных обязанностей. Поэтому могут предприниматься действия по скрытому неприятию делегирования.

Одним из главных отрицательных последствий отказа от делегирования полномочий подчиненным для руководителей является рост дефицита рабочего времени, вследствие которого они постоянно загружены работой. Но не только руководители не желают передавать полномочия, со стороны подчиненных проявляется нежелание принимать полномочия. Причины данных явлений представлены в таблице 7.

Таблица 7

Причины неэффективности процесса делегирования полномочий

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
<ol style="list-style-type: none"> 1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше». 2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу. 3. Отсутствие доверия к подчиненным. 4. Боязнь риска. 5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска). 2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки. 3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы. 4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ. 5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе). 6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий.

3.2.2. Организационные структуры управления

Другим важным организационным процессом является выбор и построение организационной структуры.

Под *структурой управления* понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо:

- разделение и кооперация общественного труда;
- обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
- наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала. Задача менеджеров при построении организации заключается в выборе структуры, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы (как отдельные работники, так и целые подразделения организации), связи, уровни и полномочия. Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В структуре управления организацией различаются *линейные* и *функциональные* отношения.

Линейные отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с

другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

Исторически первой была *патриархальная* оргструктура, которая применялась еще в условиях ремесленной мастерской.¹⁹

Ее хозяин брал на себя работу, связанную с функционированием мастерской, как целого, но не организовывал работу отдельных исполнителей, так как каждый из мастеров был независим в своей работе от других (см. рис. 17). Такая структура используется и сейчас, как правило, в мелком семейном бизнесе.

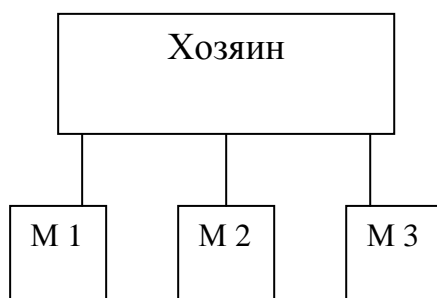


Рис. 17. Патриархальная оргструктура

Количественный рост организации был связан с более глубоким разделением труда в сфере производства и появлением технологических цепочек, которые требовали выполнения работы по координации. Позднее к возрастающей сложности координации деятельности сотрудников организации прибавились проблемы, вызванные неопределенностью внешней среды. Стабильность или нестабильность внешней среды предприятия определяет рутинность используемых технологий. В зависимости от этих двух переменных на современном этапе используются механистический или органический подходы к построению организационных структур, которые обеспечивают разную степень адаптивности организации к изменениям и неопределенности окружающей среды.^{20 21 22}

При *механистическом подходе* к построению организации организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, точно и надежно. Работа, выполняемая в тот или иной момент времени, заранее запланирована, и ее можно предвидеть. Технология выполнения работ достаточно проста и рутинна. Люди выполняют многократно повторяющиеся, доведенные до автоматизма операции, действия и движения. Эффективность деятельности при таком подходе к построению структуры обеспечивается за счет экономии времени, высокой производительности и качест-

¹⁹ Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления: Учебное пособие. – Н.Новгород, Издательство ВВАГС, 1998.

²⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М., 1998.

²¹ Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ.: Учебник. – СПб., 2000.

²² Овсянко Д.В., Стратегическое управление, СПб, курс лекций, 2003.

ва выполнения работ на основе специализации труда, разделения функций и полномочий, обучения, рационализации, контроля, т.е. за счет высокой степени организованности системы.

Однако такая организация неспособна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Потому механистический подход эффективен для организаций со стабильной деловой средой и низким уровнем ее неопределенности.

Органический подход. В нестабильной и неопределенной деловой среде, и при нерутинной технологии работ, организация должна быть более гибкой, адаптивной, легко приспосабливаться к быстрым и частым внешним изменениям. Развитие взглядов на организацию привело к тому, что ее начали рассматривать как живой организм, к которому применимы принципы и законы сохранения и развития биологических систем. В организации как живом организме происходят процессы саморегуляции, самоорганизации и самоуправления, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций для достижения целей и задач. Организация имеет свой жизненный цикл, включающий все стадии от рождения до старения и обновления. Чтобы приспособиться, выжить и существовать в условиях динамичной окружающей среды, организация должна постоянно изменяться, поддерживать внутреннее соответствие между частями системы и адаптироваться к изменениям окружающей среды. Сравнительная характеристика подходов представлена в таблице 8.

Таблица 8

Сравнение механистических и органических организационных структур управления

Механистический подход	Органический подход
<ul style="list-style-type: none"> • четко определенные стандартные задачи; • узкая специализация работ; • централизованная структура; • строгая иерархия полномочий; • преобладание вертикальных связей; • использование формальных правил и процедур, обезличенность взаимоотношений; • власть основана на положении, которое лидер занимает в иерархии; • сопротивление изменениям; • строгая система контроля. 	<ul style="list-style-type: none"> • гибкая структура; • динамика решаемых проблем, временное закрепление задач и работ за исполнителями; • децентрализация полномочий и ответственности; • преобладание горизонтальных связей; • минимальное использование формальных правил и процедур; • власть основана на знаниях и опыте; • готовность к изменениям; • участие каждого сотрудника в решении общих задач; • выполнение работ в группах; • самоконтроль и контроль со стороны коллег.

В современной практике управления наиболее распространенными структурами управления являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Первые четыре относятся к механистическим структурам, последняя – к органической.

Линейная структура управления представлена на рисунке 18.



Рис. 18. Линейная оргструктура

Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему. Такая структура использует руководителей-универсалов, выполняющих все виды специальных работ по управлению: планирование, учет, контроль, регулирование, руководство.

Преимущества линейной оргструктуры: ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений и т.д.

Недостатки линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации, перегрузка верхних уровней управления.

Разделение труда в сфере управления рождает следующий вид структуры – *функциональный*, в котором все однотипные виды работ по управлению передаются в ведение специальных служб (см. рис. 19). Руководитель перестает быть универсалом, т.к., появляется аппарат специалистов. В результате повышается качество управления, но появляется множество функциональных связей, что усложняет структуру. Подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные от функциональных заместителей указания, в какой очередности их выполнять. Поэтому такая структура может успешно работать только в небольших организациях.

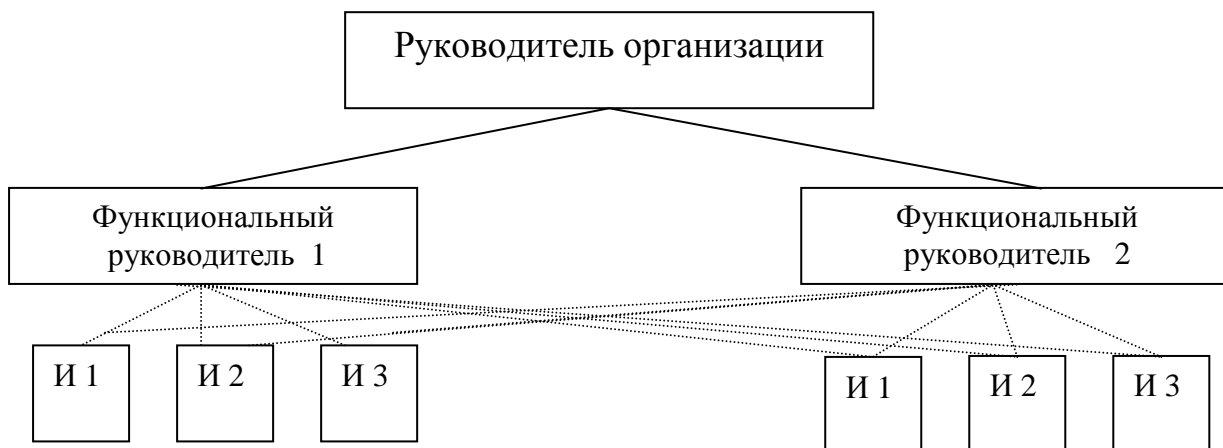


Рис. 19. Функциональная оргструктура

Основной для отечественной практики стала *линейно-функциональная* структура управления (см. рис. 20). В ней линейные связи дополняются функциональными. Эта структура включает несколько уровней, на каждом из которых есть линейные и функциональные руководители. Иногда такую систему называют *штабной*, т.к., функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

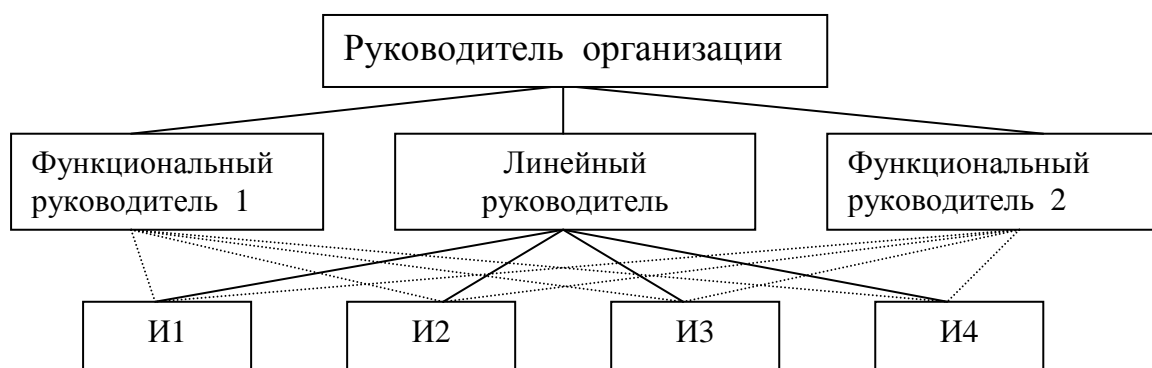


Рис. 20. Линейно-функциональная оргструктура

Среди недостатков линейно-функциональной структуры: разногласия между линейными и функциональными служащими, затрудненное горизонтальное согласование, медленное реагирование на изменения внешней среды.

Основное достоинство – устойчивость.

Невозможность провести быстрые изменения в линейно-функциональной структуре управления способствовала появлению дивизиональной структуры управления.

При использовании *дивизиональной* структуры управления происходит разделение организации на полностью автономные в хозяйственном отношении производственные отделения (дивизионы), имеющие специализацию по продукту или по региону (см. рис. 21; 22). На эти отделения возлагается вся ответ-

ственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции, причем само отделение может иметь линейно-функциональную структуру. Несмотря на то, что в отделениях идет дублирование функций, гибкость управления значительно повышается, так как становится возможным использование разной политики для различных продуктов и рынков.

Ключевую роль в организации играют не функциональные заместители, а главы отделений (президенты и вице-президенты).

В случае вывода отделения из структуры компании, оно получает статус дочерней фирмы, т.е., происходит переход от дивизиональной структуры к холдингу, далее концерну, синдикату, ФПГ и т.д.

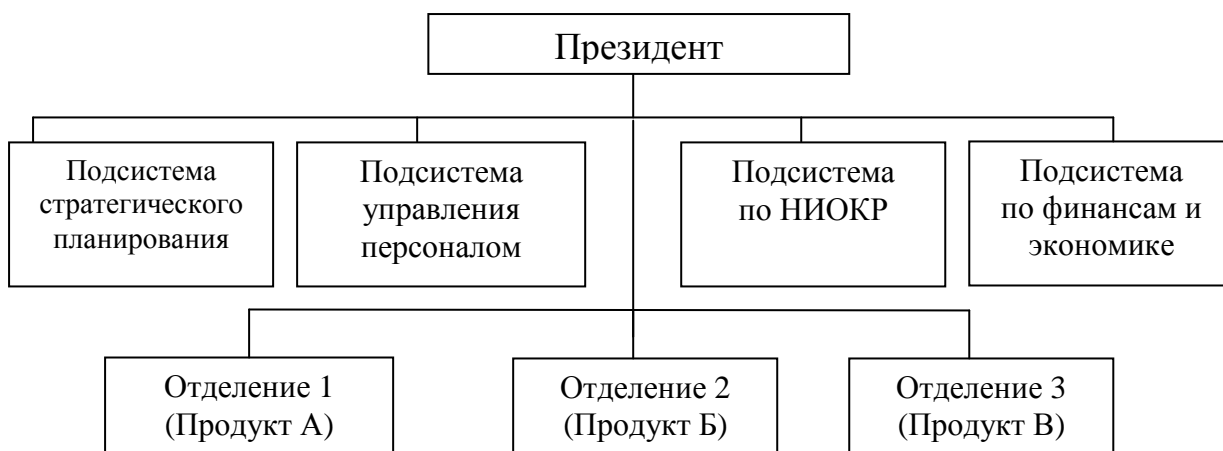


Рис.21. Дивизиональная структура (по продуктовому типу)



Рис.22. Дивизиональная структура (по территориальному типу)

Достоинства дивизиональной структуры проявляются в следующем:

1. Более эффективная реакция организации на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса.
2. Повышение адаптивности предприятия к изменениям факторов внешней среды.

3. Разгрузка высшего руководства от рутинной работы и предоставление возможности стратегического управления.

4. Повышение оперативности в принятии решений дивизиональных менеджеров.

5. Децентрализация принятия оперативных управленческих решений и повышение ответственности за получение прибыли на уровне дивизионов.

Недостатки:

1. Увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов.

2. Возможность непонимания специфики деятельности дивизионов в головном офисе и, как следствие, опасность потери управления дивизионами.

3. Опасность возникновения проблем информационного характера между дивизионами и подразделениями фирмы.

4. Опасность превращения дивизионов в потребителя ресурсов основной компании.²³

5. Замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса, из-за слабых связей с головным предприятием.

Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500-700 сотрудников.²⁴ Они также эффективны в организациях, охватывающих обширные географические регионы или с широкой номенклатурой продукции или предлагаемых услуг.

Следующий тип организационной структуры – *матричная* – не является самостоятельной структурой. Это модификация линейно-функциональной – в той ее части, которая отвечает за разработку нового продукта (см. рис. 23).

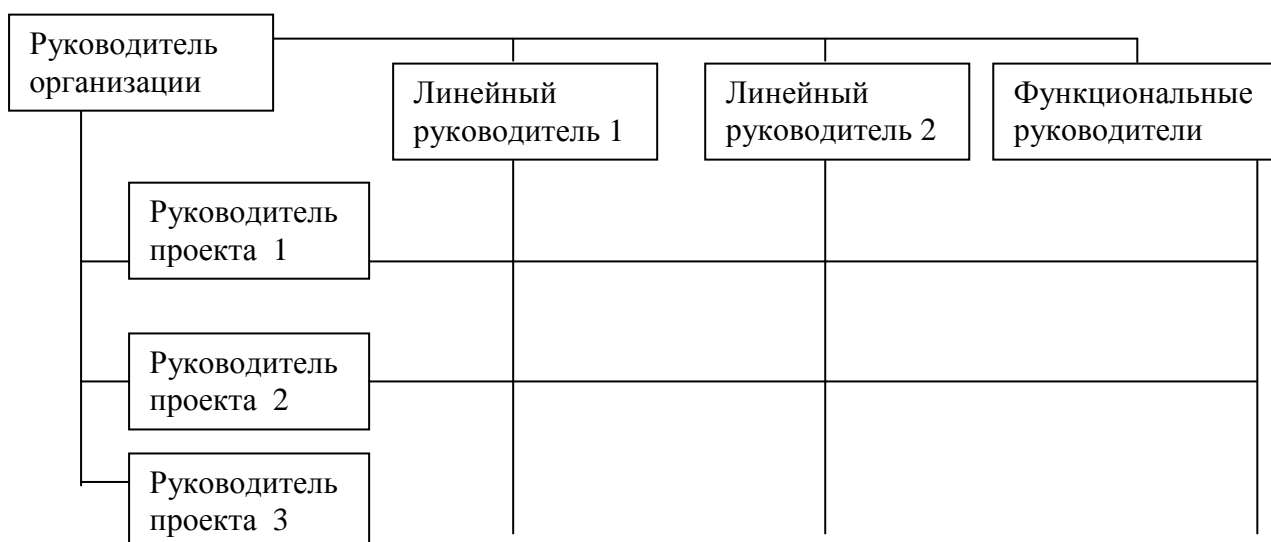


Рис. 23. Матричная оргструктура

²³ Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления. – Альфа-пресс, 2011.

²⁴ Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления. – Альфа-пресс, 2011.

Специалисты компании объединяются в группу с целью работы над специальным проектом. Для сокращения времени на согласование в структуру вводятся горизонтальные связи. Это достигается за счет введения нового звена – руководителей проектов, которые назначаются из состава конструкторского отдела и получают полномочия по использованию ресурсов организации, в том числе и трудовых, на время работы над проектом. Таким образом, исполнитель может иметь двух и более руководителей: один – руководитель подразделения (линейный), а другой – руководитель проекта (функциональный).

Достоинством матричной структуры является более эффективное использование кадров организации, а основным недостатком – двойное подчинение, которое делает эту структуру внутренне конфликтной.

Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

- разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер;
- необходима частая смена ассортимента или технологии;
- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;
- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Структура управления не может оставаться неизменной с момента создания организации. Рост организации, изменение технологии работ и уровня квалификации работников вызывают необходимость пересмотра взаимодействия и взаимосвязей между элементами структуры. Реорганизация структуры должна проводиться с учетом принципов, обеспечивающих эффективность ее функционирования:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- принцип соответствия звеньев управления функциям управления;
- принцип четкого функционального разграничения - каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;
- принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;
- принцип распространенности контроля, т.е. правильное определение нормы управляемости.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им

функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- уровня управления,
- уровня решаемых задач,
- квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

- высший уровень руководства – 3-5 чел.
- средний уровень руководства – 10-12 чел.
- нижний уровень управления – 25-30 чел. при выполнении простых работ;
- принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а, следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;
- сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
- принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизятся активность и ответственность нижестоящих звеньев;
- принцип гибкости (в том числе желание модифицировать себя, так как система, по мнению О.Т. Лебедева, А.Р. Каньковской,²⁵ сопротивляется изменениям, касающимся способа ее организации) и экономичности – реагировать на изменения внешней и внутренней среды с наименьшими затратами.

3.3. Мотивация как функция управления

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.²⁶ Основная задача функ-

²⁵ Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Под ред. О.Т. Лебедева. – 2-е изд., Доп. – СПб.: ИД "МиМ", 1997.

²⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

ции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители во все времена осуществляли функцию мотивации своих работников. В древности мотивация осуществлялась в основном методом чередования «кнута» и «пряника». С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них будет возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители пришли к выводу, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время существует мнение, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Под потребностью в теории мотивации понимается нужда в чем-либо. Потребности удовлетворяются через вознаграждения, которые делятся на внешние (экстринсивные) и внутренние (интринсивные). Возникновение потребности способствует формированию мотива (внутреннего побуждения) к действию, которое в будущем может привести к удовлетворению этой потребности. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.²⁷ Формируя эффективную систему мотивации, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. В связи с этим, необходимо постоянное изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, для дальнейшей интеграции личной мотивации с производственными требованиями и целями организации. Другим важным компонентом мотивационной стратегии организации должно быть определение тех форм стимулирования персонала,

²⁷ Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Изд-во «ЭКМО», 1999.

которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов (рис.24):

- Первый этап – возникновение потребностей. Потребность – это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- Второй этап – поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- Третий этап – определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.
- Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

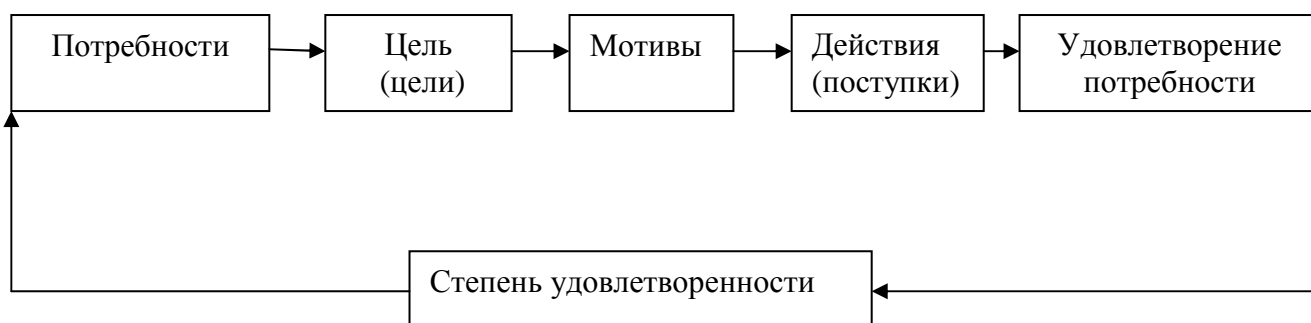


Рис. 24. Схема протекания мотивационного процесса

Существует большое количество теорий мотивации, которые принято делить на две группы. Первую группу составляют *содержательные теории* мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к действию. Наиболее известные содержательные теории: пирамида Маслоу, концепция Альдефера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга. Рассмотрим некоторые из них.

1. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу

Основой теории Маслоу²⁸ является разделение потребностей на пять основных типов. Его иерархическая теория утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I и II уровня.



Иерархия потребностей по Маслоу

Рис. 25. Иерархия потребностей Маслоу

2. Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

Двухфакторная теория Герцберга²⁹ базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются *поддерживающими* или *гигиеническими факторами*. Это: политика компании и стиль управления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют *мотивационными факторами*. Это: достижение цели; признание; ответственность и самостоятельность; возможности развития; продвижение по службе. Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они становятся намного толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием отсутствия гигиенических факторов. Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Герцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие — соот-

²⁸ Maslow, A.H. Motivation and Personality. – New York, 1954.

²⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М., 1998.

ветствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям. Таким образом: 1) Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации. 2) Мотивационные факторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Вторая группа теорий мотивации – это *процессуальные теории*. Они не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата. Наибольшую известность получили такие процессуальные теории мотивации, как: теория ожидания Врума, теория постановки целей Локка, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера и т.д. Рассмотрим некоторые из них.

1. Теория ожидания В. Врума.

Эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом³⁰ как процесс управления выбором. Она основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ключевым фактором в теории ожидания являются 3 взаимоотношения: 1) ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд и результата (РТ—Р); 2) ожидание соотношения результата и вознаграждения (Р—В); 3) ценность вознаграждения (Ц), то есть предполагаемая степень относительного удовлетворения, или неудовлетворения, возникшего вследствие получения вознаграждения.

Соотношение между тремя факторами может быть выражено:

$$\text{Мотивация (М)} = (\text{РТ} - \text{Р}) \times (\text{Р} - \text{В}) \times \text{Ц}.$$

Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

2. Теория справедливости Адамса.

Теория справедливости, разработанная Джоном Стэйси Адамсом³¹, гласит, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение. Исследования показали, что если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше, то также не начинают работать интенсивнее. Основной вывод: до тех пор, пока

³⁰ Vroom V.H. Work and Motivation. New York, 1964.

³¹ Adams J.S. Inequity in Social Exchange // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, Stephen P. Robinson, David A. De Cenzo. New York, 1989.

люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Эта теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

3. *Модель Портера – Лоулера.*³² Является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Они исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат (рис. 26).

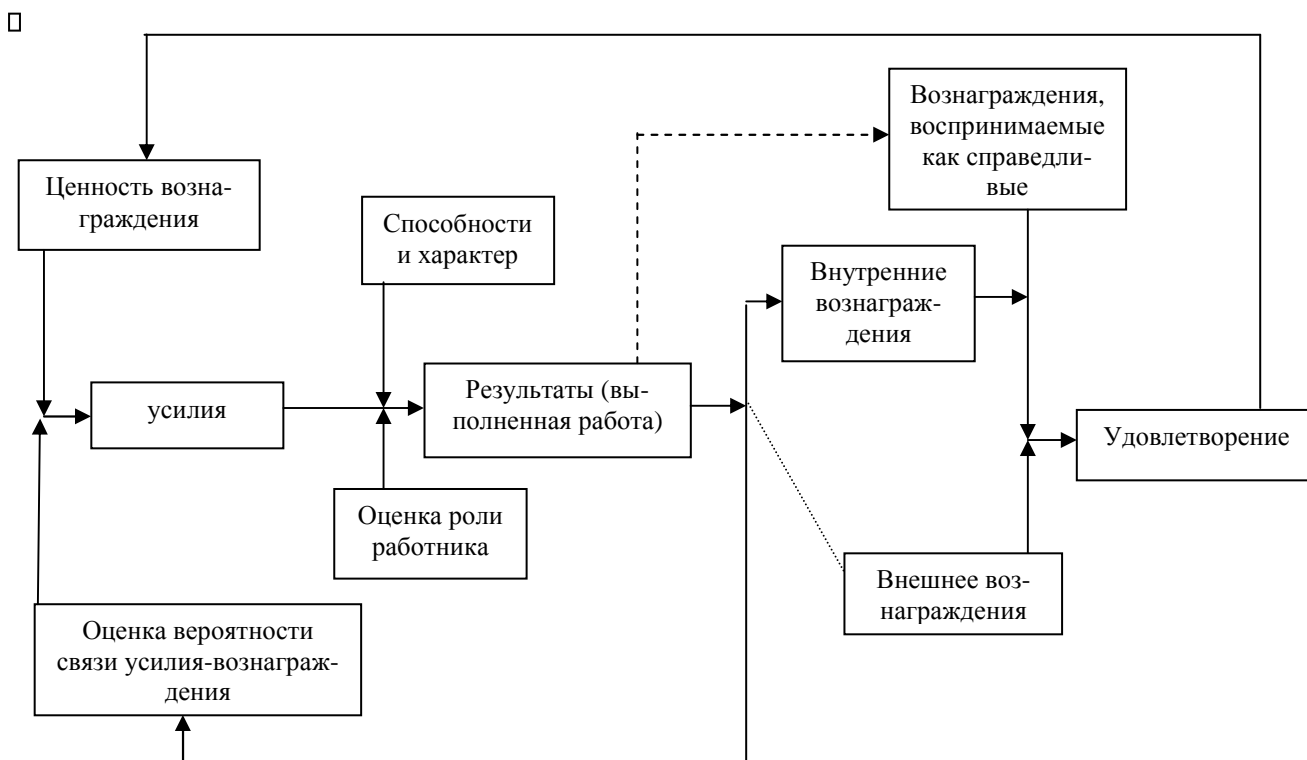


Рис.26. Мотивационная модель Портера-Лоулера

В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь:

- затраченные усилия;
- полученные результаты;
- восприятие;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты, достигнутые сотрудником зависят от трех переменных: затраченные усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько че-

³² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М., 1998.

ловек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (похвалы руководителя, премия и т.п.) вознаграждения.

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций. Различные теории мотивации содействуют значительному усовершенствованию конкретных подходов к управлению людьми. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

3.4. Контроль как функция управления

Управленческий контроль – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организации. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. ***Контроль*** – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды.³³

Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

В самом общем виде *контроль означает процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными*. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативное влияние, либо усилить действие, если результаты позитивные.

³³ Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие критерии: эффективность контроля, экономичность контроля, выполнение задач контроля, определение границ контроля, своевременность и гибкость контроля.

Объектом контроля выступают предприятия организации.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы. Контролируются производственный процесс, нормы расходования материальных и финансовых средств. Осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы.

Главные инструменты выполнения функции контроля - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Различают следующие *виды контроля* (рис. 27):

1. *Предварительный контроль*. Он осуществляется до фактического начала работ. Цель предварительного контроля – обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной работы организации. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В процессе такого контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты.

2. *Текущий контроль*. Он осуществляется в ходе проведения работ. Его цель – совершенствование деятельности, координация для движения к цели. Обычно его объектом становятся сотрудники организации, а сам контроль выполняется их непосредственным начальником. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они

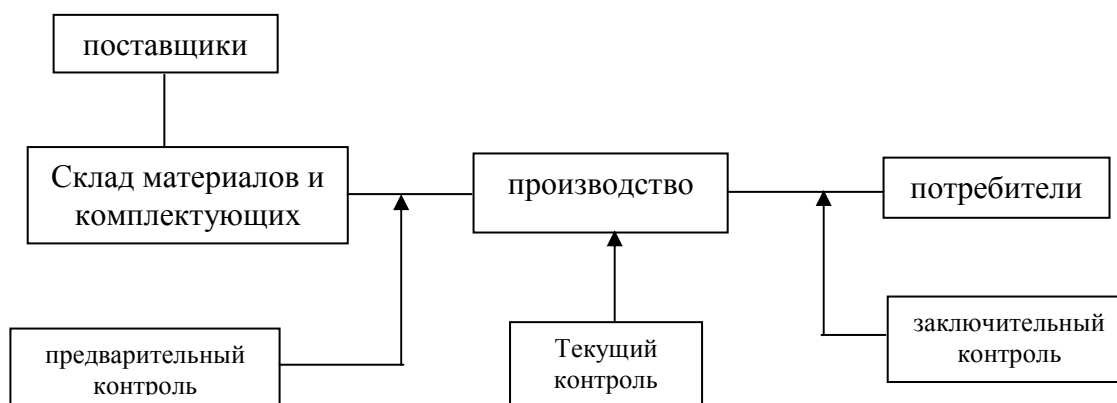


Рис. 27. Виды контроля³⁴

могут перерасти в серьезные трудности для всей организации. Такой контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Для того чтобы осуществлять текущий контроль аппарату управления необходима обратная связь. Обратная связь – это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Несмотря на то, что заключительный контроль осуществляется слишком поздно для того, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он: 1) дает руководству информацию для планирования в случае проведения в будущем аналогичных работ; 2) способствует мотивации сотрудников.

В процедуре контроля есть *три четко различимых этапа*: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.³⁵

1. *Установление стандартов.* Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко в организации слиты функции контроля и планирова-

³⁴ Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления: Учебное пособие. – Н.Новгород, Издательство ВВАГС, 1998.

³⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

ния. **Стандарты** - это конкретные цели, продвижение к которой поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, заключается: в определении масштаба отклонений; в измерении результатов; в передаче информации, то есть в доведении до сведения соответствующих работников организации, как установленных стандартов, так и достигнутых результатов; и в оценке данной информации.

3. Действия менеджера.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Таким образом, функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников. Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а менеджеры среднего и низового звена больше заняты подбором кадров, организацией труда персонала. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности – т.е., возможности достичь желаемого результата, и эффективности – т.е., возможности достичь результата с наименьшими затратами.

Практические задания и темы рефератов

1. Практическое задание «Планирование профессионального будущего». Планируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите

ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

2. Деловая игра «Создание фирмы».

На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды. Каждая команда должна:

1. Придумать название организации.
2. Сформулировать миссию фирмы.
3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу).
4. Описать конкурентные преимущества фирмы.
5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции.
6. Описать особенности внутренней среды организации – ее оргструктуру, стиль руководства, корпоративную культуру.
7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы.
8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее.
9. Оценить конкурентоспособность фирмы.
10. Описать возможные стратегические перспективы компании.
11. Определить возможные стратегические проблемы компании.

Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы. Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

3. Распределите (таблица 9) нижеприведенные функциональные обязанности по подразделениям организации согласно их специализации.

Исходные данные по организации. В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию для разнообразных направлений народного хозяйства. Обладает современным сварочным производством и станочным парком предприятия и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спросом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконструкции.

Анализируя состояние жилищно-коммунального хозяйства, фирма закупает оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятельности. Организационная структура фирмы приведена на рис.28.

Функции:

1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики;
2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площадей, имущества;

3. Обеспечение фирмы электроэнергией, теплом, водой;
4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализации;
5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов;
6. Реализация проектов, одобренных на ФП (финансовое планирование);
7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий;
8. Прием на работу подходящих сотрудников и распределение их с пользой для них и организации;
9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение;
10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанностей;
11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита;
12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий;
13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег;
14. Ведение документации по активам, их списание;
15. Организация аудита;
16. Составление отчетности и баланса;
17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирования;
18. Точные цены на материалы на складе;
19. Оплата счетов;
20. Начисление заработной платы и налогов;
21. Контролирование соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам;
22. Выполнение функции ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ;
23. Формирование подборки информационных документов;
24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы;
25. Оформление сертификатов на изделия фирмы;
26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств;
27. Отслеживание правильности их функционирования;
28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства;
29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей;
30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников;
31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных проверок;
32. Проведение опросов;
33. Создание рекламных материалов;
34. Размещение рекламы на сайте, в средствах массовой информации;
35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продукции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы;
36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предоставление её клиентам и отделению по СО;

37. Приемка заказа; калькуляция стоимости заказа;
38. Подготовка заявки на заказные материалы;
39. Функции ПТО;
40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы;
41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий;
42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налоغو-
обложению;
43. Ведение арбитражных процедур;
44. Приём и выдача наличных денег;
45. Регистрация заказов;
46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия;
47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП);
48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и допла-
там;
49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег;
50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков
(логистика);
51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам;
52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве;
53. Доставка готовых изделий клиентам;
54. Транспортные услуги;
55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования
и автомашин;
56. Инспектирование вопросов по технике безопасности;
57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности;
58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм;
59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов;
60. Исследование рынка поставок;
61. Ведение файла поставщиков;
62. Заказ материалов и инструмента;
63. Заявки транспортному цеху;
64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и доставкой
изделий заказчику;
65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки;
66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материа-
лов и инструмента;
67. Ведение карточек по движению материалов;
68. Изучение чертежей;
69. Заявки на материалы и инструмент;
70. Доставка и учет материала и инструмента;
71. Распределение работы;
72. Контроль за качеством изделий бригады;
73. Сдача готовой продукции на склад;
74. Обучение учеников;

75. Планирование и прогнозирование развития цеха;
76. Обеспечение работоспособности оборудования;
77. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
78. Распределение работы между прорабами;
79. Приемка работы (закрытие нарядов);
80. Сдача готовой продукции заказчику;
81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы;
82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия;
83. Изучение чертежей и схем, разбивка;
84. Анализ наряда;
85. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
86. Организация работ;
87. Распределение работы между бригадами;
88. Приемка работы, составление актов, технадзор;
89. Сдача готовой продукции заказчику;
90. Обучение учеников;
91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий;
92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной политике и технологиям;
93. Создает рабочие точки за пределами фирмы;
94. Добивается их эффективности;
95. Привлекает новых клиентов;
96. Изучение чертежей;
97. Анализ наряда;
98. Заявки на материалы и инструмент;
99. Распределение работы между бригадами;
100. Приемка работы (закрытие нарядов);
101. Сдача готовой продукции на склад;
102. Составление графика техобслуживания оборудования;
103. Фиксирует успехи фирмы;
104. Собирает отзывы о деятельности фирмы;
105. Делает известными результаты деятельности фирмы.
106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг;
107. Ведение Центрального Файла покупателей;
108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая новые изделия, услуги и пр.

4. Практикум «Выбор стимулирующего воздействия».

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих четырёх сотрудников?

✓ Яков, 24 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.

✓ Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается во-

круг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.

✓ Инна, 19 лет, она только что начала работать секретарем и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.

✓ Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

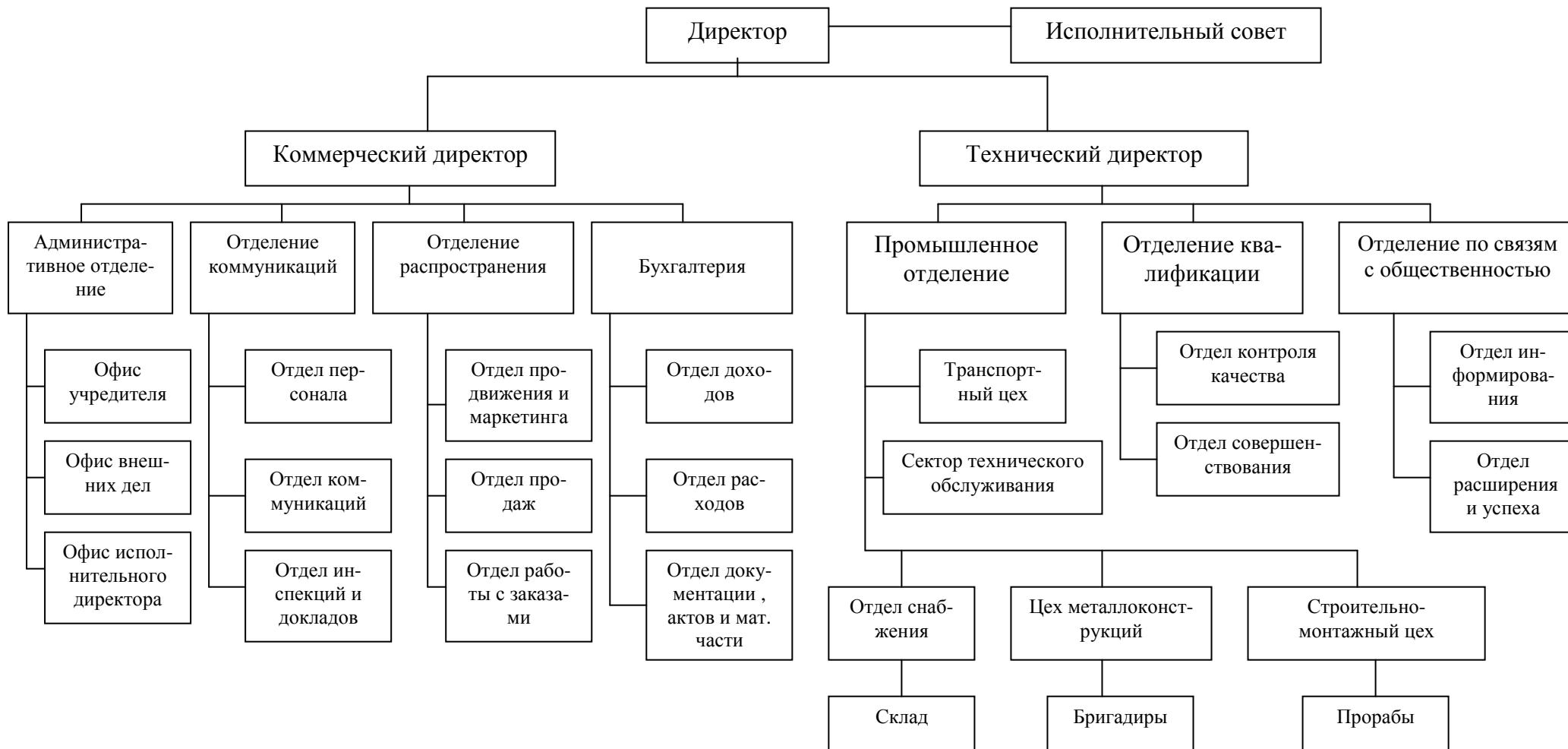


Рис. 28. Организационная структура фирмы «Х»

Таблица 9**Таблица к заданию 3**

Подразделение	Выполняемые функции	Подразделение	Выполняемые функции
Офис учредителя		Отдел документации, актов и материальной части	
Офис внешних дел		Транспортный цех	
Офис исполнительного директора		Сектор технического обслуживания	
Отдел персонала		Отдел снабжения	
Отдел коммуникаций		Склад	
Отдел инспекций и докладов		Отдел контроля качества	
Отдел продвижения и маркетинга		Отдел совершенствования	
Отдел продаж		Цех металлоконструкций	
Отдел работы с заказами		Бригады	
Отдел доходов		Строительно-монтажный цех	
Отдел расходов		Прорабы	
Отдел расширения и успеха		Отдел информирования	

5. Тест «Какая мотивация у вас к успеху?»

Если вы хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь, не задумываясь, но четко ответить *да* или *нет* на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ *да* на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 41, и за каждый ответ *нет* на вопросы 6, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 31, 36, 38, 39, 40 поставьте себе по 1 баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ:

28 – 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

6. Тест «Что люди хотят получить от своей работы?»

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых.

Инструкция:

Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе по такой схеме: 1 балл – не важно, 2 балла – почти не важно,, 5 баллов – максимально важно.

Как Вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на Ваше отношение к работе?

Интересное содержание работы.

Хороший начальник.

Признание проделанной Вами работы, уважение к Вам.

Возможность продвижения по службе.

Удовлетворенность личной жизнью.

Престижная работа.

Ответственная работа.
Хорошие условия для работы.
Разумные правила и процедуры, существующие в данной организации.
Возможность самосовершенствования.
Работа, которую Вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
Чувство безопасности, связанное с работой.

Подведение итогов:

Суммируйте баллы, относящиеся к гигиеническим факторам (вопросы 2, 5, 6, 8, 9, 12) и к мотивационным (вопросы 1, 3, 4, 7, 10, 11) и сравните эти две суммы.

7. Темы рефератов по данному разделу.

1. Основные функции управления.
2. Взаимосвязь функций управления.
3. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
4. Организация, координация и регулирование.
5. Мотивация как функция управления.
6. Основные теории мотивации.
7. Функция контроля, виды и основные критерии.
8. Контроль и контроллинг.
9. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
10. Значение делегирования в организации.

Тест для самоконтроля

1. Выберите правильное утверждение:
А) процесс управления следует начинать с исполнения функции организация;
Б) реализация функции контроля обеспечивает успешное начало управленческого процесса;
В) только реализация функции планирования обеспечивает всестороннюю проработку управленческой ситуации.
2. При исполнении функции организации руководитель должен (выберите правильные утверждения):
А) проверить соответствие существующей организационной структуры управления новым целям;
Б) установить показатели контроля деятельности подчиненных;
В) посредством организационных методов распределить задачи и ответственность среди исполнителей;
Г) выбрать средства стимулирования подчиненных.
3. Контроль – это:
А) средство заставить подчинённых делать то, что им не нравится;
Б) средство обеспечения достижения целей организации;
В) действие руководителя, исполняемое по его желанию.

4. Делегирование полномочий осуществляется в пределах исполнения функции:
- А) мотивации;
 - Б) организации;
 - В) контроля;
 - Г) планирования;
 - Д) оперативного регулирования.
5. Нарушения принципа единоначалия характерно для:
- А) линейной структуры управления;
 - Б) матричной структуры управления;
 - В) функциональной структуры управления;
 - Г) дивизиональной структуры управления;
 - Д) линейно-функциональной структуры управления.
6. Выберите правильное утверждение:
- А) процесс мотивации у человека начинается с возникновения мотива;
 - Б) процесс мотивации у человека начинается с постановки цели;
 - В) процесс мотивации у человека начинается с возникновения потребности;
7. Что нельзя делегировать в процессе управления:
- А) ответственность;
 - Б) полномочия;
 - В) обязанности;
 - Г) функции.

Глава 4. Связующие процессы в управлении

4.1. Коммуникационный процесс

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. **Коммуникация** – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми. Сам термин «**коммуникация**» (от лат. – *communicatio* – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) появился в научной литературе в начале XX века. При этом первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория.³⁶

В процессе коммуникации происходит передача информации. Информация управления – это совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей о каком-либо явлении или объекте.

Учитывая важность информации для управленческого процесса, необходимо, что информация была своевременной, полной, достоверной и реферированной.

Рассмотрим показатели, характеризующие информацию.

1. *Своевременность* – отражает степень соответствия состояния объекта управления или внешней среды тому положению, которое отражено в поступившей информации. Значение этого показателя зависит, во-первых, от времени прохождения информации по информационным каналам и, во-вторых, от динамичности объекта, состояние которого этой информацией регистрируется. Чем дольше находится информация в информационных каналах, прежде чем попасть к ее потребителю (руководителю), тем больше она теряет признак своевременности. Информация это не вино, которое чем старше, тем лучше.

2. *Достоверность* – характеризует уровень объективности фактического положения источника информации (объекта управления или внешней среды), фактическому содержанию информации, ушедшей из этого источника. Информационные искажения могут быть как результатом недоработки лиц, формирующих информацию, так и результатом умышленного искажения ими информации. Последнее наблюдается в тех случаях, когда проявляется стремление выдать желаемое за действительное с целью избежать каких-либо санкций, либо когда преследуются деструктивные цели, которые направлены на нанесение ущерба источнику или приемнику информации.

3. *Полнота*. Информация считается полной, если лицу, принимающему на ее основе решение, не придется для этого собирать дополнительные сведения.

4. *Уровень реферированности* информации – оценивает уровень обработки (фильтрации) информации при ее прохождении через иерархические уровни организационной структуры управления. Он требует максимальной очистки

³⁶ Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации: Краткий курс. – М.: АСТ: Восток – Запад, 2007.

информации от побочных и пояснительных сведений, не требующихся для принятия решений на том уровне, для которого информация предназначена.

Для лучшего понимания коммуникационного процесса, ученые и исследователи стали пользоваться методом моделирования: воспроизведением характеристик одного объекта с помощью другого. Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональные характеристики коммуникационного процесса в виде схемы. При этом содержание модели зависит от концепции ученого, который эту модель разработал, от потребностей той сферы науки, в которой она появилась и т.д. Модель воспроизводит некоторые характеристики моделируемого объекта, но она не является точным отражением реальности, и тем более самой реальностью. Модель нужна исследователю, чтобы лучше проиллюстрировать свою концепцию.

Рассмотрим различные модели коммуникационного процесса.

Модель Шеннона-Уивера. Классической в современной западной литературе стала модель коммуникации, предложенная в конце 40-х годов математиком К. Шенноном и инженером-электронщиком У. Уивером. Благодаря работе Шеннона и Уивера, которая называлась «Математическая теория коммуникации», в науке утвердилось представление о том, что коммуникация возможна только как математическая. И в 50-х годах, и в начале 60-х годов исследования коммуникационных процессов на Западе в подавляющем большинстве отождествлялись с исследованиями информационных, кибернетических систем и их смысл состоял в том, чтобы измерить возможное количество информации, которое может передать источник по определенным каналам получателю. Шеннон и Уивер выделили пять составляющих процесса коммуникации:

1. источник;
2. послание;
3. преобразователь сигнала (кодирование и декодирование информации);
4. получатель сигнала;
5. цель.

Модель Шеннона-Уивера абстрагируется от смысла передаваемой информации, сосредоточиваясь целиком на ее количестве: неважно, какое сообщение передаете важно лишь, какое количество сигналов передается. Информация - это противоположность энтропии (хаоса, неопределенности, беспорядка), следовательно, она представляет собой возможность уменьшения неопределенности: чем больше информации содержит система, тем выше степень ее упорядоченности. Но слишком большой объем информации также увеличивает степень неопределенности — возникает «информационный шум». Достоинство данной модели связано с тем, что с ее появлением возникло представление о скорости и количестве передаваемой информации. Однако модель Шеннона-Уивера имеет и ряд ограничений:

- она механистична – отражает преимущественно технические способы коммуникации, а человек включается в нее лишь в качестве «источника» или «приемника» информации;

- она абстрагируется от содержания, смысла передаваемой информации, уделяя внимание только ее количеству;
- коммуникативный процесс в данной модели носит линейный, однонаправленный характер, обратная связь отсутствует.

Модель Ласуэлла. В 1948 г. Г. Ласуэлл предложил модель общения в терминах основных функций, проявляемых в человеческом обществе. Г. Ласуэлл выделил и определил три функции, характерные для человеческого общества. Это, во-первых, функция надзора за средой, предохраняющая членов сообщества от возможных опасностей, во-вторых, функция корреляции различных частей общества для организации адекватных ответов на воздействия среды, в-третьих, функция трансмиссии социального опыта от одного поколения к другому. Ласуэллом были выделены основные элементы структуры коммуникации: коммуникатор (активное начало), сообщение (средство воздействия) и реципиент (пассивное звено). Основной целью коммуникации было признано изменение социальных установок, мнений, суждений, представлений реципиента посредством определенным образом организованного сообщения и поведения коммуникатора. Согласно этой «Теории пули» Ласуэлла, коммуникация подобна магической пуле. Перед ней реципиент беззащитен, как мишень: эта «пуля», летящая от мозга одного человека к мозгу другого, автоматически «зажигает» реципиента «как электрическую лампочку» и трансформирует его идеи, чувства, знания или мотивацию. В схеме Ласуэлла выделяется пять элементов коммуникативного процесса: «Кто передает информацию? Что это за информация? По каким каналам? Кому? С каким эффектом?» Здесь не придается значения содержанию сообщения, особенностям канала передачи, возможностям понимания сообщения и возможным искажениям информации в процессе коммуникации.

Модель Трама. Для изучения организации важно представить универсальную схему коммуникации, применимую во всех ситуациях управления. Такую коммуникационную модель (рис. 29) предложил немецкий ученый В. Трам. В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса.

1. *Отправитель* – создатель сообщения, тот, кто генерирует информацию. Решая, какая значимая информация (идея) может стать предметом передачи, как ее закодировать, по какому каналу направить информацию, отправитель тем самым начинает процесс коммуникационного обмена.

2. *Сообщение* – подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов – слов, знаков, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д. В процессе кодирования (преобразования смысла идеи в символы) могут возникать проблемы, действие которых снижает эффективность процесса коммуникации. Например, отправитель составляет сообщение из символов, которые получатель не понимает, не встречал в своем прошлом

опыте или неоднозначно трактует в контексте данного сообщения (т.е. отправитель не настроен на язык, культуру получателя и это ведет к искажениям в понимании).

3. *Канал передачи информации* – средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. Различают следующие каналы передачи информации: речевой канал; передачу письменных материалов; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.). Кроме того, каналы в организации могут подразделяться на формальные, передающиеся по официальным каналам организации; неформальные – слухи. В практической деятельности руководитель организации применяет, как правило, не один, а два или несколько каналов передачи информации для подчиненных (официальное сообщение и сообщение с помощью слухов), что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться проблемы. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает двойное толкование одного сообщения, а при сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

4. *Получатель* – лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Неправильная интерпретация часто обусловлена несхожестью языка, восприятия культуры, различия в интересах отправителя и получателя.

5. *Результат* (эффект) коммуникационного воздействия – изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта или действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. *Обратная связь* – оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания сообщения, и о согласии с ним. Обратная связь позволяет отправителю не только узнать результат коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта. Если результат передачи сообщения достигнут (оно понято в подразделении организации и стало руководством к действию), то это – положительная обратная связь; в противном случае, это – отрицательная обратная связь.

7. *Шум* – то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации. Источниками шумов, затрудняющих точное понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, различное видение целей и задач организации, особенности культуры и языка. Высокий уровень шума приводит к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. *Этот процесс шутливо проиллюстрировал А. Моль в при-*

мере передачи указаний по цепочке: капитан – адъютант – сержант – капрал – рядовые солдаты.

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 редкое явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – сержанту: «По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда это редкое явление состоится в казарме».

Сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день».

Капрал – солдатам: «Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Именно потому, чтобы не происходило искажение смысла информации, в армии повторяют приказы.³⁷



Рис. 29. Схема коммуникационного процесса по В. Трэмму³⁸

Таким образом, в рамках такого подхода процесс коммуникации можно рассматривать как ряд этапов, последовательно осуществляемых участниками этого процесса:

1. Формулирование информации.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Прием и декодирование информации.

³⁷ Социальная психология и этика делового общения: Учеб. Пособие для ВУЗов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, Н.А.Нартов и др. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.

³⁸ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

5. Формулирование информации получателем.
6. Выбор канала и кодирование сообщения получателем.
7. Передача информации отправителю.
8. Прием информации и декодирование ее получателем (бывшим отправителем).

Наряду с положительными чертами, присущими рассмотренной модели, у нее есть существенный недостаток - рассматриваются только парные, а не сетевые коммуникационные связи.

Сетевой анализ коммуникаций. В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие *коммуникационных сетей* (более подробно в ³⁹ стр. 204-211) При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) – от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации). Зарождение этого научного подхода, получившего название сетевого анализа коммуникаций, связывают с исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившихся А. Бавеласом (1950), Г. Левиттом (1951), М. Шоу (1954). В ходе исследований были выявлены два типа личностных коммуникационных сетей - радиальные и взаимосвязанные (табл. 10), присущие любой организации. *Радиальная сеть* – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами. *Взаимосвязанная сеть* – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем радиальные, поскольку те, кто контактируют с данным индивидом, обычно общаются и друг с другом. Но большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации. Рассмотрим некоторые виды сетей (рис.30) в малых группах. Каждая из коммуникационных сетей в малых группах приспособлена для решения определенных управленческих и производственных задач. В каждой из конфигураций лидер занимает различное положение. Функции лидера заключаются в обработке, коррекции информации и передаче ее другим членам малой группы для исполнения.

- «Круг» – сеть децентрализована, свойственна малым группам. Положение лидера подобно положению других участников. Информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и из участников оказывает равноправное влияние на процесс коммуникации, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения стро-

³⁹ Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2001.

го по кругу. Такая сеть часто встречается при выполнении групповых задач, требующих нестандартного творческого подхода, при совместно-творческом типе деятельности. Здесь формально соблюдаются равенство и общее участие в принятии решений, отношения между членами группы и лидером достаточно демократичны, возможность возникновения деструктивных конфликтов относительно невелика.

Таблица 10

Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки
Радиальные.	Сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами.	Увеличение степени открытости. Высокая информированность.	Неустойчивость.
Взаимосвязанные.	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом.	Устойчивость. Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети.	Закрытость. Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации.

- *«Штурвал»* – сеть сильно централизована, в центре находится лидер, к которому сходятся все коммуникационные потоки. Члены группы между собой не контактируют. Такая сеть может быть эффективна при совместно-индивидуальном типе деятельности, когда каждый участник получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только лидеру, не получая никакой дополнительной информации от остальных членов группы. Обратная связь слаба или отсутствует, что порождает большое количество ошибок вследствие невозможности взаимных коррекций ошибок между членами группы. Если сложность заданий или количество участников возрастает, то лидер перестает справляться с одновременно растущим объемом информации, вследствие чего у него происходит информационная перегрузка, что приводит к снижению качества управленческих решений. Сеть «штурвал» эффективна при жесткой централизации власти лидера, использующего авторитарный стиль руководства.

- *«Цепь»* – слабо централизованная сеть, которая используется преимущественно при совместно-последовательном типе деятельности, в условиях многоэтапных технологий. Здесь лидер фиксирует лишь конечный результат и дает указание на выполнение следующего технологического цикла. Так как звеньев цепи может быть достаточно много, то передаваемая информация может значительно исказиться, особенно, в процессе обратной связи, когда она осуществ-

ляется последовательно через все звенья цепи к лидеру, обрастая дополнительными коррективами каждого из членов цепи. Так как лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, то такая конфигурация применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия смежных звеньев. Например, сети типа «цепь» используются в японской системе организации производства «точно вовремя». Здесь каждый исполнитель получает строго определенное количество деталей мелкими партиями; так, если сборщик должен собрать двадцать узлов, то он получает строго двадцать болтов. Если в этой партии попадет один некачественный болт, то сборщик не сможет собрать один узел. Поскольку санкции осуществляются по конечному результату, то за некачественный болт ответственность должен нести сборщик. Поэтому он стремится сам контролировать деятельность рабочего, изготавливающего болты.

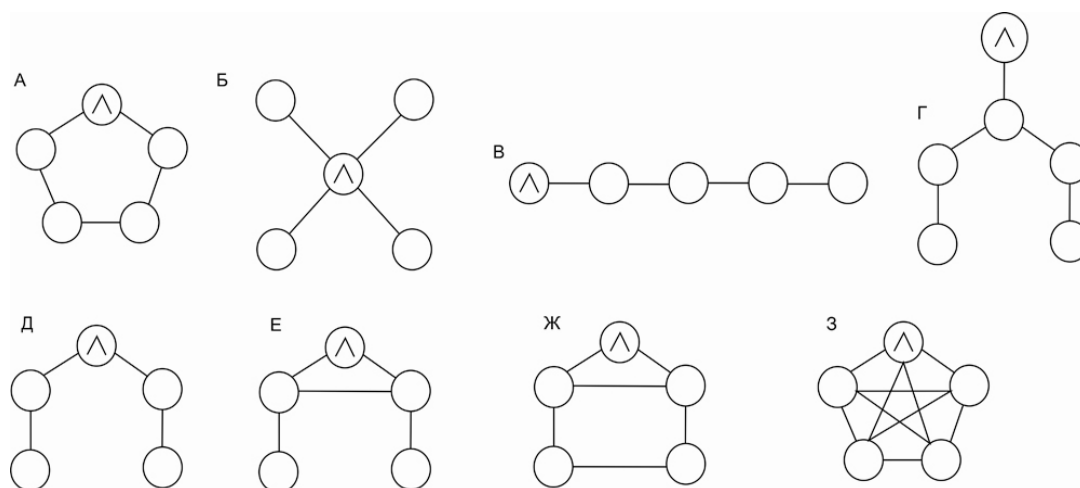


Рис. 30. Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:
 а – «круг»; б – «штурвал»; в – «цепь»; г - «игрек»;
 д – «тент»; е – «палатка»; ж – «дом»; з – «паутина»

- «Игрек», или «цепь со сторожем» – в этой сети есть разветвление, на котором располагается позиция сторожа, который перерабатывает и интерпретирует информацию для лидера. Это облегчает задачу последнего, так как позволяет ему получать обобщенную информацию сразу из двух половинокцепи без информационной перегрузки. Такая сеть характерна, для линейных иерархических структур, когда к руководителю поступает обобщенная информация о деятельности нескольких подразделений от заместителя, помощника или диспетчера. В такой сети высока вероятность искажения информации и аккумуляция значительных ресурсов информационной власти у «сторожей», которые могут обобщать, адаптировать и передавать информацию в выгодном для них свете, что снижает возможности полноценного управления у лидера.

- «Тент» – такая сеть обычно применяется в дивизиональных структурах управления, в крупных корпорациях с продуктовой или региональной специа-

лизацией, когда информация проходит по отдельным ветвям структуры с разделением по регионам или по продуктам.

- *«Палатка»* – в такой сети, наряду с вертикальными каналами коммуникации, используются и горизонтальные, связывающие верхние звенья иерархической структуры. На средних и низших уровнях управления горизонтальные связи не предусмотрены, так как мидл- и лоу-менеджеры в такой структуре не принимают участия в управлении процессами в организации. В то же время топ-менеджеры активно коммуницируют и образуют коалиции.

- *«Дом»* – является модификацией сети *«Палатка»*, в которой возникают дополнительные уровни горизонтальных коммуникаций между руководителями средних и низших уровней управления. Вертикальная информация может быть как нисходящей, так и восходящей, но, при этом, обратная связь затруднена в силу различий в целях руководителей различных структурных подразделений одного уровня иерархии. Они также могут конфликтовать по причине распределения и перераспределения ресурсов между данными подразделениями, и поэтому могут сознательно исказить в своих интересах передаваемую информацию.

- *«Паутина»* – коммуникационные связи носят беспорядочный хаотичный характер. Информационные потоки не дозируются и не контролируются лидером. Информация не является ни точной, ни своевременной. Такая сеть больше подходит для дружеского общения, чем для использования ее в деловой организации. Данная конфигурация характерна для недавно созданных молодых организаций, однако, с ростом и развитием фирмы, формализация коммуникационных каналов становится необходимой.

Можно выделить следующие *виды коммуникаций* в организации:

- *Вертикальные и горизонтальные.* Вертикальные коммуникации – связывают иерархические уровни организации. При этом коммуникационные потоки могут быть нисходящими, где информация передается с высших уровней руководства на более низкие и восходящими, которые представляют собой каналы обратной связи процесса управления. Многие сообщения проходят через несколько иерархических слоев. При прохождении через каждый слой происходят две вещи: содержание сообщения становится более специфическим и оно может быть искажено. Горизонтальные коммуникации – осуществляются в пределах одного иерархического уровня организации.

- *Внутриорганизационные коммуникации и коммуникации организации с внешней средой.* Последние ориентированы на различные целевые аудитории (потребителей, поставщиков, конкурентов, органы власти и т.д.) и решают проблемы создания имиджа, обеспечения обеспечения связи с потребителями.

- *Формальные и неформальные.* Формальные коммуникации строго регламентируются организационными нормами, правилами, основными ценностями и направлены на достижение организационных целей. Неформальные возникают для удовлетворения социальных потребностей членов организации. Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, а не искаженной. Поскольку по кана-

лам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения кадров; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; предстоящие перемещения и повышения; кто кому назначает свидания после работы.

- *Вербальные и невербальные.* **Вербальная коммуникация** – это информация, передаваемая при помощи слов. К *вербальным средствам* коммуникации относятся: письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – в восприятии текста, заложенной в нем информации.

Одним из основных средств передачи информации является *речь*. В речи реализуется и через нее посредством высказываний выполняет свою коммуникативную функцию язык. К основным *функциям языка* в процессе коммуникации относятся: коммуникативная (функция обмена информацией); конструктивная (формулирование мыслей); апеллятивная (воздействие на адресата); эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию); фатическая (обмен ритуальными этикетными формулами); метаязыковая (функция объяснения).

Функцию, которую выполняет язык в процессе коммуникации, определяет тип высказывания и отбор слов. В зависимости от целей, которые преследуют участники коммуникации, выделяют следующие типы высказываний: сообщение, мнение, суждение, рекомендация, совет, критическое замечание, комплимент, предложение, вывод, резюме, вопрос, ответ.

Речь делится на *внешнюю* и *внутреннюю*. Внутренняя речь понимается как общение человека с самим собой. Но такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией. Внешняя речь включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь. Проблема диалога является основной для изучения процесса коммуникации. Выделяют следующие виды диалога: информативный (процесс передачи информации); манипулятивный (скрытое управление собеседником); полемический (спор, дискуссия); фатический (поддержание контакта).

Невербальная коммуникация – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций и т.д.). Визуальный облик задается временем и господствующими в этот период тенденциями. Чтобы человека не воспринимали отрицательно, он обязательно должен выдавать определенную информацию невербальным способом. По невербальному поведению партнера по коммуникации мы можем определить его установку на общение. Различают следующие установки: доминирование – равенство – подчинение; заинтересованность – незаинтересованность; официальность – доверительность; закрытость – открытость. Наиболее ярко эти установки проявляются в стиле приветствия: установка на превосходство – человек с такой установкой подает руку для приветствия ладонью вниз; установка на

подчинение – ладонь вверх; установка на равенство – ладонь перпендикулярно полу. Если Вам протянули руку ладонью вниз, пожимая ее, шагните вперед – ладони выровняются.

Английская исследовательница Элери Сэмпсон предлагает таблицу (табл.11) положительных и отрицательных сигналов, встречающихся при невербальной коммуникации.⁴⁰

Таблица 11

Виды невербальных сигналов

Положительные сигналы	Отрицательные сигналы
Человек, выступая с докладом:	
Использует пространство	Не использует пространство
Демонстрирует спокойствие	Демонстрирует нервозность
Удобно стоит	Крутит какие-то предметы
Имеет контакт глазами с аудиторией	Дотрагивается до лица
Держит ладони открытыми	Сжимает кулаки

Невербальная коммуникация включает пять составляющих: жесты, мимика, положение тела, проксемика, тактильная коммуникация.⁴¹

1. *Жесты* – это способ знакового использования рук. Можно, например, махать рукой из другого конца зала, привлекая внимание; показывать рост и другие размеры рукой от пола или двумя руками – размер пойманной рыбы. Можно указывать пальцем на предмет, хотя это и не считается приличным в обычном контексте. Но если это делается в контексте профессионального дискурса, то это вполне приемлемо и даже необходимо: футбольные арбитры указывают на центр поля или в сторону ворот. Использование жестов для человека становится необходимым, когда другие средства недоступны или маловыразительны: тренеры во время гонок сообщают промежуточные результаты лыжнику или конькобежцу, слов было бы просто не слышно. Особый случай – языки глухонемых. С одной стороны, использование визуального канала неизбежно, с другой – это не дополнительный, а основной язык для слабослышащих, поэтому его нельзя включить в данную классификацию. Жестовый язык глухонемых замещает обычный язык. Он состоит из единиц двух уровней членения, минимальной языковой единицей считается *херема*, психологический аналог *фонемы*. Он не совпадает с национальным! Так амслен (American Sign Language) близок к языку глухих Франции, но не является родственным языку глухих Англии. Невербальным средствам для глухонемых соответствуют *немануальные*

⁴⁰ Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-Бук, 2001.

⁴¹ Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации: Краткий курс. – М.: АСТ: Восток – Запад, 2007.

(взгляд, выражение лица, движение головы и тела), мимика иногда выполняет смысловозначительную роль.

2. *Мимика*: способ использования выражения лица. Положение деталей лица выполняет знаковые функции: поднятые брови в удивлении, гневе, страхе или приветствии. Чтением лица – физиогномикой – занимался еще Аристотель. Считается, что можно распознать характер человека по лицу. В древнем мире проводили аналогии с животными: густая грива, широкий нос и большой рот (лев) = смелость и настойчивость; лицо лисы = лисья натура, голова овцы = безобидный и смиренный характер, бычья наружность = неоправданное упорство. Китайцы условно делят лицо на три зоны: верхнюю, среднюю и нижнюю. Верхняя зона (лоб) показывает жизненный путь человека от 15 до 30 лет и в глубокой старости, средняя (от бровей до кончика носа) – от 35 до 50 лет, нижняя (от верхней губы до подбородка) – от 51 года до 77 лет. Идеальный лоб (учитываются его форма и цвет кожи) свидетельствует о прекрасном состоянии тела и духа. Гармоничная средняя зона – о сбалансированности психики. Правильные формы нижней зоны – об уравновешенности характера.

Как видим, в мимике два слоя: естественный и культурный. При этом человек склонен интерпретировать с помощью культурных кодов даже сугубо природные особенности лица.

3. *Положение тела*. Считается, что расслабленное положение свидетельствует о доверии к собеседнику. Есть различия в культурах: например, американцы предпочитают стоять боком друг к другу во время обычного разговора, у нас же это считается неуважительным.

4. *Проксемика* – способ использования пространства. Расстояние между собеседниками зависит от возраста, от национальных особенностей, от пола коммуникантов, и от степени знакомства между ними. Также существуют различные *зоны* невербальной коммуникации: 1. Интимная зона (15-45 см) – допускаются только самые близкие люди. В каждой культуре свой размер интимной зоны. 2. Личная зона (45-120 см) – общение деловых партнеров. 3. Социальная зона (120-350 см) – общение в малой группе (10-15 чел.). Пресс-конференции, круглый стол, семинар и т.д.. 4. Публичная зона (от 350 см) – общение с большой группой людей, массовой аудиторией. В разных национальных культурах эти зоны различны. Соблюдение зон и границ взаимодействия является элементом делового этикета.

5. *Тактильная коммуникация* – прикосновения, похлопывания и т.п. Использование тактильных элементов коммуникации говорит о взаимных отношениях, статусе, степени дружбы между коммуникантами. Этот способ в большей степени наблюдается у приматов, в человеческом обществе – у женщин и детей: хождение под руку и в обнимку, рука на плече, похлопывание по плечу, по щеке, тычок в бок. Здесь также имеются серьезные межкультурные различия. Например, китайцы и британцы считаются наименее «трогательными» народами, поэтому неумело использованный тактильный коммуникативный акт в отношении представителя этих народов может быть даже воспринят как оскорбление.

На личностном уровне существуют следующие *коммуникационные барьеры*:

1. *Различия в восприятии сообщения*, что происходит в силу:

- неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);
- конфликта между сферами компетенции отправителя и получателя информации;
- различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей и типов мышления;
- фонетических препятствий, создаваемых особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

2. *Семантические барьеры*, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений или из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. *Например, японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Поэтому, семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.* Также подбирая разные слова, мы можем вызвать разное отношение к сообщению. *Например: контора – офис.*

3. *Невербальные межличностные преграды* (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

4. *Неудовлетворительная обратная связь* (например, из-за неумения слушать).

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательных; б) пассивных; в) агрессивных.

- *Внимательный* слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и, тем самым, располагает собеседника к высказыванию;

- *Пассивный* слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы;

- *Агрессивный* слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия.

Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начинают напрягаться мышцы, и он незамедлительно почувствует внутреннее желание

быть как бы «наготове». И, наоборот, стоит только расслабиться, как та же реакция появится и у «ведомого».

5. *Информационные перегрузки.* У каждого человека есть ограничения в том количестве информации, которую он может декодировать и понять за определенный промежуток времени. Если вы сомневаетесь в этом, то можно вспомнить студента, не спавшего ночь перед экзаменом, чтобы выучить всё, что он до этого не читал. Сообщения теряются, потому что мозг просто не в состоянии обработать такое количество информации.

Существует ряд способов, которые можно использовать для улучшения межличностных коммуникаций:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.

2. Учитесь эффективно слушать.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1) Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.

2) Помогите говорящему раскрепоститься.

3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно.

4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.

5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь поставить себя на его место.

6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8) Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.

9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

10) Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.⁴²

3. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Избегайте двусмысленностей, употребляйте точные формулировки.

4. Следите за языком собственных жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов.

5. Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность поставить себя на их место.

6. Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Например: задавать вопросы, оценивать язык поз, жестов и интонаций человека, указывающих на замешательство или непонимание.⁴³

⁴² Keith Davis. *Human Behavior at Work*, 5th ed. – New York: Mc-Graw-Hill, 1977.

⁴³ Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2000.

На организационном уровне причины неудовлетворительных коммуникаций кроются в следующем:

1. *Искажение сообщений.* Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений может исказиться по ряду причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае он модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного уровня организации на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются. Сообщения, отправляемые наверх, также могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации.

2. *Информационные перегрузки.* Данное явление возникает из-за невозможности адекватно воспринимать большие объемы информации вследствие особенностей умственной деятельности. После переработки определенного объема информации (для каждого человека индивидуально) наступает умственная усталость, что характеризуется замедленным и затрудненным восприятием и обработкой информации. Такое часто могут ощущать на себе студенты во время лекций или при подготовке к экзамену.

3. *Неудовлетворительная структура организации.* В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Существуют следующие способы совершенствования информационного обмена в организации:

1. Регулирование информационных потоков. Например, если информационное сообщение является важным, используют 2 канала коммуникации: письменное уведомление + телефонный звонок.

2. Создание системы обратной связи. Например, путем проведения периодических опросов работников.

3. Разработка системы сбора предложений. Например, ведение специальной папки.

4. Создание корпоративного сайта или периодического издания, содержащего информацию для всех работников.

4.2. Процесс принятия решений

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий. Принятие решений составляет сущность управленческой деятельности.

Объектом решения всегда являются те или иные **проблемы**, т.е., теоретические вопросы, или практические ситуации, характеризующиеся невозможностью в данных условиях получить желаемый результат.

Можно дать следующую классификацию управленческих решений:⁴⁴ (стр. 75-77)

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

2. По масштабам:

- глобальные – затрагивают организацию в целом;
- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.

3. В соответствии с временным горизонтом:

- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие – ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).

4. В зависимости от продолжительности периода реализации:

- долгосрочные решения – свыше 5 лет – имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения – от 1 до 5 лет – отражаются в целевых программах;
- краткосрочные решения – до 1 года – отражаются в оперативных распоряжениях.

5. По направленности воздействия решения могут быть внешние и внутренние.

6. По степени обязательности исполнения:

- директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;
- рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

7. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:

- единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;
- консультативные решения – принимаются после совета с подчиненными или экспертами;
- совместные – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;

⁴⁴ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

- парламентские – базируются на согласии большинства.

8. По широте охвата:

- общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);

- специальные – относятся к узким вопросам.

9. С точки зрения предопределенности:

- запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;

- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

10. По сфере реализации (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)

11. По содержанию (технические, экономические и т.п.)

12. По методологии принятия:

- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;

- адаптационное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;

- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.

13. По степени и уровню информационной обеспеченности:

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;

- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;

- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Деятельность любого руководителя связана с непрерывной разработкой и принятием решений, поскольку только решение является конкретной формой проявления управленческого воздействия основных функций управления?? Несмотря на разнообразие проблем, по которым принимаются решения, сам процесс разработки и принятия любого решения представляет собой однозначно определенный и последовательный ряд действий (анализ поступившей информации, разработка вариантов решения, их оценка и т. д.), осуществляемых в определенной последовательности. Поэтому появляется возможность разработки типовой процедуры (алгоритма) принятия решений, придерживаясь которой, руководитель организует работу по подготовке любого решения, не упуская необходимых действий. Такого рода типовая процедура представлена в таблице 12.

Рассмотрим последовательно содержание работы по каждому этапу.

1. Формулировка задачи. Данный этап предусматривает полную и объективную оценку возникшей проблемной ситуации, требующей принятия нового решения или корректировки ранее принятого. С этой целью надо выявить причины, вызвавшие ее. Их может быть несколько:

- ранее принятое решение было неэффективным;

- решение было правильным, но не было полностью реализовано (выявляется, что конкретно было недоиспользовано);

- изменились как внутренние, так и внешние условия (изменение спроса на продукцию, новые требования к качеству продукции), и, следовательно, необходима смена целей.

Таблица 12

Процедура разработки и принятия решения

Название этапа	Содержание этапа
I. Формулировка задачи	<ol style="list-style-type: none">1. Установление причин возникновения ситуации2. Выявление средств реализации решения3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т.п.)4. Установление ограничений при выборе решения5. Определение критериев при выборе решения
II. Разработка вариантов решения (поиск решения)	<ol style="list-style-type: none">1. Формулировка вариантов и их конкретизация2. Поиск неординарных прогрессивных решений3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений
III. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	<ol style="list-style-type: none">1. Выбор методов оценки эффективности решения2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям
IV. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none">1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость)2. Обсуждение решения3. Утверждение решения
V. Реализация и контроль исполнения решений	<ol style="list-style-type: none">1. Организация выполнения решения (задание, ответственные, исполнители, сроки и способы выполнения, формы, приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т.п.)2. Контроль за выполнением
VI. Оценка принятого решения	<ol style="list-style-type: none">1. Проверка действия решения — позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение2. Корректировка решения (при необходимости)

Выявление причин основывается на анализе показателей работы управляемого объекта (динамика выпуска продукции, производительность труда, выполнение нормативов, заданий, использование оборудования и т. п.) и изучении внешних условий, влияющих на деятельность объекта управления.

Анализ причин, в свою очередь, позволяет установить цели предстоящего решения и средства его реализации. Средства реализации могут быть как однозначными, так и могут требовать вариантной комплексной проработки (эконо-

мической, технологической, психологической и др.) и нередко создания целевых творческих групп из работников различных функциональных подразделений.

При выборе возможных либо однозначно альтернативных, либо комбинированных вариантов решения необходимо учитывать ограничения, которыми могут выступать граничные значения тех или иных показателей (финансовые ограничения, ограничения по срокам реализации, сырьевые возможности и т. п.). Эти ограничения носят микроэкономический характер и в основном связаны с ресурсными возможностями организации. Существуют и макроэкономические ограничения, связанные с регулированием государством экономической деятельности хозяйствующих субъектов, которая осуществляется посредством действующего законодательства.

Завершается этап выбором критериев оценки различных вариантов, например, повышение качества продукции, рост ее объема, снижение затрат, рост прибыли и т. п.

Финишем этапа является выдача задания на разработку подразделениям или творческим группам конкретного решения.

2. Выработка возможных вариантов решения. Поскольку предварительные варианты решения выявляются еще на первом этапе, то на втором этапе они тщательно изучаются и конкретизируются с учетом сформулированной цели, возможных средств для его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать предыдущий опыт решения аналогичных проблем и научные рекомендации. Нередко ситуация вынуждает принять стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, директивными распоряжениями. В этом случае отпадает необходимость в поиске альтернативных неординарных решений.

Распространенным типом решений являются также решения по аналогии. Они используются, когда есть опыт разрешения подобных ситуаций или набор стандартных рекомендаций, показавших на практике высокую эффективность. В этом случае после первого этапа можно сразу перейти к третьему, что значительно сократит время поиска решения.

Впервые возникающие задачи требуют творческого подхода. Для принятия таких решений особенно важны первый, второй и третий этапы.

Поскольку новые проблемы всегда содержат много элементов неопределенности и, как правило, имеют весьма слабое информационное обеспечение, то при поиске возможных вариантов их решения практически невозможно использовать экстраполяционный метод, базирующийся на выявленных закономерностях прошлого опыта. Поэтому при поиске возможных вариантов здесь необходимо использовать интуитивные методы, базирующиеся на экспертных оценках. Безусловно, они не дают точных количественных оценок. Но здесь необходимо исходить из принципа: «лучше иметь что-то, чем не иметь ничего». Наиболее эффективными методами здесь являются «прямая мозговая атака» («мозговой штурм») и метод «Дельфи». При высоком, по сравнению с другими методами, уровне неопределенности, они, тем не менее, позволяют нередко оп-

ределить возможность решения проблем в пределах достаточно четко обозначенного временного интервала, особенно когда этот интервал обозначен двумя квантилями и медианой. *Квантиль* означает, что примерно 25 % экспертов пришли к одинаковой оценке возможностей или направлений решения проблемы, а *медиана*, что к такой оценке пришли, примерно 50 % экспертов. Отметим, что квантилей может быть два: верхний и нижний. В этом случае достаточно четко могут быть определены временные или какие-либо иные границы и возможности решения проблемы.

3. Оценка вариантов решения. Этот этап предусматривает выбор наиболее эффективного варианта, исходя из выбранных на первом этапе критериев. При этом важно определить их приоритеты, рассчитать значения, которые примут показатели (критерии) в каждом варианте решения, и сравнить их с базисными значениями.

Следует иметь в виду, что чем выше иерархический уровень управления, тем сложнее выбор, поскольку многостороннее и сложнее связи. Это требует учета большего числа факторов или решения многоцелевой задачи. Поэтому в последнем случае, кроме традиционных методов выбора, следует применять специальные математические методы, если решаемая проблема подвержена формализации.

Второй и третий этапы выполняются в основном специалистами соответствующих служб, но при достаточно активном участии руководителя, особенно на третьем этапе.

4. Принятие решения. Выбранное решение должно быть согласовано с подразделениями, на работу которых оно окажет влияние. Иногда возникает необходимость в коллегиальном обсуждении, после чего руководитель, которому официально дано это право, констатирует принятие окончательного решения и утверждает его.

5. Реализация и контроль исполнения решения. Руководитель ясно должен отдавать себе отчет в том, что самое лучшее решение не даст нужных результатов, если нет контроля за его выполнением. Если решение предусматривает реализацию перспективных целей, то необходимо контролировать не только окончательные результаты, но и ход выполнения. Это в случае каких-либо отклонений, которые практически всегда возникают при реализации стратегических целей, позволяет руководителю принять своевременные меры, внести нужные коррективы в решение, оказать нужную помощь.

6. Оценка принятого решения. Это заключительный и очень важный этап как для определения эффективности реализации решения, так и в более широком смысле. Если оценка проведена с достаточной степенью аналитичности и самокритичности, то она позволяет руководителю выявить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Но здесь важно подчеркнуть и чисто организационное значение оценки. Она позволяет закрепить эффективные методы и приемы организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия решения.

Для того чтобы быть *эффективным*, решение должно удовлетворять *ряду требований*:

- **Реалистичность.** Решение должно исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени. Это достигается путем основательной проработки и анализа факторов внутренней и внешней сред организации;
- **Своевременность.** Нельзя спешить или опаздывать с принятием решения. Соблюдение данного требования в основном базируется на интуиции руководителя;
- **Правомочность.** Требуется соответствия принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации, а также не противоречить общей концепции развития компании;
- **Рентабельность.** Предполагает соотнесения затрат на разработку и реализацию решения с ожидаемыми или полученными результатами. В условиях рыночной экономики соблюдение данного требования обеспечит выживание организации;
- **Реализуемость.** Решение не должно содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
- **Гибкость.** Должно быть возможным изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;
- **Подконтрольность.** Решение должно предусматривать возможность контроля исполнения.

Некоторые методы принятия решений.

Метод «мозгового штурма» (brain storm). Английский военный инженер в 1930-е годы решал проблему защиты военных кораблей от немецких торпед. Он собрал на палубе всю команду корабля и попросил каждого высказать свое мнение относительно решения этой проблемы. «Выстроиться всем у борта и дружно подуть на торпеду», - пошутили матросы. А. Осбон воспользовался данной (на первый взгляд) бредовой идеей и запатентовал изобретение, суть которого заключается в том, что в борт корабля крепится винт, который гонит вдоль борта струю воды, вследствие чего торпеда может изменить курс и пройти мимо. В 1953 г. в книге «Управляемое воображение» А. Осбон изложил основные правила мозгового штурма.

Процесс выдвижения новых идей протекает лавинообразно. Исследования эффективности этого метода показали, что групповое мышление производит на 70% больше ценных новых идей, чем сумма индивидуальных мышлений. Правила:

- информацию о проблеме лучше предоставлять участникам за несколько дней до ее обсуждения;
- четко сформулировать цель, которая должна быть достигнута;
- оптимальное число участников 10 – 15 человек;
- каждый может выступать несколько раз, но не подряд;
- оценка предложений производится позднее;
- исследоваться должна любая идея, высказанная участниками, даже если

ее ценность сомнительна;

- недопустима критика к высказываниям участников.

Данный метод позволяет собрать информацию о проблеме за короткий промежуток времени. Но также имеет и существенный недостаток вызванный влиянием психологического фактора. Молодой специалист может не высказать своего мнения, если увидит, что оно противоречит мнению эксперта в области решения проблемы.

Метод «Дельфи». Этот метод был разработан в 1964 году сотрудниками научно-исследовательской корпорации RENT О. Хелмером и Т. Гордоном и получил название от древнегреческого города Дельфы, прославившегося своими предсказателями. Сущность метода Дельфи состоит в последовательном анкетировании мнений экспертов, практикующих в самых различных, но взаимосвязанных областях деятельности. Данный метод позволяет нивелировать влияние психологического фактора. Главное в этом методе разработать программу последовательных опросов, которые должны чередоваться обратной связью в виде выдачи экспертам сведений, полученных путем обработки предыдущего цикла опроса.

Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта производятся исходя из следующих принципов:

- вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответов экспертов;
- из-за возможного разброса мнений опрос проводится в несколько туров, в ходе которых вопросы и ответы все более уточняются;
- все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого тура с результатами опроса;
- эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства;
- в идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально - до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Полученные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме. Мнение экспертов обычно комбинируется и представляется в виде медианы (означающей, что 50% экспертов пришли к одному мнению) или квартилей (означающей, что 25% экспертов пришли к одному мнению). Их получение зависит от сложности решаемой проблемы, квалификации экспертов и изученности проблемы (полноты и достоверности информации о проблеме).

При прогнозировании в целях минимизации расходов стремятся привлечь минимальное число экспертов при условии обеспечения ошибки результата прогнозирования не более b , где: $0 < b < 1$. рекомендуется определять минимальное число экспертов по формуле:

$$N_{\min} = 0,5 * (3/b + 5) \quad (4.1)$$

(чем меньше b , тем больше экспертов)

«Дерево целей» как метод решения управленческих проблем. Главная цель метода состоит в том, чтобы увязать действия, которые необходимо предпринять сегодня, с целями, поставленными в перспективе. Сущность метода заключается в возможности разделять процесс решения проблемы на отдельные очень четко структурированные уровни, по принципу от макро- к микро, т.е. от решения более общих проблем к более частным. Важно подчеркнуть, что после разработки «дерева целей» формируется практически весь перечень проблем макро- и микро характера, без решения которых цель не может быть достигнута. Пример «дерева целей» представлен на рис. 31

На уровнях А, В и С были определены глобальные цели, которые необходимо было достичь. На уровне D появляются научные и практические задачи. На уровне J перечень задач, не решенных в научно-техническом плане. Вся программа была рассчитана на 20 лет. Наиболее известным результатом реализации данной программы является высадка американских астронавтов на Луне.

Для облегчения реализации проблем, для которых разрабатывается «дерево целей», для всех или отдельных его уровней, как правило, экспертным путем, разрабатывается матрица (табл. 13), в которую заносят критерии, веса критериев и коэффициенты значимости.

Критерием называется то, ради чего ставится та или иная цель. *Вес критерия* (q) характеризует его важность среди других критериев. *Коэффициенты значимости* (S) определяют важность вклада каждой цели в реализацию каждого критерия.

Таблица 13

Матрица экспертных оценок

Критерии	Вес критерия	Цели на уровне i				
		a	b	c	...	n
α	q_α	s_a^α	s_b^α	s_c^α	...	s_n^α
β	q_β	s_a^β	s_b^β	s_c^β	...	s_n^β
...
γ	q_γ	s_a^γ	s_b^γ	s_c^γ	...	s_n^γ

Критерии, веса критериев и коэффициенты значимости оцениваются методом многочисленных итеративных (последовательных) циклов экспертных оценок. Для сопоставления позиций экспертов при разработке матрицы вводятся два ограничивающих условия:

$$\sum_{i=1}^y q_i = 1 \quad (4.2)$$

$$\sum_{j=1}^n S_j^i = 1 \quad (4.3)$$

В процессе принятия решения может участвовать несколько человек, но выбор, как правило, приходится делать непосредственно руководителю.

Принятие правильного решения является искусством, которое постигает руководитель со временем. Во многом овладение этим искусством будет легче, если придерживаться некоторых правил.

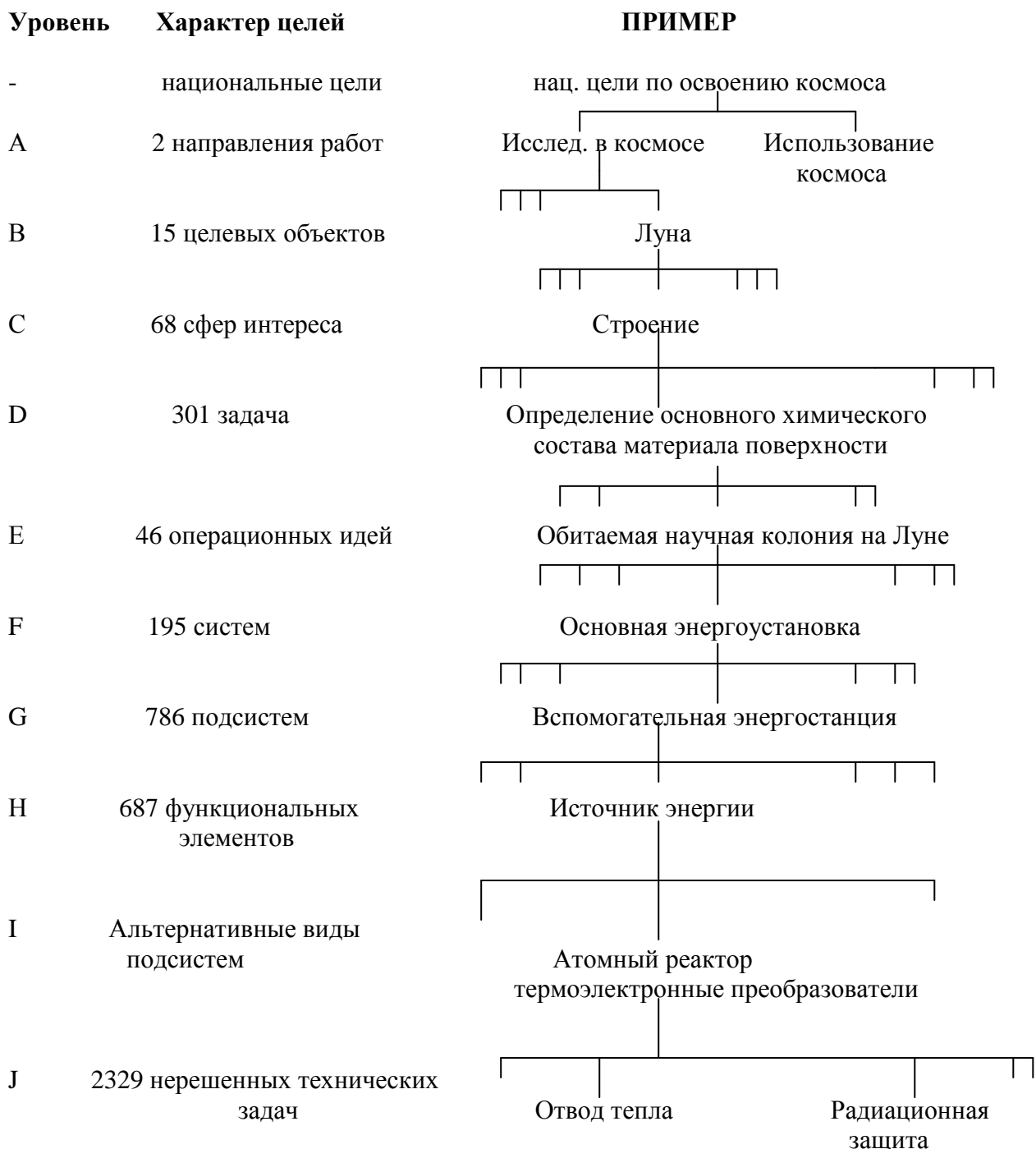


Рис.31 Фрагмент «дерева целей» на примере осуществления программы «Аполлон»

- Представьте проблему в целом, прежде чем вникать в детали. Беря новую книгу, мы сначала смотрим оглавление, пролистываем страницы, рассматриваем рисунки и т.п. И только потом читаем, вникая в детали.

- Рассмотрите все возможные варианты, прежде чем принимать решение. Только в чрезвычайных ситуациях возможно принятие решения без тщательного обдумывания.

- Задавайте как можно больше правильных вопросов. Соберите как можно больше информации о проблеме при помощи правильно поставленных вопросов. Как-то молодой монах спросил у настоятеля монастыря, можно ли ему курить трубку во время молитвы, и услышал в ответ категорический запрет. Более опытные монахи потом объяснили ему, что ответ прозвучал бы совсем иначе, если бы он осведомился, можно ли ему молиться во время курения...⁴⁵

- Не принимайте первое же найденное (выявленное) решение. Найдите все слабые и сильные стороны этого решения. Постарайтесь найти другое решение и сравнить с первым.

- Сомневайтесь. Нередко сомнения в общепризнанных истинах позволят найти решение проблемной ситуации.

- Обсудите свою проблему с кем-нибудь перед принятием окончательного решения. Нередко взгляд со стороны позволит увидеть ее по-новому.

- Обращайте внимание на свою интуицию. Как правило, она нас не обманывает.

- При коллективном принятии решения учтите, что каждый человек оценивает ситуацию с позиции своих жизненных ценностей. Именно это часто и является препятствием принятия удовлетворяющего всех решения.

- Не забывайте о возможностях компьютера. Именно он позволяет быстро обработать большие объемы информации и выполнить рутинные операции, освободив время для творческой, креативной работы.

Практические задания и темы рефератов

1. Тест «Умеете ли Вы вести деловые обсуждения?»

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

⁴⁵ Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб.ст. по практ. менеджменту/ сост. И.В. Липсиц. – Москва: Омега-Л, 2006.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.
4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20— 100 баллов)

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма Б должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

2. Практическое задание «Кабинет менеджера»

Работа менеджера рассчитана на использование невербального языка.

В кабинете менеджера должны быть три зоны общения (рис.32).

1. Рабочий стол менеджера.
2. Стол совещаний.
3. Место для неформального общения.

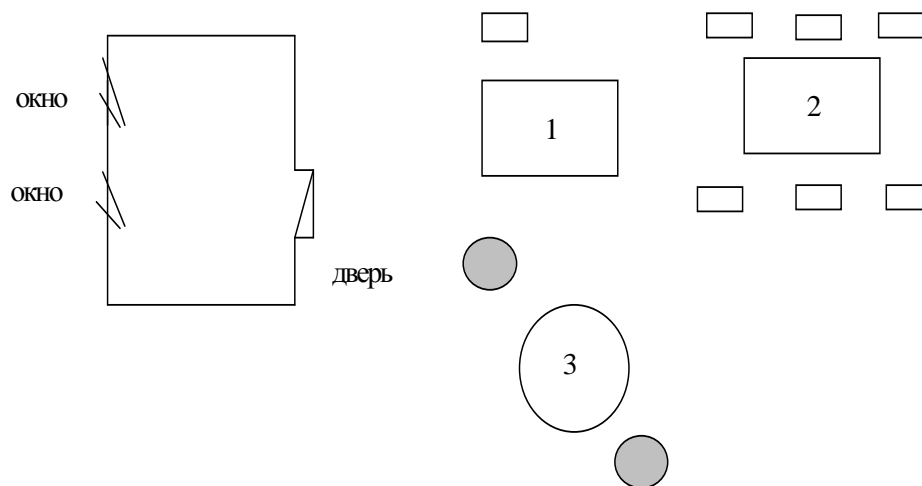


Рис. 32. Кабинет менеджера

Вопросы к заданию:

- 1) Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера.
- 2) Где должен сидеть руководитель во время совещания?

3. Деловые игры

Следующие игры предназначены для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общего группового решения, а также для обучения сотрудничеству и работе в команде.

Цели:

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

Задачи:

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

А) Деловая игра «Ядерная катастрофа»

Инструкция для участников.

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а

специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

Ваша задача: принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях. На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
10. Полицейский, который никогда не расстаётся с револьвером.

Время обсуждения 15 минут.

Б) Деловая игра «Материальная помощь»

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.

В) Деловая игра «Кораблекрушение»

Порядок работы: Игра осуществляется в три этапа и рассчитана на 1-2 учебных часа. В ходе работы участники должны проанализировать, оценить и принять решение по конкретным вопросам, указанным в задании.

На первом этапе каждый участник получает учебный материал и задание, которое должно быть выполнено в индивидуальном порядке. На изложение целей занятия и реализацию задания на первом этапе работы отводится 25 минут.

Инструкция для индивидуальной работы:

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожены. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов. Но известно, что вы находитесь на расстоянии примерно тысячи миль к юго-западу от ближайшей суши.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались у вас после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом и веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вес пяти членов экипажа и перечисленных предметов. Имущество оставшихся в живых людей составляют также пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача – ранжировать пятнадцать перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания экипажа (табл.14). Поставьте цифру «один» у самого важного предмета, цифру «два» – у второго по значению и так далее – до пятнадцатого, наименее важного для вас:

- секстант,
- зеркало для бритья,
- пятилитровая канистра с водой,
- противомоскитная сетка,
- одна коробка с армейским рационом,
- карта Тихого океана,
- надувная подушка,
- двадцатилитровая канистра с нефтегазовой смесью,
- маленький транзисторный приемник,
- репеллент, отпугивающий акул,
- двадцать квадратных метров непрозрачного пластика,
- две коробки шоколада,
- 5 бутылок питьевого спирта,
- девять метров нейлонового каната,
- рыболовная снасть.

После завершения индивидуальной работы по ранжированию участники приступают ко второму этапу решения задачи, когда в условиях интерактивного взаимодействия вырабатывается коллективное решение. С этой целью группе предлагается провести переговоры и найти общее решение за минимальное

время. Участники должны руководствоваться принципом достижения согласия и прийти к консенсусу по всем пунктам задания, прежде чем выносить групповое решение. Каждая оценка должна получить одобрение всех участников группы. Время работы на втором этапе – до 15-30 минут.

Инструкция для коллективной работы: вам необходимо выработать общее групповое решение и согласовать индивидуальные результаты. Выполняйте совместную работу как можно быстрее и попытайтесь опередить ваших товарищей, работающих в других командах. Далее в составе каждой из групп выбирается лидер группы. Лидеры групп выходят к доске, для того, чтобы в процессе дискуссии выработать еще более эффективное решение. Лидеры отстаивают не свою индивидуальную точку зрения, а групповую.

Разбор проведенной игры: после завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Время работы на этом этапе – до 15 – 20 минут. Обсуждение охватывает следующие вопросы:

- Какие виды поведения помогли или мешали процессу достижения согласия?

- Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился от него и почему?

- Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?

- Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?

- Оптимально ли использовались возможности группы?

- Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?

- Кто улучшил индивидуальный результат и почему?

- Причины ухудшения индивидуальных результатов.

- Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?

- Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Рекомендации участникам игры:

В ходе разбора занятия участника могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

- Избегайте желания «до конца» защищать свои индивидуальные суждения. Будьте «открытым» для понимания позиции партнеров по группе.

- Не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.

- Избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовность идти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам;

- Рассматривайте различные мнения как помощь, а не как помеху при принятии решений;

- Уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией.

- Используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений.

Время на анализ результатов игры – до 20-ти минут.

Инструкция для подсчета баллов в упражнении «Кораблекрушение»:

1. Каждый участник игры должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными (т.е. экспертной оценки – см. ниже) ответами.

2. Лидер группы должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между общегрупповым ответом и экспертным ответом.

3. Сравнить индивидуальные оценки с групповой и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

Экспертная оценка:

1. Зеркало для бритья. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Может быть зажжена на воде.

3. Пятилитровая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.

4. Одна коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.

5. Двадцать квадратных метров непрозрачного полиэтилена. Используется для сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихии

6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что нет уверенности, что поймаете рыбу.

8. Девять метров нейлонового каната. Можно использовать для связывания снаряжения.

9. Надувная подушка. Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.

10. Средство, отпугивающее акул. Назначение очевидно.

11. Пять бутылок питьевого спирта. Можно использовать для растирания тела при переохлаждении и в качестве антисептика.

12. Маленький транзисторный приемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Они бесполезны без дополнительных навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет moskitov.

15. Секстант. Бесполезен без таблиц и хронометра.

Оцените результаты по рейтингу:

0 – 20 – отлично;

21 – 30 – очень хорошо;

31 – 40 – хорошо;

41 – 50 – удовлетворительно;

51 и более баллов – плохо.

Таблица 14

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Кораблекрушение»

Предметы	Индивиду- альная оценка	Индивиду- альная ошибка	Экспертное решение	Групповая оценка	Групповая ошибка
Секстант					
Зеркало					
Вода					
Сетка					
Паек					
Карта					
Подушка					
Н/г смесь					
Приемник					
Репеллент					
Пластик					
Шоколад					
Ром					
Канат					
Снасть					

Г) Деловая игра «Выживание в пустыне»

Ситуация. Сейчас около 10 часов утра, середина июля, и ваш самолет разбился в пустыне Сонора на юго-западе Соединенных Штатов Америки. Ваш легкий двухмоторный самолет полностью сгорел, и остался только остов. Никто из пассажиров не пострадал. До катастрофы пилоту не удалось никому сообщить о вашем местонахождении. Однако во время наблюдения за ландшафтом незадолго до катастрофы удалось установить, что вы отклонились от проложенного перед полетом курса на 65 миль (около 105 километров). За несколько секунд до аварии пилот сообщил, что единственным обжитым местом поблизости является лагерь горняков, находящийся в 70 милях (около 113 километров) к северо-востоку. Место катастрофы является равниной, абсолютно плоской и лишенной растительности за исключением редких кактусов. В последнем сообщении о погоде указывалось, что ожидаемая температура составит 43 градуса по Цельсию.

Вы одеты в легкую одежду: рубашки с короткими рукавами, шорты, носки и кожаную обувь. У каждого есть носовой платок. На всех в ваших карманах нашлось три доллара мелочью, 100 долларов банкнотами, пачка сигарет и авто-ручка. До того, как самолет загорелся, вашей группе удалось спасти следующие предметы:

- сигнальный фонарик на четыре батарейки;
- складной нож;
- воздушную карту района аварии;

- пластиковый плащ большого размера;
- магнитный компас;
- флакон с солевыми таблетками (1000 штук);
- пакет с марлевым бинтом;
- заряженный пистолет 45-го калибра;
- кварту (1,136 литра) на человека;
- книгу «Съедобные животные пустыни»;
- солнцезащитные очки для каждого;
- две кварты (2,272 литра) спирта;
- пальто для каждого;
- косметическое зеркальце;
- красно-белый парашют.

Ваша собственная «жизнь» или «смерть» будет зависеть от того, насколько ваша группа сумеет использовать свои нынешние знания в довольно необычной ситуации и принять решения, ведущие к спасению.

Задание.

1. Как вы используете имеющиеся предметы для увеличения шансов на спасение?

2. Расположите их в порядке важности, начиная с №1 для самого необходимого предмета и заканчивая №15 для наименее важного (табл.15). Предполагается, что число уцелевших равняется числу членов вашей команды, и все они решили держаться вместе.

Таблица 15

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Выживание в пустыне»

Предметы	Индивидуальная оценка	Индивидуальная ошибка	Экспертное решение	Групповая оценка	Групповая ошибка
Фонарик					
Нож					
Карта					
Плащ					
Компас					
Солевые табл.					
Пакет с бинтом					
Пистолет					
Вода					
Книга					
Солнцезащитн. очки					
Спирт					
Пальто					
Зеркальце					
Парашют					

Д) Деловая игра «Полет на Луну».

Инструкция: вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате технических неполадок вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (320 км) от места назначения. Во время посадки часть оборудования вышла из строя. Поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведен список 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать (табл.16) их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее важному предмету, 15 – наименее важному). Необходимо учесть, что по мере продвижения вам придется избавиться от самых ненужных предметов, оставив 5 наиболее важных.

У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов:

- Коробок спичек
- Пищевой концентрат
- 50 футов (приблизительно 15 метров) капроновой веревки
- Парашютный шелк
- Портативный нагреватель
- 2 револьвера 45-го калибра
- Одна упаковка сухого молока
- Два 100 литровых баллона с кислородом
- Звездная карта
- Надувной плот
- Компас магнитный
- галлонов (примерно 19 литров) воды
- Сигнальные ракеты
- Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
- Радиоприемник – передатчик на солнечных батареях

Таблица 16

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Полет на Луну»

Наименование предмета	Оценка			Директивная оценка
	Индивидуальная	Групповая	Лидер	
Коробок спичек				
Пищевой концентрат				
Капроновая веревка				
Парашютный				

Наименование предмета	Оценка			Директивная оценка
	Индивидуальная	Групповая	Лидер	
шелк				
Нагреватель				
Два револьвера				
Сухое молоко				
Кислородные баллоны				
Звездная карта				
Надувной плот				
Компас магнитный				
19 литров воды				
Сигнальные ракеты				
Аптечка				
Рация				

4. Темы рефератов по данному разделу.

1. Коммуникации в организациях: основные проблемы.
2. Этика делового общения.
3. Вербальные средства общения.
4. Невербальные средства общения.
5. Культура ведения переговоров.
6. Понятие и сущность управленческого решения.
7. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы
8. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
9. Модели и методы принятия решений.
10. Роль руководителя в принятии управленческих решений.

Тест для самоконтроля

1. К связующим процессам в менеджменте относят:
 - А) процесс делегирования полномочий;
 - Б) процесс принятия решений;
 - В) коммуникационный процесс;
 - Г) процесс планирования.

2. Установление ограничений и критериев при принятии решения относится к этапу:
 - А) формулировка задачи;
 - Б) разработка вариантов решения;
 - В) реализация и контроль исполнения;
 - Г) разработка вариантов решения;
 - Д) принятие решения.

3. Какой показатель качества информации отражает соответствие состояния источника информации тому положению, которое отражено в поступившем сообщении:

- А) своевременность;
 - Б) полнота;
 - Г) уровень реферированности;
 - Д) достоверность.
5. Коммуникатор, сообщение и реципиент, являются элементами коммуникационной модели:
- А) Шеннона-Уивера;
 - Б) Грама;
 - В) Ласуэлла.
6. К невербальным способам передачи информации относят:
- А) текстовый документ;
 - Б) окружающую обстановку;
 - В) мимику и жесты;
 - Г) тональность голоса;
 - Д) речь.
7. В условиях риска принимаются:
- А) коллективные решения;
 - Б) вероятностные решения;
 - В) рекомендательные решения;
 - Г) запрограммированные решения;
 - Д) глобальные решения.
8. Соответствие принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации относится к следующему требованию:
- А) правомочность;
 - Б) своевременность;
 - В) гибкость;
 - Г) рентабельность.

Глава 5. Руководитель в системе управления

5.1. Функции современных руководителей

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Основная задача руководителя – это организация выполнения работы силами подчиненных.

Работа современного руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых:

1. *стратегическая* – заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании;

2. *экспертно-инновационная* – в процессе ее реализации руководитель организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг.

3. *административная*, включающая ряд подфункций:

- контрольную – оценка результатов деятельности и проведение необходимой корректировки;

- организационную – распределение среди исполнителей полномочий, задач и ресурсов;

- координационную – организация взаимодействия работников;

- кадровую – подбор, обучение и развитие персонала;

- стимулирующую – воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание.

4. *коммуникационная* – проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т.д.

5. *социальная* – создание благоприятного морально- психологического климата в коллективе, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и т.д.⁴⁶

Официальные права и обязанности руководителей регламентируются уставом организации, положениями о ней или о структурных подразделениях.

Неофициальные обязанности руководителей по отношению к подчиненным состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их проблемах, оказании им необходимой помощи.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии условно выделяют руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором функций и возможностей.

К *высшему звену* относятся руководители организации и их заместители. Они определяют миссию, цели, политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления.

⁴⁶ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

Руководители среднего звена – основных подразделений – назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность доверенного им имущества. Они устанавливают задания низовым руководителям, осуществляют контроль, занимаются организацией процесса производства, совершенствованием условий труда, следят за соблюдением трудовой дисциплины, частично решают кадровые вопросы.

Низовой уровень управления – технический – обеспечивает нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала. Низовые руководители работают непосредственно с исполнителями. Они распределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координируют труд подчиненных, обеспечивают условия выполнения производственных заданий, контролируют соблюдение их сроков и рациональность использования оборудования.

5.2. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии

Главная задача любого руководителя заключается в управлении человеческим поведением, так как любые производственные процессы осуществляются через взаимодействие людей в объекте управления. Руководитель должен направлять это взаимодействие в нужную организации сторону.

Требования к профессиональной компетенции руководителей можно условно разделить на три группы:

1. Знания и умения, помогающие выполнять профессиональную работу по управлению:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- умение, решая оперативные вопросы, на 1 место ставить перспективные вопросы развития.

2. Способности к работе с людьми:

- обязательность в двух аспектах: 1) по отношению к подчиненным; 2) по отношению к коллегам по руководящей деятельности;
- правильный подход к обучению подчиненных (задание на грани возможностей подчиненных);
- строгость и требовательность;

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- адекватность поощрения и наказания;
- строгость и требовательность;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии.

3. Личные качества и способность к самоменеджменту:

- поисковая активность, т.е. нацеленность на решение возникающих проблем.
- целеустремленность и решительность, умение показать эти качества подчиненным. И обязательное соблюдение принципа – отдавать приказы только от своего имени.
 - умение беречь время (свое и подчиненных).
 - способность к риску;
 - предпринимательские способности;
 - высокая работоспособность;
 - способность к эмпатии;
 - профессиональная интуиция;
 - умение владеть собой;
 - организаторские способности;
 - энергичность и воля.

Также одним из важнейших качеств руководителя является умение принимать нестандартные решения в стандартных ситуациях, что часто позволяет достичь желаемых результатов с минимальными усилиями и с большей эффективностью.

Кроме того, руководителю необходимо быть знакомым с основными личными проблемами непосредственных подчиненных и знать их человеческие качества. Первое необходимо, чтобы в меру своих возможностей оказывать им помощь в решении этих проблем, а второе, чтобы более правильно строить свою кадровую политику.

Необходимо отметить, что на разных уровнях организационной иерархии к руководителям будут предъявляться разные требования. Хотя общий набор личных и профессиональных качеств может быть и одинаковым, в приоритете будут разные его составляющие. Так, для руководителей высшего эшелона самыми важными качествами будут: способность предвидеть и прогнозировать перспективы развития компании, и, в связи с этим, хорошо развитая интуиция (что является немаловажным моментом при решении проблем с низкой информационной обеспеченностью); для руководителей среднего звена более важными будут организационные навыки и умение спланировать подчиненных, а для низовых руководителей на первом месте будут технологические навыки и умение работать с людьми.

При этом, по мнению американского гуру менеджмента Ицхака Адизеса, идеального руководителя — супер-босса, который может всё, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать не сочетаемые, по мнению И. Адизеса, качества. Его книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления.⁴⁷

Таких качеств, или ролей, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности, И. Адизес насчитывает четыре:

- производитель результатов (*P, producer*),
- администратор (*A, administrator*),
- предприниматель (*E, entrepreneur*),
- интегратор (*I, Integrator*).

По начальным буквам этих четырёх английских слов модель управленческих ролей образует аббревиатуру PAEI.

Эти качества противоречат друг другу, так как, например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе.

Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а группа супер-боссов, каждый из которых отлично выполняет одну из четырёх ролей и на нормальном уровне имеет представление об остальных.

5.3. Классификации управленческих ролей

Ролевые модели управления описывают сущность труда менеджера и представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. *Роль руководителя* – это модель поведения, которую руководитель реализуется в зависимости от управленческой ситуации.

Наиболее известными моделями являются модель Генри Минцберга⁴⁸, (стр. 15) и модель Т.Ю. Базарова⁴⁹.

Г. Минцберг выделяет *десять функционально-ситуативных ролей*, в которых выступают различные менеджеры.

Межличностные роли:

1. *Глава организации*. Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера,

⁴⁷ Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

⁴⁸ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.

⁴⁹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.

представительством и т.п. Например, декан факультета в университете в торжественной обстановке вручает выпускникам дипломы, руководитель фирмы участвует в церемониях передачи благотворительных вкладов музеям или больницам и т.п. Именно с этой фигурой обычно связывают организацию в целом, все ее успехи и неудачи.

2. *Лидер*. Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т.е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций. Фактически эта роль охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.

3. *Связующее звено*. Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации. Эти отношения должны обеспечивать организацию внешними возможностями, источниками внешней информации, возможностями взаимодействия. Его задача – поддержание благоприятных внешних условий для организации. К непосредственным функциям руководителя здесь относится ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.

Информационные роли:

4. *Приемник информации*. Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть. Формальные и неформальные контакты, которые проявляются в результате функционирования связующего звена, могут оказать значительную помощь в этой деятельности. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр периодических изданий, ознакомительные поездки и т.п.

5. *Распространитель информации*. Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).

6. *Представитель*. Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т.д.

Роли, связанные с принятием решений:

7. *Предприниматель*. Менеджер в этой роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по ис-

пользованию этих возможностей, а также контролирует исполнение этих проектов. Характер вносимых им инноваций зависит от позиции внутри организации. Стратегический успех фирмы в значительной степени зависит от эффективности исполнения именно этой роли ведущими менеджерами фирмы.

8. *Ликвидатор нарушений.* Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий. Поскольку отклонения происходят неожиданно, решения по преодолению связанных с ними проблем должны приниматься быстро. Следовательно, эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Сиюминутные цели должны обеспечить организации стабильность. Выполнение этой роли связано с осуществлением функции оперативного управления.

9. *Распределитель ресурсов.* Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то для их эффективного использования необходимо сознательно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся: деньги, люди, время, оборудование, материалы и т.п.

10. *Ведущий переговоры.* Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

Т.Ю. Базаров, на основе четырех основных категорий системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности), различает четыре роли:

1. *Управленец* – ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для Управленца - это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец позволяет им принимать участие в формировании будущего организации и формулировании ключевых

целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений.

2. Организатор – для него важна ролевая определенность, отношения коллегиальности, потребность быть включенным в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона - «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

3. Администратор – определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определенность поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основной объект контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана- графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

4. Руководитель – для него важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение

неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела. Функция организации реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, его лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Кроме этого, отечественные ученые, Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына рассматривают роль менеджера в контексте *модели этапов развития ролей бизнесмена*, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следующую цепочку: *предприниматель – менеджер – инвестор – лидер*.⁵⁰

Ведущая деятельность и главная забота *Предпринимателя* – это становление и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существующих для него возможностей получения прибыли и перераспределение ресурсов. Его основная задача – это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций. На первом плане – заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимизации прибыли от операций, опробование возможностей и др.

Для позиции *менеджера* ведущей деятельностью становится организация структуры, которая приносит ему прибыль. Он обязан обеспечить эффективный выбор позиции и взаимодействие подразделений для достижения успеха, найти все ресурсы мощности, повысить управляемость и динамичность и, главное, обеспечить надежность выстроенной системы, чтобы она могла выжить в условиях конкуренции. Таким образом, работа Менеджера требует переключения на новые категории мышления – управление, организационные схемы и структуры, взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения.

В случае успешного решения этой задачи Бизнесмен вынужден осваивать следующую роль – *инвестора*, ключевая задача которого: заставить эффективно работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная задача, но ее решение требует привлечения нового набора категорий – перспективность рыночных ниш и направлений, инвестиции, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и т. п. Только развитые навыки регулярного ме-

⁵⁰ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. - 511 с.

неджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно.

Ведущая деятельность следующего уровня развития Бизнесмена, роли *лидера* – это инновации. Статус Лидера и особенности его положения на рынке вынуждают его находить ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность Лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности Бизнесмена на этой стадии.

Практические задания и темы рефератов

1. Практическое задание «Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице 17 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу 17.

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Таблица 17

Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	В
1.	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2.	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3.	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4.	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5.	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6.	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения

2. Практическое задание «Управленческие роли»⁵¹

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:

- a) Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;
- b) Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;
- c) Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;
- d) Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.

2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:

- a) В противном случае невозможна реализация поставленных целей;
- b) Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;
- c) Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;
- d) Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.

3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?

- a) Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;
- b) Мне будет сложно ставить перед ними цели;
- c) Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;
- d) Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.

4. Роли руководителя определяются:

- a) Целями и стратегией организации;
- b) Особенности его деятельности и спецификой подчиненных;
- c) Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;
- d) Местом в структуре организации.

5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

- a) Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции;
- b) Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;
- c) Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);
- d) Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.

⁵¹ Плотников М.В. «Общий менеджмент». Учебный курс для программы МВА «Общее и стратегическое управление», Бизнес-школа НФ ГУ-ВШЭ. – Нижний Новгород, 2010.

6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:

- а) Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;
- б) Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;
- с) Человека, наиболее компетентного и знающего;
- д) Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.

7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?

- а) Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;
- б) Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;
- с) Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;
- д) Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.

8. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:

- а) Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;
- б) Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;
- с) Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом;
- д) Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.

9. Руководитель организации должен отвечать:

- а) За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;
- б) За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;
- с) За эффективную организацию работы;
- д) За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы.

Так как вряд ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории Организатор, то он относится к типу УА – Управленец-Администратор.

Ключ к заданию

Роли:	Номера вопросов									Сумма:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Управленец	d	c	b	a	d	a	d	b	d	
Организатор	c	b	a	d	c	b	a	c	c	
Администратор	b	a	d	c	a	d	b	a	b	
Руководитель	a	d	c	b	b	c	c	d	a	

Существует 6 основных сочетаний ролей:

1. *УО* – универсальный руководитель. Выполняет все функции, испытывает трудности с делегированием, очень работоспособен. На начальном этапе развития организации очень эффективен. Не способен к сложной, командной работе. Он – одиночка.

2. *УР* – общественный деятель, харизматичный лидер, вождь. Не конкретен, крайне непоследователен. Избегает ответственности. Хороший персональщик, эффективный руководитель проекта, креативщик. Не эффективен при жестких регламентах.

3. *УА* – обладает стратегическим мышлением. Последователен в достижении целей. Очень результативен (план-факт). Вызывает недовольство коллектива. Выдерживают только люди с рабской психологией.

4. *ОР* – «массовик-затейник». Идеальный руководитель среднего звена. Собирает работоспособный коллектив, является объединяющим элементом. Не честолюбив, не стремится в топы. Неровно, непрогнозируемо работает. Результативность есть, эффективность страдает. Упущен стратегический смысл.

5. *ОА* - задачи преобразует в процессы, распределяет по исполнителям и успешно все это администрирует. Не принимает во внимание человеческий фактор. Ориентирован на задачу и технологии. Успешен в технологичных процессах, в наведении порядка, в руководстве госструктурой.

6. *РА* – «серый кардинал». Жесткий манипулятор. Умеет подстроиться под людей, жестко добиваясь выполнения поставленных задач. Ему не важно достижение цели, важен процесс. Не конкретен и бессистемен в работе. Его очень сложно контролировать.

3. Обсуждение производственных ситуаций

Тест направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе управления. Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов интере-

сам членов коллектива. Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — ориентация на официальную субординацию;

С — ориентация на себя.

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта их решения (А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А.Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б.Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В.Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г.После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А.Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б.Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «незвизрая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В.Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г.Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какую кандидатуру вы выберете?

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А.Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б.Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В.Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г.Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Какую кандидатуру вы выберете?

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Выберите один вариант ответа.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настрою на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А.Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б.Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В.Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г.Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А.Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б.Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В.Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г.Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А.Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б.Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В.Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает работник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б.Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В.Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г.Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17. Вы — начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно переконфигуровать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А.Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б.Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В.Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г.Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А.Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б.Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В.Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г.Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А.Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б.«Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В.«Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г.Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого

завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А.Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б.Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В.Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г.Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Таблица 19

Ключ к заданию:

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	В	А	Б
20	Г	В	Б	Д

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

4. Темы рефератов по данному разделу:

1. Великие менеджеры прошлого столетия.
2. Идеальный менеджер – какой он?
3. Женщина - менеджер – проблемы и достижения
4. Имидж деловой женщины
5. Стрессы в деятельности руководителя.
6. Личные качества, присущие эффективным руководителям.
7. Авторитет руководителя.
8. Технократический подход к руководству.
9. Гуманистический подход к руководству.
10. Различие понятий управление и лидерство.

Тест для самоконтроля

1. Функции современного руководителя:

- А) контрольная, организационная, координационная, кадровая, стимулирующая;
- Б) стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная;
- В) распорядительная, контрольная, карательная.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Руководитель высшего звена

Оперативное управление

Руководитель среднего звена

Тактическое управление

Руководитель низового звена

Стратегическое управление

3. Роли руководителя по Адизесу - это:

- А) глава организации, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.;
- Б) управленец, организатор, администратор, руководитель;
- В) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор;
- Г) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер.

4. Роли руководителя по Базарову - это:

- А) глава организации, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик;
- Б) управленец, организатор, администратор, руководитель;
- В) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор;
- Г) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер.

5. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Профессиональные навыки руководителя	высокая работоспособность
Способности к работе с людьми	адекватность поощрения и наказания
Личные качества	способность управлять ресурсами

6. К межличностным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся:

- А) приемник информации, распространитель информации, представитель;
- Б) глава организации, лидер, связующее звено;
- В) предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.

7. Какое из нижеприведенных качеств руководителя относится к личным качествам:

- А) умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- Б) правильный подход к обучению подчиненных;
- В) предпринимательские способности.

Глава 6. Руководство, власть и лидерство

6.1. Формы власти

Власть – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них **влияние**, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.⁵²

Основной постулат власти – зависимость, т.е. проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые обладатель контролирует, являются важными, ограниченными и незаменимыми. Зависимость создает обладание только теми ресурсами, которые другими воспринимаются как дефицитные. Чем меньше возможности найти замену имеющимся ресурсам, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. В управлении власть – это возможность (потенциал), которая имеется у руководителя. Менеджеры применяют власть к подчиненным в том случае, если они ведут себя не так как нужно организации. Такая возможность у сотрудников появляется тогда, когда у них появляется свобода в выборе своих действий. Если такой свободы нет, то и менеджеру нет необходимости применять власть.

Учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью, следует отметить, что и подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях: качественное и своевременное исполнение заданий, представление информации для принятия решений, выполнение заданий вне рабочего времени или сверх положенных обязанностей и т.п.

Власть руководителя в организации не должна восприниматься подчиненными как незначительная. Ее должно быть достаточно для реализации организацией своих целей. Эффективные менеджеры будут стремиться нивелировать власть в приказной форме и постараются влиять на подчиненных, учитывая их квалификацию и компетентность.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.⁵³ Основой реальной власти являются *лидерские качества* человека.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Официальная должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не де-

⁵² Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

⁵³ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

лает. Лидер не назначается вышестоящей инстанцией и не утверждается приказом, а выдвигается и психологически признается коллективом как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и решение проблем на данный момент времени.

Власть может принимать разнообразные *формы*. Согласно классификации Джона Френча и Бертрама Рэйвена (1959 г), имеется пять основных форм власти⁵⁴:

1. *Власть, основанная на принуждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.

3. *Экспертная власть*. Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. *Харизма* — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1) *Обмен энергией*. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.

2) *Внушительная внешность*. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3) *Независимость характера*. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.

4) *Хорошие риторические способности*. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

⁵⁴ Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.

5) *Восприятие восхищения своей личностью*. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение.

б) *Достойная и уверенная манера держаться*. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что субъект власти имеет право отдавать приказание, и что его долг — подчиняться им. Законная власть действительна только тогда, когда подчиненный повинуетсЯ указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.

По классификации источников и форм власти, предложенной Хейнцем Хекхаузенем в 1986 году, выделяют шесть основных форм власти:⁵⁵ (том 2. Стр. 309)

1. *Власть вознаграждения*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.

2. *Власть принуждения (власть страха)*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям.

3. *Нормативная власть*. Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Это подразумевает должностным положением самого носителя власти и обязательным подчинением установленным правилам исполнителя.

4. *Власть эталона*. Она основана на идентификации исполнителя с влияющим и желанием исполнителя быть похожим на него по различным параметрам и характеристикам.

5. *Власть знатока*. Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного проекта или проблем.

6. *Информационная власть*. Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения. Таким образом, Хекхаузен, а, позднее и Рэйвен, добавил шестую основу – власть информационную.

Вследствие роста квалификационного-интеллектуального и культурного уровня развития людей, способности исполнителей почти сравнялись со способностями руководителей, поэтому все сложнее становится добиваться успеха посредством использования вышеуказанных форм власти. Руководителю для проявления своего влияния, приходится привлекать подчиненных к сотрудничеству с целью решения предстоящих задач.

Две формы влияния – убеждение и участие, дают возможность активизировать процесс сотрудничества исполнителей с руководителями в процессе управления.

⁵⁵ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. – М. Педагогика, 1986.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать. Подчиненному самому предоставляется право домыслить технологию процесса исполнения. Руководитель как бы продает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника. Убеждение основано на власти примера и экспертной власти, но в данном случае подчиненный четко понимает, что он делает и зачем. *Сильная сторона* убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле. *Слабая сторона* – нередко большие временные затраты в процессе убеждения подчиненного в верности предлагаемой идеи.

Влияние через участие подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Эффективность влияния через участие состоит в том, что подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку они сами непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость их осуществления.

6.2. Теории лидерства

Термин *leadership* в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи.⁵⁶

Таким образом, **лидерство** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность. Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем координации и интеграции групповой деятельности. Лидерство и руководство - это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. Человек становится лидером только тогда, когда у него появляются последователи, т.е. те, кто следует за лидером и признает необходимость достижения поставленных им целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство (рис. 33)

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам. Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.

⁵⁶ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Повышенное внимание к таким категориям управления, как лидерство и руководство, стало проявляться в 30-х гг. XX в. Это было вызвано привлечением ученых-психологов к решению проблем управления промышленными предприятиями в рамках зарождения доктрины человеческих отношений – нового гуманитарного подхода к управлению. С появлением ученых-бихевиористов, в области консультирования управления организациями на



Рис. 33. Формальное и неформальное лидерство

систематической основе начали проводиться крупномасштабные исследования лидерства с целью выявления параметров, позволяющих менеджерам становиться эффективными лидерами. Стали появляться разнообразные подходы к изучению явления лидерства в организациях, впоследствии объединенные по общему групповому признаку в основные группы теорий лидерства,

Выделяют следующие группы теорий лидерства, объясняющие феномен влияния одних людей на поведение других.⁵⁷

1) Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).

Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

1. Физические качества - активный, энергичный, здоровый, сильный;
2. Личностные качества - приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
3. Интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
4. Способности - контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Также известна типология людей по отношению к власти Б. Рассела, которая тоже основана на личностных качествах. Согласно этой типологии всех людей можно условно разделить на 4 группы:

⁵⁷ Лигинчук, Г.Г. Основы менеджмента. Часть первая [Эл. ресурс] <http://www.e-college.ru/xbooks/index/index.html>

- Люди, имеющие такие определяющие черты характера, как настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, и открыто проявляющие свое стремление к власти;
- Люди, отличающиеся робостью, склонностью к подчинению другим, неуверенностью в себе, в своих силах и возможностях;
- Люди, ведущие себя ситуативно: в одних случаях стремящиеся к власти, в других - к подчинению;
- Люди, отказывающиеся от подчинения другим, но не желающие командовать, ищущие самовыражение в науке, искусстве, творчестве.

Данный подход в изучении лидерства концентрировался на выявлении списка качеств, присущих лидеру (исследовались выдающиеся исторические личности), и базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Исследователи пытались сформировать один единственный список качеств, присущих лидерам, чтобы иметь возможность еще в раннем детстве выявлять лидеров. Однако перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера. Поэтому направление исследований сместилось в область поведения лидеров.

2) Поведенческие (бихевиористские) теории лидерства (1940-1970).

Научный интерес к изучению поведения эффективных менеджеров возник в начале 40-х гг. Исследователи стали обращать внимание на характер поведения руководителей, с целью разработки методик, позволяющих готовить руководителей по специальным программам, развивающим определенные поведенческие умения и навыки, необходимые для повышения эффективности деятельности предприятия. Несмотря на то, что также как и теории лидерских качеств, поведенческие теории пытались найти один единственно верный стиль поведения представители данного направления считали, что лидерами становятся, а не рождаются.

Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства;
2. Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора;
3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта Мичиганского университета;
4. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутон – группа университета в штате Огайо (США) и т.д.

Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения; и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

- Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
- Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

Так, например, Блейк и Моутон отождествляли понятия стиля руководства и стиля лидерства. В своей «управленческой решетке» (рис. 34) они выделили пять базовых типов лидерства:⁵⁸

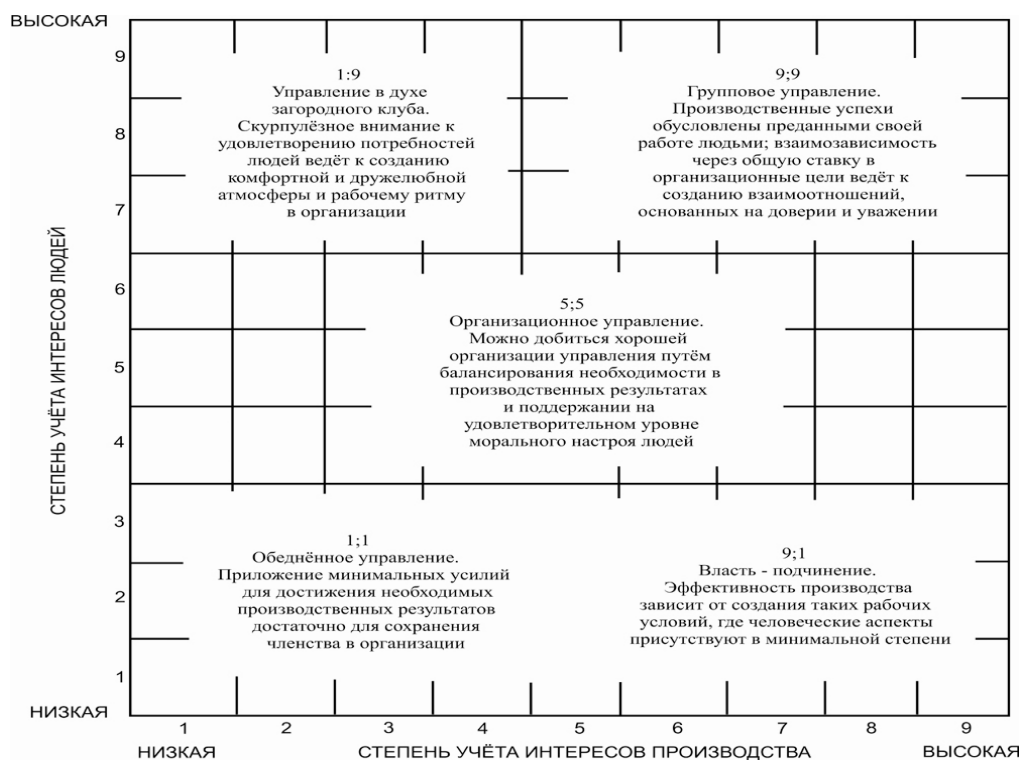


Рис. 33. «Управленческая решетка Блейка и Моутон»

- (1,1) *Обедненное управление.* Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточное для сохранения членства в организации.
- (9,1) *Власть – подчинение.* Эффективность производства в рабочих условиях где человеческие аспекты учитываются в минимальной степени.
- (1,9) *Управление в духе загородного клуба.* Повышенное внимание к удовлетворению потребностей людей, ведущее к созданию комфортной и дружелюбной рабочей атмосферы в организации.
- (5,5) *Организационное управление.* Здесь соблюдается балансирование умеренной заинтересованности в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей.
- (9,9) *Групповое управление.* Производственные успехи, обусловленные преданностью своей работе людьми; общее стремление к организационным целям; взаимоотношения, основанные на доверии и уважении.

⁵⁸ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

Однако поведенческие концепции стиля руководителя не смогли выявить универсальный стиль, который давал бы устойчивое соотношение между его использованием и ростом эффективности.

3) Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (1960-1990).

Несостоятельность предыдущих концепций сместила фокус исследований лидерства в область выявления ситуационных факторов, влияющих на поведение руководителя.

Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Ф. Фидлера. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации).

Ф.Фидлер выделил 3 группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

1. Взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
2. Характер регламентации труда.
3. Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим, Ф.Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

- приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования).
- изменение ситуации.

Кроме теории Ф.Фидлера наиболее известными концепциями ситуационного подхода являются модель Митчелла и Хауса и теория жизненного цикла Херси и Бланшара и т.д.

В модели Херси-Бланшара (рис.35) за основу измерения, так же, как и в управленческой решетке Блейка и Моутон, взяты ориентации лидерского поведения: на взаимоотношения или на задание, но при этом, выбор стиля лидерства в значительной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля по-

ведения, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий.⁵⁹

- (S1) *Telling* – Инструктирование. Типичная ситуация директивного лидерства, когда руководитель сам принимает решение, дает конкретные указания и обеспечивают жесткий контроль за работой;
- (S2) *Selling* – «Продажа идей». Руководитель объясняет решение и дает возможность для прояснения;
- (S3) *Participating* – Тесное сотрудничество. Лидеры делятся идеями и выступают как фасилитаторы (facilitator — «посредник», англ.) в принятии группой решений;
- (S4) *Delegating* – Делегирование. Лидер передает другим полномочия самостоятельно принимать и реализовывать решения, последователи принимают на себя ответственность.



Рис. 35. Модель лидерства Херси-Бланшара

Так, в условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль S 4, который в решетке Блейка-Моутон назван «обедненным управлением». А, например, при высокой готовности персонала директивный менеджмент (стиль S 1) может принести большой вред.

Все концепции данной группы доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Недостатком данного

⁵⁹ Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000.

подхода является исключение из области исследований личностных характеристик руководителя.

Современные подходы в изучении лидерства пытаются объединить выше-рассмотренные теоретические разработки и определить специфику проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях.

4) *Теория харизматических качеств лидеров (1990 –наст. время).*

Выделяет те качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлекать за собой людей. Назовем некоторые из этих качеств:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая;
- преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- нетрадиционное поведение.

5) *Теория «партисипативного» управления (1990 –наст. время).*

Предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, включающие:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно показывает, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и может убедить последователей в верности своих взглядов, а при необходимости и настоять на своем решении.

6.3. Стили руководства

Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено в 30-х годах XX века Куртом Левином. Он же сформулировал и три основных (базовых) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Под **стилем руководства** понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

Авторитарный (автократический) стиль – это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний. Руководители с преобладающим автори-

тарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

Преимущества стиля:

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.

2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.

3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.

2. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.

3. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

Область применения авторитарного стиля:

1. Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия. Во всех этих случаях промедление с принятием решения может принести несравненно больший ущерб, чем возможность принятия не лучшего решения.

2. В слабо организованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период. Авторитаризм может быть здесь достаточно эффективен до момента приобретения объектом управления организационной стройности. Дальнейшее же использование авторитарного стиля может привести к напряженности во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, проявляемой, в том числе, и через вышеуказанное явление фрустрации.

Демократический стиль – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегическое направление развития организации, подчиненным предоставляется полное право действовать самостоятельно. Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

Преимущества стиля:

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.

2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.

3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

Недостаток стиля:

Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

Область применения демократического стиля:

1. Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.

2. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.

3. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

Либеральный стиль – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

Преимущества стиля:

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.

2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.

3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.

2. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

Область применения либерального стиля:

1. Высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективы, с высокой степенью разделения труда, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте. Обычно это научно-исследовательские или опытно-конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп ученых и специалистов в рамках достижения общей цели и в недопущении возникновения мест отставания отдельных групп от общего темпа работ.

2. Отдельные локальные ситуации в любых коллективах, когда либеральный

подход к решению проблем является наиболее эффективным. Например, достаточно мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего то или иное упущение в работе.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами.⁶⁰

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

Практические задания и темы рефератов

1. Тест «Определение стиля руководства трудовым коллективом»

Данный опросник позволяет определить стиль руководства и тип лидера-руководителя в трудовом коллективе. *Инструкция.* Перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о конкретном руководителе.

1. а) Требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б) Стараются всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б) Приказывает так, что хочется выполнить.

в) Приказывать не умеет.

3. а) Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

⁶⁰ Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.

4. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.
б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.
б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.
в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.
7. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.
в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.
б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.
9. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.
б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.
10. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.
б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.
в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.
11. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.
в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
в) Он не может действовать сам, а ждёт «подталкивания» со стороны.
13. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.
б) Он требователен, но одновременно и справедлив.
в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придиричивым.

14. а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.
 б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.
 в) Контролирует работу от случая к случаю.
15. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
 б) Часто делает подчинённым выговоры, замечания.
 в) Не может влиять на дисциплину.
16. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.
 б) С руководителем работать интересно.
 в) Подчинённые предоставлены сами себе.

По всей совокупности ответов определяется доминирующий стиль руководства: авторитарный, демократический или либеральный.

А - АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

Л – ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Д – ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Таблица 20

Ключ к методике:

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопро- са	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1	А	Д	Л	9	А	Д	Л
2	А	Д	Л	10	Д	Л	А
3	Д	Л	А	11	Л	А	Д
4	А	Л	Д	12	А	Д	Л
5	Л	А	Д	13	Л	Д	А
6	Л	А	Д	14	Д	А	Л
7	Д	Л	А	15	Д	А	Л
8	Л	Д	А	16	А	Д	Л

2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. «Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс, терпеливо выслушав его доводы, ...»

Вопрос: какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

Ситуация 2. «Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место». «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!» .

Вопрос: что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

Ситуация 3. Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

Вопрос: что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

3. Тест «Способны ли вы быть лидером?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли Вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы носить ее?
8. Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли Вы нецензурные выражения?
11. Выставляете ли людей в невыгодном свете?
12. Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
13. Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли Вы себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

Подсчет баллов. Каждый положительный ответ на вопросы 1—8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9—18 и 20 — также 1 балл.

Если вы набрали *от 14 до 20 баллов*, вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

Если вы набрали *от 7 до 13 баллов*, у вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, вам не хватает того грамма агрессивности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если вы набрали *не более 6 баллов*, вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

4. На основании изученного теоретического материала заполните сравнительную таблицу (табл.21) стилей управления.

5. Темы рефератов по данному разделу:

1. Руководитель и лидер.
2. Понятие лидерства.
3. Теории лидерства.
4. Виды власти.
5. Основные формы власти.
6. Классификации форм власти.
7. Основные стили лидерства и руководства.
8. Сравнительный анализ основных стилей руководства.
9. Причины, по которым демократический стиль не всегда оказывается эффективным.
10. Выбор эффективного стиля руководства в условиях кризиса.

Таблица 21

Сравнительная характеристика стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Разделение полномочий</i>		
<i>Процесс принятия решений</i>		
<i>Отношение к самостоятельности подчиненный</i>		
<i>Методы воздействия на подчиненных</i>		
<i>Формы осуществления контроля</i>		

<i>Отношение к критике в своей адрес</i>		
<i>Характер контактов с подчиненными</i>		
<i>Оценка своего положения в организации</i>		
<i>Продуктивность работы объекта управления в отсутствие руководителя</i>		

Тест для самоконтроля

1. Власть - это:

- А) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;
- Б) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;
- В) харизма.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Формальная власть это способность оказывать влияние.

Реальная власть это власть должности.

Лидерство это власть личности, ее авторитета.

3. Основные формы власти по Френчу и Рейвену - это:

- А) власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть;
- Б) власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть;
- В) обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба: организационное управление; групповое управление.

4. Типы лидерства по Блейку и Моутон - это:

- А) власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть;
- Б) власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть;
- В) обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба: организационное управление; групповое управление.

5. Образуйте пары из нижеприведенных понятий и их определений:

- А) теории личностных качеств лидеров;
- Б) бихевиористские теории лидерства;
- В) ситуационные теории лидерства;

Г) теория партисипативного управления.

- 1) предусматривают обоснованный перечень наиболее общих черт эффективного лидера;
- 2) эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации;
- 3) делают акцент на обучении эффективным формам поведения лидера, направленного на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие;
- 4) предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных.

6. Стиль руководства - это:

- А) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;
- Б) совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных;
- В) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.

7. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| А) авторитарный стиль руководства | мотивирование свободным временем |
| Б) демократический стиль руководства | мотивирование с помощью наказаний |
| В) либеральный стиль руководства | справедливая система поощрений |

Глава 7. Управление конфликтами в организации

7.1. Понятие конфликта, его объект и предмет

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен, это определенное *качество взаимодействия* людей, которое выражается в *противоборстве* между их различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным *причинам* и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру*.⁶¹

Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные *цели* и борются за утверждение *своих интересов* и эта борьба сопровождается, как правило, *негативными эмоциями*. Если объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение:

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена это обобщающее определение нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Прежде всего, следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и *субъективными*, обусловленными субъективными личностными факторами, или они могут быть вообще *мнимыми*. Но, если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию. Поэтому иногда конфликт определяют как предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме.

⁶¹ Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. [Эл. ресурс] http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx

Также, необходимо отметить, что конфликт – это всегда *взаимодействие* субъектов. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где нет противоборства, отсутствуют острые противоречия, сопровождающиеся отрицательными эмоциями, там нет и конфликта. Выяснение сущности конфликта позволяет сделать вывод, что конфликт – это явление *социальное*, что в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Всякий конфликт возникает только при наличии его *объекта*. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. Та конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны, называется *объектом конфликта*. Это может быть домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакансии, размера зарплаты – все, что представляет собой объект личных и групповых интересов. А *предметом конфликта* является та реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации. Этим предметом могут быть жизненные установки, распределение ресурсов, статус личности в организации и т.д.

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением не его объекта, а его предмета*.

7.2. Типологии конфликтов

Необходимость классификации конфликтов продиктована потребностями поиска наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные типологии конфликтов основаны на таких *критериях*, как:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от участвующих *сторон* конфликты делятся на:

- внутриличностные,
- межличностные,
- между личностью и группой,
- межгрупповые,
- международные.

В аспекте *потребностей*, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

- материальные,
- статусные - ролевые,
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между равными участниками,
- вертикальные - между подчиненными и начальством,
- смешанные – конфликты, где представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

По *временным* параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные,
- быстротечные,
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

По *способу инициации* выделяют:

- объективные (естественные), т.е. возникающие по стихийному стечению обстоятельств в соответствии со складывающейся обстановкой;
- субъективные (искусственные), специально инициируемые людьми.

По критерию *результативности* конфликты делятся на:

- конструктивные, то есть, ведущие к положительным последствиям для организации;
- деструктивные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, ведущие к отрицательным последствиям для организации.

Поэтому важнейшая *задача* руководителя любого уровня – решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания конфликта.

Все эти типологии основываются на том, что конфликт – это явление *социальное*, что в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Но, например, американский социолог и экономист Кеннет Боулдинг полагает, что многочисленные конфликты существуют не только в обществе и в живой природе, но даже в неорганическом мире наподобие «бесконечной войны моря против суши и одних форм земной породы против других». Эта точка зрения является спорной, так как конфликт, как социальное явление, возникает на основе деятельности людей и их интересов. И в этом состоит его главное отличие от борьбы за существование в мире животных. Конфликт носит временный характер. Рано или поздно он заканчивается, тогда как поедание одних видов животных другими, естественный отбор в природе – это способ существования и поведения животных, основанный на инстинктах. В этом мире отношения между отдельными особями характеризуются либо антагонизмом, либо сосуществованием. И эта ситуация не основана ни на каких сознательных целях и интересах. Она вечна, как сама природа. И «компромисс» в «конфликте» между волком и ягненком недостижим пока они находятся в естественной среде.

При этом некоторые авторы предлагают признать и включить в классификацию *зооконфликты*. Такова, например, позиция отечественных ученых-конфликтологов А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова.⁶² Для ее обоснования они включают в понятие социального взаимодействия и «взаимодействие между животными». По их мнению, конфликты возникают только при социальном взаимодействии. При этом если социальное взаимодействие понимать в широком смысле, то в него целесообразно включить и взаимодействие между животными. Поэтому в объект конфликтологии, по их мнению, необходимо включить зооконфликты – конфликты в животном мире.

7.3. Причины конфликтов в организации

В общем смысле *причина конфликта* – это то явление, которое предопределяет его появление. Но, необходимо отметить, что одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других. Дело в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других – нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует. Таким образом, то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как *потребность* (см. тему мотивация).

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то конфликта не происходит. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается дефицит явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Однако оказывается, что и этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Таким образом, *неосознанная потребность* не выступает причиной конфликта.

Причиной конфликта является только *осознанная потребность*, которая выступает как интерес. Однако, опять же, не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон.

Таким образом, конечная причина всякого социального конфликта – это *противоречие интересов* между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

Любой конфликт – это форма выражения противоречия интересов.

При этом сами интересы могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными.

⁶² Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М., 1999.

Противоречия интересов как основная причина конфликтов складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на: 1) *объективные* и 2) *межличностные*.

Объективными факторами могут быть факторы независимые от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий. Это материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и так далее.

На уровне организации можно выделить следующие *объективные причины* конфликта:⁶³

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению,
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие персонала занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Самые распространенные из них:

1. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению*. Это могут быть ресурсы материально-технические, финансовые, социально-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между индивидами и социальными группами, так как выделение их какому-либо индивиду или производственному объединению означает, что другие получают меньшую долю.

2. *Взаимозависимость ответственности и заданий*. Всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой. Поэтому если какой-либо элемент функционирует неадекватно, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3. *Несогласованность целей различных групп работников*. Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в орга-

⁶³ Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. [Эл. ресурс] http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx

низации могут уделять достижению своих целей больше внимания, чем целям всей организации. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными потому, что такие подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

4. *Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике* является также объективным фактором возникновения конфликтов, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними.

5. *Неудовлетворительные коммуникации.* Как причина конфликтов проявляются в несвоевременном доведении информации до получателя (сотрудника или руководителя), в искажении информации, в неправильном закреплении должностных обязанностей, полномочий и ответственности за сотрудниками, перезаполнении или недозаполнении информационных каналов, в неясности направлений передачи и получения информации.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том, или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в деловом общении. Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов в каждой организации необходимо разработать основные этические нормативы делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации.

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов, таких как: основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.⁶⁴

Расхождение этих факторов в реальном поведении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам.

1. *Основные психологические доминанты поведения личности.* Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности. Это расхождение личностных смыслов и значений также определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и так-

⁶⁴ Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. [Эл. ресурс] http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx

тику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то он выберет тактику избегания или уклонения. Если он заинтересован, то выберет тактику конкуренции.

2. *Черты характера и типы личностей.* Несовпадение характеров индивидов - распространенная причина конфликтов в самых различных сферах человеческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. Если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на одном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длительное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда разразится. Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, так как имеют нетипичные черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застревающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие - конфликтность.

3. *Установки личности.* Важным фактором возникновения конфликта являются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко. Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок существуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей, но между некоторыми из них проявляются в большей степени, а между другими - в меньшей.

4. *Неадекватные оценки и восприятия.* Значительную роль в возникновении и развитии конфликтов играют неадекватные оценки и самооценка. Например, разрыв между ожидаемым и реальным результатом в плане продвижения по службе, неправильные оценки подчиненных. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа распределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию. Причиной конфликта может быть и неадекватная самооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным представлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей. Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку связана с уровнем и масштабом притязаний личности. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижи-

мые цели. Поэтому он будет испытывать постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенную тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур.

5. *Манеры поведения.* Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, так как уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Люди вступают в общение, имея разные уровни культуры, привычки, правила поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов. Как вести себя с трудными людьми различных типов? Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку индивидуальный подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также свои собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

6. *Этические ценности.* Различия в этических ценностях людей могут стать причиной конфликта, когда нравственные нормы поведения одних вступают в противоречие с нормами других. Наиболее актуально эта проблема проявляется сегодня в сфере бизнеса и в деловых отношениях. Основное противоречие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нормы в бизнесе или нет.

7.4. Динамика процесса конфликта

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой процесс, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* - это процесс его изменения. Для большей ясности процесса управления конфликтом следует четко понимать отличие конфликта от конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация предшествует конфликту. Для ее появления необходим объект конфликта и оппоненты (участники), которые по отношению к этому конфликту имеют противоположные точки зрения или взгляды. Перерастание конфликтной ситуации в конфликт возможно при возникновении инцидента (события), который поможет одному из участников осознать полное или частичное отличие или возможность ущемления его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Всякий конфликт может быть представлен *три* этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К конфликту примыкают еще *два* периода: 1) предконфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);

2) открытый конфликт (собственно конфликт):

- инцидент (начало конфликта),
- эскалация (развитие) конфликта,
- завершение конфликта;

3) постконфликтный период.

Предконфликтная ситуация – это *возможность*, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому его называют *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом*, *инкубационным состоянием* конфликта, или *предконфликтной ситуацией*. Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она создает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут, например, вследствие осознания сторонами причинно-следственной связи явлений.

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Противоречия становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются в открытых оппонентов. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы. На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого. В том числе: материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные субъективные противоречия, усугубляющие ситуацию.

Внутри открытого периода конфликта также можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как: 1) инцидент, 2) эскалация и 3) завершение конфликта.

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного *инцидента* (от лат. *incidens* – случай, случающийся). **Инцидент** – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта отличается от его повода. Повод – это конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но повод – еще не конфликт. В отличие от него инцидент – это уже конфликт, его начало. Однако даже после инцидента сохраняет-

ся возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров прийти к *компромиссу* между субъектами конфликта.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т.д. Конфликт вступает в следующий этап – происходит его *эскалация* (нарастание). *Эскалация конфликта* – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.⁶⁵

Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и других. На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Завершение конфликта – это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта. Иногда завершение конфликта может быть связано с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные ситуации, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К ним относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и осознание ее участниками;
- обнаружившееся превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

С данными ситуациями связаны и *способы завершения* конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;

⁶⁵ Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. [Эл. ресурс] http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx

- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение конфликта при его помощи;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1) с точки зрения реализации целей противоборства:

- победоносным,
- компромиссным,
- пораженческим;

2) с точки зрения формы разрешения конфликта:

- мирным,
- насильственным;

3) с точки зрения функций конфликта:

- конструктивным,
- деструктивным;

4) с точки зрения эффективности и полноты разрешения:

- полностью и коренным образом завершенным,
- отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

При этом, понятия завершение конфликта и разрешение конфликта не тождественны. *Разрешение конфликта* – это частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в *позитивном, конструктивном* решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта,
- устранение конфликта,
- перерастание конфликта в другой конфликт.

Последней стадией в динамике конфликта является *постконфликтный период*, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

При этом, не всегда завершение конфликта приводит к согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам, возникающим в других сферах жизнедеятельности людей. Так, завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения политической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т.д.

Таким образом, за завершением конфликта может следовать *постконфликтный синдром*, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними, по-

стконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

7.5. Управление конфликтом

Управлять конфликтом в организации – то значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: *структурные методы* и *межличностные стили*.⁶⁶ Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная – выбор определенного стиля поведения оппонентов при разрешении или предотвращении конфликта.

Структурные методы разрешения конфликтов:

1. *Разъяснение требований к работе*, т.е., разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь упоминаются: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности; определяются политика, процедуры и правила.

2. *Использование координационных и интеграционных механизмов*. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.

3. *Установление общеорганизационных комплексных целей*. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности.

4. *Использование системы вознаграждений*. Система вознаграждений должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся решения узких проблем за счет других подразделений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

1. *Уклонение*. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий.

2. *Сглаживание*. Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.

⁶⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

3. *Принуждение*. В рамках этого стиля превалируют попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.

5. *Решение проблемы*. Данный стиль означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Успех разрешения конфликта во многом зависит от точности описания его структуры (объекта, предмета и т.п.) и последовательной реализации следующих этапов в процессе управления им:

- выявление действительных участников конфликтного взаимодействия;
- изучение их мотивов, целей, особенностей характера, профессиональной компетентности;
- определение остроты отношений участников в предконфликтной фазе;
- выявление главных различий интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
- выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
- выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
- определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1. Запоздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов;
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
5. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно – для самого инициатора интриги).

7.6. Управление стрессами

История слова «*стресс*» сложилась таким образом, что на сегодняшний день оно имеет два разных значения. В русский язык слово пришло из английского (*stress* – «туго натянуть»), в английский – из латинского. В XVIII – XIX веках в английском языке это слово использовалось преимущественно в физике и обозначало силу давления, натяжения, толкания, сжатия или кручения, возникающую при воздействии одного предмета на другой; или деформацию, возникающую в предмете под воздействием такой силы.

В 30-х годах XX века известный врач и биолог Ганс Селье перенёс слово «стресс» в медицину. Он рассматривал стресс как реакцию, помогающую организму выжить. Г. Селье разделял стресс на два вида: *дистресс* (от греч. *dia-swerch*) и *эустресс* (от греч. *eu-хороший*).⁶⁷ Дистресс имеет место в том случае, когда человек угнетён своей работой, недоволен жизнью, чувствует себя жертвой. Эустресс возникает в результате положительного напряжения, которое появляется в период движения к цели.

Таким образом, можно сформулировать следующие определения стресса, как реакции на факторы влияния:

Стресс – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс – это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Без стрессов, также как и без конфликтов, человек не может существовать в процессе жизнедеятельности. Эустрессы даже полезны, поскольку обеспечивают адаптацию человека к изменяющим внешним условиям. Серьезную опасность представляют дистрессы – это двойные стрессы, состояния сильного напряжения, возникающие вследствие недостатка ресурсов организма на положительную (адекватную) реакцию на отрицательные, агрессивные внешние раздражители. Проблема дистрессов является международной, с учетом возрастающего напряжения умственных и физических сил сотрудников на рабочем месте. Признаками дистресса являются: неумение отдыхать, агрессивность, работа на «износ», настроенность на постоянную борьбу и т.п. По данным Минздравсоцразвия РФ 78% российского населения находятся в состоянии психоэмоционального и социального стресса, из них почти 30% – в состоянии депрессии и психозов. Каждый третий работник примерно раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13% сотрудников – практически ежедневно. Самая критическая возрастная группа – 30-40 лет, т.е. наиболее работоспособная часть трудового населения.

Наиболее типичное место возникновения стрессов – это рабочее место. В индустриально развитых странах мира стрессы считаются самыми дорогостоящими видами издержек организации. Экономике США стрессы ежегодно обхо-

⁶⁷ Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979.

дятся в 300 млрд. долл., Германии – 60 млрд. долл.⁶⁸ Учитывая масштаб экономических, социальных и психологических последствий стресса на результативность деятельности организации, современные менеджеры должны хорошо разбираться в вопросах управления стрессами как у своих подчиненных, так и при организации личной работы.

Таблица 22

Факторы стресса на рабочем месте

Критерий классификации	Виды факторов
<i>Физические условия</i>	<ul style="list-style-type: none"> • освещенность; • размер помещения; • расположение рабочего места; • свежесть и качество воздуха; • оборудование рабочего места; • доступность необходимых ресурсов.
<i>Поездки</i>	<ul style="list-style-type: none"> • поездки на работу и с работы; • регулярные поездки, связанные с работой; • наличие необходимых ресурсов (транспорт, учет затраченного времени).
<i>Характеристики работы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • характер выполняемой работы; • перегрузка или неполная нагрузка; • характерные требования со стороны работы; • область принятия решений.
<i>Роли</i>	<ul style="list-style-type: none"> • четкие или расплывчатые границы ролей; • совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями; • ясность служебных инструкций; • ясность или неопределенность областей ответственности.
<i>Руководство</i>	<ul style="list-style-type: none"> • стиль руководства; • насколько доступен руководитель; • уровень стресса руководителя.
<i>Вознаграждения</i>	<ul style="list-style-type: none"> • оплата труда; • оценка труда; • нематериальное вознаграждение.
<i>Взаимоотношения</i>	<ul style="list-style-type: none"> • с коллегами; • с начальником; • с подчиненными; • с другими работниками организации; • с людьми, от которых зависит карьера.

⁶⁸ Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития. «Менеджмент в России и за рубежом», №2, 2011с.

<i>Интересы в отношении работы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • уровень вовлеченности в трудовую деятельность; • удовлетворенность выполненной работой; • разнообразие и темп выполнения работы.
<i>Преданность целям организации</i>	<ul style="list-style-type: none"> • вера в «бизнес-идею»; • наличие конфликтов с системой ценностей или применяемыми методами управления.
<i>Корпоративная культура</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ожидаемое поведение; • интенсивность коммуникаций в организации; • внутрифирменная политика и властные отношения; • стиль менеджмента.
<i>Карьерное продвижение</i>	<ul style="list-style-type: none"> • развитие карьеры; • скорость продвижения по службе; • избыточные опасения из-за возможностей отправки на пенсию или командирования в другой город; • устойчивые амбиции; • степень влиятельности; • возможность потерять работу.
<i>Индивидуальные характеристики</i>	<ul style="list-style-type: none"> • тип личности; • способность адаптироваться к изменениям; • владение навыками, необходимыми для выполнения работы; • стратегия поведения в проблемных ситуациях; • способность работать в коллективе; • способность занимать определенное место в организационной иерархии; • желание учиться и изменяться; • сопротивляемость стрессу.
<i>Равновесие между профессиональной и личной жизнью</i>	<ul style="list-style-type: none"> • противоречивые требования; • специфика одной стороны жизни мешает другой; • временные ограничения.
<i>Изменения:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • на рабочем месте: неясность в отношении новых технологий, расширения бизнеса, диверсификации, изменения расположения организации, снижение доходов; • дома: совпадение ряда событий личной жизни.

Факторов стресса великое множество (табл. 22) Они присутствуют в личной и служебной деятельности. Однако даже при беглом просмотре этого пе-

речня можно легко убедиться, что некоторые из перечисленных факторов могут не только вредить человеку, но и способствовать активизации его деятельности. Скажем, карьерные ожидания, если они сильно завышены, могут вызывать стресс, но, с другой стороны, могут и заставить человека мобилизоваться и включить дополнительные психологические «мощности». Все зависит от того, как развиваются соответствующие процессы.

По мере исследований стресса выяснилось, что определенный уровень стресса может даже повысить эффективность деятельности человека. В целом воздействие стресса на человека можно описать кривой, показанной на рис. 36.

Кривая стресса показывает, что в области 1-2, где человек испытывает недостаточное напряжение, качество и эффективность выполнения работы могут быть низкими, так же как и в области 3-4, где требования к работнику слишком велики. Между этими областями существует зона 2-3, где человек, испытывая здоровый стресс, демонстрирует максимальную эффективность и производительность. Таким образом, общая стратегия поведения менеджера должна состоять в том, чтобы умело поддерживать такой уровень требований, чтобы испытываемый стресс был здоровым.

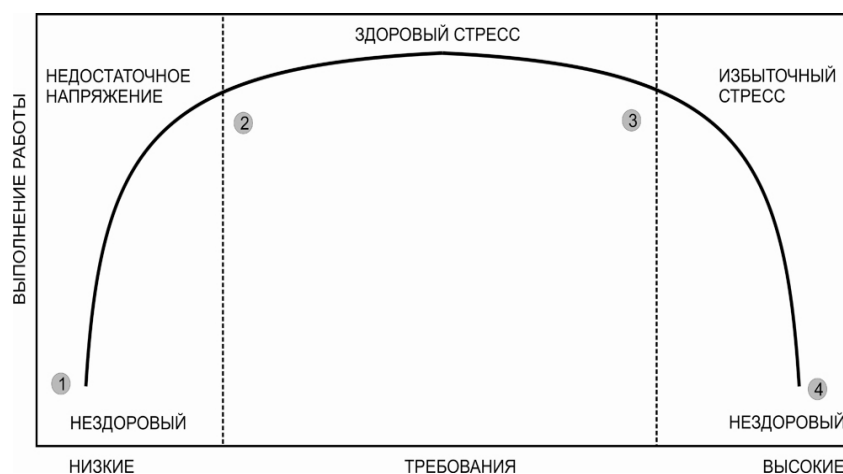


Рис. 36. Кривая стресса

Положительные и отрицательные последствия стрессов представлены в таблице 23.

В США менеджеры считают причинами стрессов недостаток власти, некомпетентность отдельных руководителей, конфликт доверия в рамках организаций. Японские менеджеры на первое место среди причин стрессов выдвигают напряжение, связанное с организационными изменениями, необходимостью освоения новых технологий. Немецкие менеджеры жалуются на давление со стороны растущего темпа работы, объясняют стресс недостаточной подготовленностью персонала.

Все эти причины, а также потери работодателей, вызванные стрессами работников, заставляют организации разрабатывать программы управления

стрессами, отрабатывать и внедрять способы адаптации личности к стрессовой нагрузке.

Таблица 23

Последствия стрессовых ситуаций

Негативные последствия стресса	Позитивные последствия стресса
<ul style="list-style-type: none"> • учащенный пульс, • одышка, • головная боль, • кожные заболевания, • чрезмерное потоотделение, • расстройство пищеварения, • частые простуды, • повышение кровяного давления, • повышенная чувствительность к шуму или запаху, • мышечные судороги, • потеря интереса к противоположному полу, • нарушения сна. • отсутствие собранности, • забывчивость, • неэффективные решения, • проявление беспокойства, нетерпения или страха, • депрессия, • несовместимость с другими членами коллектива, • нарушение сроков выполнения заданий, • нерегулярные посещения и табельный учет, • низкая самооценка, • неэффективное решение проблем, • чрезмерная самокритика, • жалобы клиентов, • неэффективное долгосрочное планирование, • потеря заказов, • путаница, • серьезные ошибки, • регулярные опоздания на работу, • постоянная раздражительность, • отношения, не направленные на сотрудничество, 	<ul style="list-style-type: none"> • хорошая концентрация, • корпоративное поведение, • высокий уровень выполнения заданий, • эффективное решение проблем, • соблюдение сроков выполнения заданий, • гармоничные взаимоотношения, • хорошая посещаемость и табельный учет, • приятные манеры, • интерес к другим людям и забота о них, • растущие достижения, • серьезный интерес к бизнесу и работе, • хорошее долгосрочное планирование, • четкое мышление, • высокий уровень мотивации, • энергичность, • способность к конструктивной критике и к ее восприятию, • ощущение собственной ценности и компетентности.

<ul style="list-style-type: none"> • низкое качество работы, • эмоциональные взрывы, • частая критика, слухи и злословие, • непредсказуемость, • усталость, • сильные перепады настроения, • несчастные случаи, • повышенное потребление алкоголя, кофеина, никотина, лекарств, • трудности со сном, • слабый интерес к работе, • физические заболевания. 	
--	--

Управление индивидуальными стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый – *на уровне организации*, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.

В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах, проводят тренинги релаксации (после работы, 2-3 раза в неделю) под руководством психолога.

Проводятся также тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, обучения навыкам сброса напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряжения в коллективах, укрепления связей между сотрудниками. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано на предприятиях стран Западной Европы и в США.

Второй уровень управления стрессом – *для отдельной личности*. Предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться.

- Учитесь правильно распоряжаться своим *временем*.
- Умейте *переключать* свою деятельность.
- Заставьте стресс *работать на вас*.
- Посмотрите на ситуацию *со стороны*.
- Помните, что все проходит, *пройдет и это*.

Рассмотрим подробные приемы индивидуальной борьбы со стрессом.

1. Учитесь правильно распоряжаться своим временем. Умение правильно организовать свое время – важное средство снятия или предупреждения стресса. Вот несколько простых правил:

- при составлении списка необходимых дел перечисляйте в нем, кроме необходимых, такие, какие хотелось бы вам сделать именно сегодня. Регулярно отмечая, что удалось сделать, получаете приятное чувство удовлетворения;

- все дела разносите по категориям: главные и те, что можно сделать позже; важно уметь ставить цели и расставлять приоритеты. Эта рекомендация при всей ее простоте достаточно сложна для осуществления: она включает умение говорить «нет», ограничивать себя, планировать свою деятельность на каждый день с учетом цели, поставленной на длительный период;

- избегайте лишних обещаний; это приводит к дополнительной нагрузке на нервную систему, когда вы не можете выполнить обещанного;

- четко уточните для себя разницу между активностью и продуктивностью: активность – проявление внешней большой энергии, не всегда идущей на пользу дела; иногда это суетливость, много движений, а мало результатов; продуктивность - выполнение намеченного, постепенное приближение к поставленной цели;

- проанализируйте причины потери времени: длительные разговоры по телефону, ожидание в очереди, выполнение незапланированных дел.

Существует множество технических средств для ежедневного планирования дел и проведения анализа потерь времени: ежедневники, органайзеры, офисные программы персональных компьютеров и пр.

2. Умейте переключать свою деятельность.

Чтобы уйти от напряжения, необходимо найти адекватное по интенсивности замещение выполняемой работе, другой вид деятельности. Это может быть другая работа или физические упражнения, спорт.

3. Заставьте стресс работать на вас.

Если неприятностей нельзя избежать, то целесообразно попытаться извлечь из них, по возможности, пользу:

- постарайтесь принять негативное событие как позитивное (потерю работы как возможность найти лучшую);

- отнеситесь к стрессу как источнику энергии.

4. Посмотрите на ситуацию со стороны.

В спокойном состоянии вы не могли бы столько сделать, в возбужденном состоянии успели несравненно больше:

- воспринимайте проблему как вызов;

- не думайте о прошлых событиях как о поражении;

- вы не можете отвечать за поступки других людей, а можете только контролировать свою реакцию на них. Главное – победа над эмоциями.

5. Помните, что все проходит, пройдет и это.

- Постарайтесь видеть будущее в положительном свете. Хотя бы ненадолго вспоминайте, как вы ощущали себя, когда все было хорошо.

- Учитесь приемам физического расслабления, откажитесь от напряженных поз, вызывающих стрессовое состояние.

- При необходимости решать большую и сложную задачу, от одной мысли о которой опускаются руки, разбейте ее на небольшие составные части и начните их постепенно решать.

- Не разрешайте себе утонуть в жалости окружающих, но не отказывайтесь от помощи близких.

- Помните, что вы не одиноки. То, что вы испытываете сейчас, другие перенесли и выжили. Так будет и у вас.

Эффективные руководители должны уметь предотвращать вредные последствия стрессовых ситуаций у подчиненных с пользой для организации и без ущерба для их здоровья и психики. Лучшим вариантом будет тот, когда менеджер полностью сможет устранить стрессовые ситуации. Приведем примеры некоторых стрессовых ситуаций, способствующих возникновению стрессов у подчиненных и методы использования их во благо организации.

1. *Недостаточная ответственность за результаты деятельности и малые права.* В данной ситуации подчиненные ограничены в возможности реализации собственных идей и в свободе действий. Возникает ощущение незначительности своего положения в организации. «Чем меньше требований предъявляет организация, тем легче и приятней жить». Данное мнение более справедливо применительно к лентяям. Применительно к сотрудникам, стремящимся к личному саморазвитию и карьерному росту это правило не работает. Отсюда следует, что добиться максимальной отдачи от добросовестных работников руководитель может, предоставив им определенную свободу действий в пределах должностных обязанностей и постоянно (иногда жестко) контролируя результаты их деятельности. Постоянный контроль позволит сотруднику осознать значимость своей трудовой деятельности для успеха организации.

2. *Недостаточно точное и конкретное описание задач, поставленных перед работником.* Неопределенность своих действий и целей, на которых следует сосредоточиться, провоцирует состояние подавленности и дезориентированности, что приводит к снижению интенсивности труда сотрудника. Средство предотвращения стресса по этой причине – четко сформулированные задачи и ясные цели.

3. *Неясные критерии оценки деятельности работника и неопределенные перспективы карьеры.* Опять же главная причина – неопределенность, только область этой неопределенности – это совокупность представлений руководителя о работнике (т.е. его оценке) и, как следствие, возможностей продвижения по служебной лестнице. Для предотвращения стресса, в организации необходимо разработать систему комплексной оценки сотрудника, исходя из индивидуальных целевых установок, и организовать эффективную обратную связь с руководством. При этом следует учитывать, что именно незнание мнения руководителя часто вызывает негативное стрессовое состояние, а вовсе не поступившая информация о плохой оценке работы. Последнее, при условии целеустремленности сотрудника, приведет к поиску путей устранения ошибок со стороны подчиненного и, как следствие, вызовет улучшение его деятельности (т.е. эустресс).

4. *Задачи, поручаемые сотруднику, не соответствует уровню квалификации сотрудника.* Работник испытывает напряжение, связанное с сомнениями качественного исполнения работы. В данных ситуациях руководитель должен точно знать возможности своих сотрудников, но одновременно заботиться и об их профессионально-квалификационном росте. Работа на грани возможностей подчиненного, будет способствовать направленному приобретению знаний, заимствованию опыта у коллег, вследствие чего повысится вероятность служебного продвижения, роста авторитета в коллективе и преобладания творческих заданий.

5. *Чрезмерная загруженность работой.* Как правило, причиной дистресса здесь становится недовосстановление физической работоспособности, постоянная усталость, проблемы в личной жизни, как следствие нехватки времени на семью. Однако данная ситуация может быть причиной и эустресса, поскольку при большем напряжении, для выполнения задач, выходящих за рамки обычной деятельности, работник испытывает большее удовлетворение и чувствует себя более ценным для организации. Главное в данных ситуациях - «чувство меры» при определении степени загруженности подчиненного.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующий вывод: главный источник позитивного стресса для сотрудника – правильно поставленная перед ним задача. Наибольшая производительность достигается в случае, если сотрудник чувствует поддержку со стороны руководства. Именно это и должно быть главным в стресс-менеджменте.

Следует отметить, что стрессу в организации также подвержены менеджеры всех уровней и звеньев управления. Ненормированный рабочий день, высокий уровень ответственности, рваный режим работы, возрастающий информационный прессинг приводят к профессиональному «выгоранию» руководителей. Данному симптому наиболее подвержены высококлассные специалисты, трудоголики, целеустремленные и ответственные работники. Руководитель, находящийся в состоянии стресса, как правило, вносит элементы нервозности и нестабильности, что явно не способствует чувству уверенности и спокойствия у персонала.

Любой руководитель для предотвращения дистресса в профессиональной и личной жизни, должен уметь правильно организовывать свою деятельность и повышать свою стрессоустойчивость. Для этого необходимо:

- Периодически проводить анализ своих способностей и возможностей в области профессиональной деятельности и определять «критические области», требующие дополнительной и своевременной подготовки;
- Иметь четко поставленные цели в различных областях деятельности;
- Правильно определять приоритеты деятельности, с учетом стратегически поставленных задач;
- Заниматься планированием своей деятельности, с обязательным выделением нерабочих дней и времени на физические нагрузки (гиподинамия и повышенное нервное напряжение приводит к преждевременным сердечно-

сосудистым заболеваниям (34% руководителей страдают данным заболеванием);

- Периодически посещать семинары и психологические консультации специалистов в области стресс-менеджмента;
- Вырабатывать умение говорить «нет», т.е. умение отказывать;
- Повышать эффективность личного тайм-менеджмента;
- Совершенствовать систему самомотивации трудовой деятельности.

Практические задания и темы рефератов

1. Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Томасу».

Выберите одно из 2-х утверждений:

1.А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

2.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.

4.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку других.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

6.А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.

8.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.

- 12.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
- 13.А. Я предлагаю усредненную позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14.А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15.А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 16.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 18.А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
- 19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21.А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
- 23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24.А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25.А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26.А. Я предлагаю усредненную позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого человека.

29.А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов:

Соперничество

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

Сотрудничество

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

Компромисс

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

Избегание

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

Приспособление

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

2. Задание «Анализ конфликтной ситуации»

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните таблицу 24:

Таблица 24

Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1	Участники конфликтного взаимодействия	
2	Причина конфликта	
3	Объект конфликта	
4	Направленность конфликта	
5	Степень длительности конфликта	
6	Кульминация конфликта	
7	Социальные последствия (результативность)	

Далее следует провести подробный письменный анализ ситуации. Один параграф должен содержать только одно утверждение и логически построенное доказательство:

- а) Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.
- б) Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.
- в) Предложить варианты более эффективного поведения сторон.
- г) Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.
- д) Сделать обобщения и сформулировать аргументированные выводы.

3. Задание «Механизмы возникновения конфликтов. Конфликтогены».

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ},$$

где КФГ(1) – первый конфликтоген; КФГ(2) – второй конфликтоген, ответный на первый и т.д. Конфликты, возникающие по первой формуле, условно можно назвать конфликтами типа А.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$\text{КС}(1) + \text{КС}(2) + \text{КС}(n) = \text{КФ}, \text{ при этом } (n) \text{ больше или равно двум.}$$

Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть, конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Часть 1. Заполните таблицу 25 до конца - приведите примеры конфликтов.

Примеры применения конфликтогенов

Характер конфликтогена	Форма проявления	Пример конфликта
Прямое негативное отношение.	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм.	
Снисходительное отношение.	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание.	
Хвастовство.	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах.	
Менторское отношение.	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения.	
Нечестность, неискренность.	Утаивание информации; обман, попытка обмана; манипуляции сознанием человека.	
Нарушение этики.	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, занимается посторонними делами); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека.	
Регрессивное поведение.	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания.	

Часть 2. Определите природу конфликта (А, Б, В) в следующих ситуациях:

Ситуация 1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Ситуация 2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

Ситуация 3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

Ситуация 4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Ситуация 5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Ситуация 6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Ситуация 7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полусутоливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

4. Темы рефератов по данному разделу:

1. Понятие и природа конфликта в организации.
2. Типологии конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов.
4. Этапы развития конфликта.
5. Элементы конфликтной ситуации.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Способы поведения в конфликтах.
8. Методы разрешения конфликтов.
9. Последствия конфликтов в организации.
10. Управление стрессами в организации.

Тест для самоконтроля:

1. Особый вид взаимодействия между людьми, выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей – это:

- А) конфликт;
- Б) конфликтная ситуация;
- В) инцидент;
- Г) эскалация;
- Д) причина конфликта.

2. Конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны - это:

- А) предмет конфликта;
- Б) причина конфликта;
- В) объект конфликта;
- Г) повод конфликта.

3. Реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению, и становится причиной конфликтной ситуации – это:

- А) предмет конфликта;
- Б) объект конфликта;
- В) повод конфликта;
- Г) инцидент;
- Д) постконфликтный синдром.

4. К структурным методам управления конфликтами относятся (выберите несколько ответов):

- А) уклонение;
- Б) общеорганизационные цели;
- В) принуждение;
- Г) компромисс;
- Д) система вознаграждений.

5. По направленности конфликты подразделяются на:

- А) субъективные и объективные;
- Б) горизонтальные, вертикальные смешанные;
- В) материальные, статусно-ролевые и духовные;
- Г) кратковременные, быстротечные и длительные;
- Д) конструктивные и деструктивные.

6. К объективным причинам конфликта относятся (выберите несколько вариантов):

- А) неудовлетворительные коммуникации;
- Б) установки личности;
- В) манера поведения;
- Г) взаимозависимость задач;
- Д) этические ценности.

7. К позитивным последствиям стресса относятся (выберите несколько вариантов):

- А) депрессия;
- Б) непредсказуемость;
- В) повышенное употребление алкоголя;
- Г) соблюдение сроков выполнения заданий;
- Д) способность к восприятию конструктивной критики.

Глава 8. Управление организационной культурой

8.1. Понятие и функции организационной культуры

В широком смысле *культура* является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной социальной или географической среде, сохраняя единство и целостность своего общества.⁶⁹

Организационная культура, это:

- интегральная характеристика организации (ее ценностей, норм, образцов поведения, стилей управления, способов оценки результатов, способов разрешения конфликтов и пр.), данная в языке символов, традиций, привычных стандартов деятельности;
- эволюционный (регулирование и воспроизводство) и стратегический инструмент развития организации;
- комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации;
- память организации;
- оболочка жизнедеятельности организации.

Управляя организационной культурой можно эффективно управлять организацией. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инертна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям. Организационная культура позволяет привести в гармонию индивидуальные цели и цели организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

Организационная культура включает следующие *компоненты*:

1. *Мировоззрение*. Представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.

2. *Организационные ценности*. Предметы и явления организационной жизни, существенные и значимые для духовной жизни работников. Организационные ценности тесно связаны с *организационной мифологией*, выражающиеся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо сотрудника организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. *Стили поведения*, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также *символы*, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценны-

⁶⁹ Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

ми для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.

4. *Нормы.* Совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организаций.

5. *Психологический климат.* Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Как правило, крупные организации с разветвленной структурой имеют одну общую, *доминирующую культуру* и некоторое количество *субкультур*.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, которые разделяются большинством членов организации.

Субкультуры возникают на уровне отдельных филиалов или подразделений организации.

1. В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть - это *контркультуры*.

Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие *виды*:

2. Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры.

3. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации.

4. Оппозиция к отдельным образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемым доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы.

Если рассматривать уровни культуры по Эдгару Шайну, то он выделял три ее уровня (рис.37).⁷⁰

Таким образом, Эдгар Шайн предложил трехуровневую модель, состоящую из артефактов (самый верхний, поверхностный уровень), ценностей (средний уровень) и базовых положений (самый нижний, глубинный уровень).

Первый уровень – *артефакты* – включает зримые (видимые) внешние факты организационной культуры. Например: применяемая технология, архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение,

⁷⁰ Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.-3rd ed. p. cm.-(The Jossey-Bass Business & management series), 2004.



Рис. 37. Модель корпоративной культуры по Э. Шайну

язык, манера общения, мифы и истории, связанные с организацией, внешние ритуалы и церемонии, то есть, все то, что человек может воспринимать своими пятью чувствами.

Характерной особенностью следующего уровня – уровня *ценностей* – является то, что его легко наблюдать, но достаточно сложно интерпретировать. Провозглашенные ценности (официально признанные цели организации, ее философия, миссия, стратегии) представляют собой то, что должно быть увидено сторонним наблюдателем или вновь принятым членом организации, но при этом они не раскрывают истинной сущности организации.

Следующий уровень – уровень *базовых положений*, которые выступают как совокупность скрытых и принимаемых предположений относительно отношения сотрудников организации к тем или иным явлениям и предметам (убеждения, особенности восприятия мысли и чувства). Базовые представления трудно полностью осознать даже самим членам организации.

Организационная культура реализует две основные функции менеджмента: *воспроизводство* и *регулирование*. При помощи функции *воспроизводства* обеспечивается продолжение и повторение основных характеристик деятельности организации во времени и пространстве. При помощи функции *регулирования* обеспечивается равновесие деятельности в организации и значительный автоматизм в управлении.

Среди других функций организационной культуры наиболее важными являются: охранная, замещающая, развивающая интегрирующая и адаптирующая.

Охранная функция способствует сохранению организации и препятствует проникновению отрицательных и нежелательных ценностей элементов чужеродных культур. Нейтрализует действие негативных внешних воздействий.

Замещающая функция способствует переносу части функций руководителя, которые не являются важными и первоочередными на автоматическое ис-

полнение, позволив ему таким образом освободить время на решение более важных задач.

Развивающая функция способствует восприятию сотрудниками культуры организации во всем ее многообразии, мотивируя их на стандарты, выработанные данной культурой. Проявляется аналогия фирмы с большой семьей, в которой человек максимально удовлетворяет свои потребности.

Интегрирующая функция способствует осознанию целей и ценностей организации и ощущению себя ее частью, созданию командного взаимодействия вокруг новых идей и решений.

Адаптирующая функция способствует приспособлению сотрудников к организации, приспособлению к экономической ситуации, регулированию партнерских отношений организации.

8.2. Типологии организационной культуры

Для описания организационной культуры было построено множество моделей.

Модель Роджера Харрисона различает четыре типа:⁷¹

1. *Корпоративная культура, ориентированная на роль.* Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им свойственны: озабоченность свободой действий, соблюдение законов, ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, ей недостает гибкости.

2. *Корпоративная культура, ориентированная на задачу.* Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться с все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы эффективнее выполнять задания или функции.

3. *Корпоративная культура, ориентированная на человека.* Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – способности и потенциал отдельных работников. Организация – средство реализации этого потенциала. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы – превыше всего.

⁷¹ Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004.

4. *Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу)*. Такие организации пытаются контролировать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти.

Чарльз Хенди, американский социолог, классифицировал культуры организаций (рис. 38) почти по таким же признакам, как и Р.Харрисон:⁷² (стр. 125)

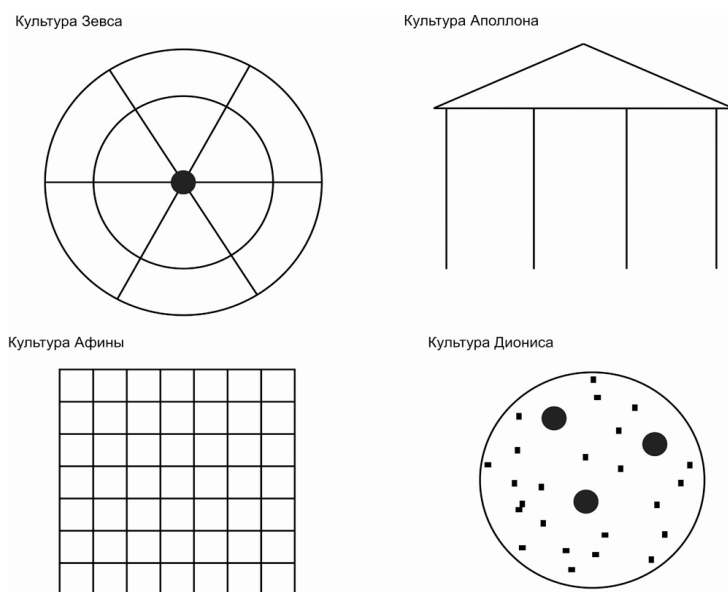


Рис. 38. Классификация Ч. Хенди

1. *Организации, с культурой, ориентированной на власть (Культура Зевса)*. Изображены в виде паутины, так как в них существует только один центр власти. Все приказы исходят оттуда. Эти организации контролируются высшим руководством. Результаты являются главными критериями успеха. Человек, находящийся в центре власти, должен обладать интуицией и уметь мыслить большими категориями. Эти люди предпочитают устное общение письменному. Анализ отчетов и документов для них менее важен. Хороший сотрудник этой организации прилежно работает, следует всем указаниям и делает только свою работу в соответствии с интересами человека у центра власти.

2. *Ролевая культура (Культура Аполлона)* - изображена в виде греческого храма. Ч. Хенди утверждал, что мощь такой организации заключается в колоннах – функционирующих отделах, которые координируются верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет наверх колонны первой колонны (про-

⁷² Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004.

ходя уровень за уровнем), затем к вершине следующей колонны, и, наконец, на соответствующий уровень этой колонны. Логика и рациональность доминируют в организациях такого типа. Поддержание дел и улучшение системы имеют большее значение, чем гибкость и находчивость. Специализация заданий, описание работы, процедуры играют огромную роль. Однако не следует забывать, что греческие храмы не надежны при землетрясениях. Если окружающая среда беспокойна, то такие организации испытывают большие трудности.

3. *Культура задания (Культура Афины)*. Сотрудники организаций такого типа прагматичны и готовы приспособливаться к требованиям работы. Для них главное – выполнить работу. Для того, чтобы улучшить качество работы, они объединяются в экспертные группы. Руководители в таких организациях загружены не в полной мере. Хороший сотрудник в таких организациях сам заставляет себя выполнять работу как можно лучше.

4. *Индивидуальная культура (Культура Диониса)* – изображена в виде протоплазмы. *Протоплазма* (от греч. *πρότος* – «первый» и *πλάσμα* – вылепленное, оформленное) содержимое живой клетки – её цитоплазма и ядро. Основная проблема для руководителей организаций такого типа – это то, что члены организации не признают власть организации. Они пытаются вовлечь руководителя в свои личные дела, создать обстоятельства, в которых люди сами развиваются. В организациях с такой культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму. Ч. Хенди утверждал, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении и в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур.

Модель, в которой в общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена американским социологом Толкоттом Парсонсом.⁷³ Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – *AGIL*:

- *adaptation* (адаптация);
- *goal-seeking* (достижение целей);
- *integration* (интеграция);
- *legiacy* (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

⁷³ См. Parsons, Talcott (1951) *Towards a General Theory of Action*.

Во-первых, культура должна быть *адаптивной*. Это – культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т.д.

Во-вторых, культура должна быть *адекватна поставленным целям*. Организационная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленных целей.

В-третьих, поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развивать и поддерживать систему определенных внутренних взаимоотношений между своими членами. Процесс интеграции – процесс создания и развития группы происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей.

В-четвертых, культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть *законной* и признанной обществом.

В основу типологии Кима Камерона и Роберта Куинна⁷⁴ были положены две группы критериев: 1) главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность или стабильность и контроль); 2) фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция либо внешний фокус и дифференциация).

При наложении этих двух групп критериев друг на друга образуется четыре квадранта, характеризующие четыре типа организационных культур: *клановую, адхократическую, бюрократическую (иерархическую), рыночную*.

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Квадранты отрицают один другой и конкурируют друг с другом по диагонали.

1.Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг.

Вебер предложил восемь характеристик, признанных классическими атрибутами бюрократии:

- разделение труда и специализация;
- четко определенная иерархия власти;
- высокая формализация;
- внеличностный характер;
- кадровые решения, основанные на достоинствах;
- планирование карьеры;
- четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;

⁷⁴ Камерон, Ким и Куинн, Роберт. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер. – 2001.

- дисциплина.



Рис. 39. Рамочная конструкция

Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного и предсказуемого выпуска продукции. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Совместимая с этой формой корпоративная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие организаторы и координаторы. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Диапазон корпораций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от ресторана быстрого питания McDonalds до таких конгломератов, как Ford Motor и различных правительственных органов.

2. *Рыночная культура.* Эта форма организации стала популярной в конце 1960-х гг. по мере возрастания рыночной конкуренции. Она базировалась на работах Оливера Уильямсона и Билла Оучи.⁷⁵ Эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Новая конструкция получила название рыночной формы организации. Ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами. Стержневыми целями, которые доминируют в

⁷⁵ Ouchi, William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wasley Publishing Company. – 1981.

компаниях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Лидеры являются суровыми хозяевами и конкурентами. Долгосрочная стратегия концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновении на рынки.

3.Клановая культура. Организация семейного типа. Она в основном распространена в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии, типичными характеристиками фирм кланового типа являются: бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Сотрудники имеют много общего и доверяют друг другу. Лидеры действуют как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату

4.Адхократическая культура сформировалась в процессе перехода эры индустрии в эру информации. Организации с этим типом культуры, наиболее адекватно реагируют на интенсивно меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется внешняя среда организаций XXI века. Был разработан некий набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм культур организаций. Они состоят в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в инновациях; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инноваций. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к работе в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Организации с адхократической культурой функционируют в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

8.3. Формирование организационной культуры

Хотя организационные культуры могут формироваться по-разному, процесс обычно в той или иной форме включает следующие этапы:

1. Основатель решает создать новое предприятие.
2. Основатель привлекает еще одно или более ключевое лицо и создает базовую группу, которая разделяет идеи основателя. Таким образом, все члены группы считают, что эти идеи хороши, что над ними можно работать, ради них можно рисковать и на них следует тратить время, деньги и энергию.

3. Базовая группа начинает действовать, чтобы создать организацию, изыскивая необходимые средства, получая патенты и лицензии, регистрируя компанию, определяя ее местоположение, арендуя помещения и так далее.

4. В это время к организации присоединяются другие лица, и начинается формироваться ее история.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно сказывается на ее культуре. Но, как свидетельствует практика, на культуре начинающей организации гораздо больше сказываются главные цели, стили работы и взаимоотношений, привычные ценности лидеров. Обычно небольшие в начале коллективы людей довольно быстро усваивают ценности и стили лидеров, и, таким образом, начинает формироваться организационная культура.

Когда культура постепенно в основном сформируется, ее необходимо поддерживать. К *методам поддержания* относятся следующие:⁷⁶

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы. Критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями и выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпре-

⁷⁶ Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.

тируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников организации.

5. *Что является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования организационной культуры.

Это не полный перечень факторов, формирующих и поддерживающих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации - функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

8.4. *Изменение организационной культуры*

Сущность организационной культуры такова, что она скорее подвергается эволюционным изменениям, чем революционным. Управление изменением культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому процесс является сложным и болезненным для организации. Изменения культуры требуют формирования новых критериев для найма работников, реформирования системы поощрений, создания новых критериев продвижения по служебной лестнице и даже пересмотра основных ценностей. При изменениях в организационной культуре зачастую возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям. Изменение организационной должно повлечь за собой изменение поведения каждого члена организации и, отчасти, его психологии.

Управление изменением культуры трудно унифицировать, однако представляется возможным выделить некоторые принципы. При изменениях корпоративной культуры руководители должны информировать сотрудников о том, что важно для организации, почему это важно, а также о мероприятиях, моделирующих определенное поведение.

Порядок изменения организационной культуры должен учитывать:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности и др.

Можно порекомендовать использование следующих механизмов реализации изменений:

Механизм участия: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.

Механизм символического управления: используется для поддержки того элемента, который для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушением президентом на глазах своих заместителей и сотрудников старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики.

Механизм взаимопонимания: постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать сущность воздействующих на них явлений и событий. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность.

Система поощрений: следует быть предельно внимательным, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении негативные последствия неизбежны.

Таким образом, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных ли-

дерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

Практические задания и темы рефератов

1. Опросник на определение склонности к типу организационной культуры.

Выберите для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которое с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться:

- a. сильным руководством
- b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
- c. инициативой каждого отдельного сотрудника
- d. коллективной работой на основе общей идеи

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен:

- a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
- b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
- c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
- d. обладать властью и соответствующим положением

3. Повседневная работа должна:

- a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
- b. постоянно совершенствоваться
- c. зависеть от того, что скажет руководство
- d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели

4. Желания и интересы отдельных сотрудников:

- a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности
- b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей
- c. должны совпадать с интересами организации
- d. должны быть подчинены интересам организации

5. Основная задача руководства:

- a. задать общую цель и разъяснить, как ее достичь
- b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными
- c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития

d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками – это:

- a. угроза стабильности организации, они мешают работе
- b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами
- c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах
- d. необходимость для эффективного решения проблем

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе:

- a. деловых интересов
- b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу
- c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов
- d. формальных правил, принятых в организации

8. Рабочая информация и данные:

- a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне
- b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным
- c. оцениваются и распределяются открыто
- d. личное достояние каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений

9. Решения в организации должны приниматься на основе:

- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
- b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
- c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
- d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества

10. Предпочтительно делать что-либо:

- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
- b. в соответствии с общими целями и задачами и исходя из традиций организации
- c. с оригинальностью и изобретательностью
- d. придерживаясь норм и инструкций

11. Рабочая обстановка должна быть:

- a. соревновательной, конкурентной и ориентированной на получение конкретного результата
- b. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями
- c. стабильна, знакома и безопасна
- d. гармонична, комфортабельна и нравится людям

12. Основным принципом организации должно быть:

- a. мы одна семья
- b. выживает сильнейший
- c. без порядка и сильная рать погибает
- d. нет предела совершенству

По таблице 25 нужно определить преобладающий тип культуры (к какому типу относится наибольшее число ответов). Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

Таблица 25

Ключ к опроснику

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК – органическая организационная культура

ПрОК – предпринимательская организационная культура

БОК – бюрократическая организационная культура

ПОК – партисипативная организационная культура

1. *Органическая* (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы). Деятельность членов этой организации строится на принципе согласия с общей идеей, которая изначально определена и является целью. Люди оцениваются по тому критерию, насколько они «наши» или «не наши». Трудно представить, чтобы в такую организационную структуру попали люди, не разделяющие этой общей идеи. Проблемы, возникающие в процессе совместной деятельности, решаются также с позиции изначального согласия с целями и задачами. Но если проблема принимает характер хронической, то с ней справляются просто: ей не придается значения, она не обсуждается, словно ее нет.

Чаще всего, структура такой организации построена четко, иерархия определена и почти не изменяется, поэтому повседневная работа как бы идет по инерции, на первый взгляд, почти без вмешательства в нее извне. Функции и ответственность членов группы тоже определены четко и исполняются в точности. Приоритетными являются интересы общего дела, поэтому желания и интересы личности оцениваются и имеют значение только в случае их согласованности с целью организации.

Коммуникации с руководством и между членами группы ограничены и несущественны, так как схемы и модели поведения и реагирования четко прописаны. Вся внутренняя информация считается тем знанием, которое дано только этой группе, и вынесение ее вовне карается. Управленческая форма - коллективистская, опора на авторитет лидера. Примером могут служить фирмы, комплектующиеся не по принципу профессиональной пригодности, а по тому «знаем» или «не знаем» кто он, «наш» или «не наш», «так же он думает как мы, или не так», а также военные структуры.

2. *Предпринимательская* (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность в такой организации направляется свободной инициативой. Необходимы сотрудники, которые способны принимать решения, исходя из нескольких возможных вариантов, которые способны брать на себя ответственность за результаты этих решений, подходить к решению возникающих проблем творчески в каждом отдельном случае. Если проблема становится хронической, ее не игнорируют, как в 1-ом случае, а наоборот, ищут разные пути решения, пробуют различные подходы.

Лидерство в такой группе основано на неформальном авторитете, признании. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, при этом давая им возможность решать задачи так, как они считают нужным. Что касается повседневной работы, она на первый взгляд может показаться хаотичной, но это не совсем так. Есть определенные проблемы и задачи, но способ их решения, пути достижения конечной цели выбираются и оптимизируются самим работником в зависимости от ситуации, актуальных условий. Эта культура скорее индивидуалистическая - интересы отдельной личности важнее интересов коллектива. Но если посмотреть с другой стороны, то, учитывая интересы каждого, удовлетворяя потребности, организация имеет сотрудников, готовых самореализоваться в рамках данной структуры, при этом принося ей прибыль.

Общение в таком коллективе чаще неформальное, насыщенность и интенсивность его меняется, делаясь непредсказуемым. В подобном коллективе есть конфликты, но они являются скорее разногласиями, которые неизбежны при индивидуальном подходе к делу: сколько людей, столько мнений. Они не ведут к ухудшению результатов работы, они продуктивны и, как правило, приносят новые, нестандартные решения и пути развития.

3. *Бюрократическая* (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется и направляется сильным руководством. Проблемы решаются путем ясного и сосредоточенного продумывания (в основном, при участии исключительно руководства). Лидерство основывается на формальной власти, закреплённой за определенной должностью, официальным положением и статусом. Сильный руководитель определяет лидеров и пути возможного развития. Если какие-либо проблемы принимают характер хронических, то вывод делается такой: нужно усилить руководство, пересмотреть правила и более четко осуществлять контроль за их исполнением.

Повседневная работа сотрудников зависит от четкости, постоянства целей, активного контроля руководства. Здесь действует четкая система, механизм,

где все детали должны быть «заточены» максимально точно. В такой организации трудно адаптироваться творческим личностям, привыкшим работать не с конкретными задачами, а с проблемами и искать пути решения самостоятельно. Здесь путь из точки А в пункт Б уже прописан в инструкциях и задача сотрудника - неукоснительно исполнять пункты этой инструкции. При этом функции и ответственность членов коллектива предписываются и закрепляются за должностью. Интересы коллектива первичны (организация - это механизм, нужно, чтобы он работал, а детали, то есть конкретных сотрудников, всегда можно поменять).

Общение, коммуникативные связи формальные и подчиняются правилам и предписаниям. Возникающие конфликты, на первый взгляд, легко улаживаются: стоит только поработать с инструкциями и предписаниями. Но часто урегулированный конфликт оказывается только внешней частью айсберга. Что касается служебной информации: доступ к ней ограничен, чтобы иметь возможность поработать с определенными данными, нужно или специальное разрешение руководства или определенный статус.

4. *Партисипативная* (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства). Деятельность определяется всесторонним обсуждением вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги взаимодействуют, сотрудничают.

Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности. Если приходится сталкиваться с серьезной проблемой, часто применим так называемый «мозговой штурм», напряженная дискуссия, после чего - совместная выработка способов решения проблемы. Функции каждого распределяются и легко сменяются при необходимости или изменении условий. Сотрудник несет ответственность за свой участок работы, за состояние определенного звена в технологической цепи. Роль руководства - координация группового взаимодействия, направление процессов в определенное русло. Интересы личности и интересы коллектива сосуществуют, регулируются договоренностями.

В таком коллективе конфликты считаются почти необходимыми: они приобретает силу стимулирующего рычага, и рассматриваются, как возможность найти новые и более прогрессивные способы и методы достижения результата. Здесь необходимы сотрудники, способные работать в команде, ориентированные на сотрудничество, способные работать на результат, выполняя не всю задачу целиком, а только свою часть работы.

2. Тест «Уровень организационной культуры (ОК)»: в приведенной таблице проранжируйте по 10-ти бальной системе наличие в известной вам организации степень присутствия и развития нижеприведенных параметров.

Таблица 26

Показатели развития организационной культуры

Суждения		Баллы									
1.	нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	работной платы у нас не вызывает нарекания работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	в предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	применяются современные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	инициатива у нас поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	используются разнообразные формы и методы коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	наше предприятие обустроено	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	у нас нет перебоев с получением внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	отношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	качество работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	существует двусторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	исключения меры у нас применяются как исключение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	у нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	жизнь интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	нашем предприятии поощряется непосредственное обращение менеджеров (мастеров и бригадиров) к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25.	а у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	аших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	е постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов:

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов

2. Подсчитайте средний балл по секциям:

Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов.

Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0.

Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

261 – 290 – очень высокий

175 – 260 – высокий

115 – 174 – средний

ниже 115 – имеют тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9 – 10 – великолепное

6 – 8 – мажорное

4 – 5 – заметное уныние

1 – 3 – упадочное

3. Вопросник для диагностики корпоративной культуры⁷⁷

Этот вопросник позволяет получить описание корпоративной культуры компании по нескольким блокам: общие вопросы; система ценностей, стандарты поведения; девизы, лозунги, символы; мифы, легенды, герои; ритуалы, традиции, мероприятия; кадровая политика; стиль управления, иерархия, структура компании.

Общие вопросы:

1. Существует ли в компании корпоративная культура?

2. Можно ли сказать, что корпоративная культура компании едина или она состоит из разных культур?

⁷⁷ Романов В.В., Плетнева С. Корпоративная культура: основные подходы в исследовании. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НГТУ, 2011.

3. Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в компании?
4. В каких подразделениях (филиалах, службах) или уровнях (высшие управленцы, средние управленцы, служащие) наиболее сильно влияние корпоративной культуры?

5. Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь?

6. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?

Система ценностей, стандарты поведения:

7. Каково предназначение компании (ее миссия)?

8. Существует ли у компании стратегия?

9. На сколько лет рассчитана стратегия компании?

10. Имеют ли подразделения компании (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями компании?

11. Какие существуют ценности в компании:

- в отношении бизнеса, которым занимается компания;
- в отношении потребителей товаров (работ, услуг) компании;
- в отношении деловых партнеров компании;
- в отношении общечеловеческих ценностей;
- по отношению к обществу;
- в области профессионализма и качества работы;
- во взаимоотношениях сотрудников друг с другом;
- во взаимоотношениях начальников и подчиненных?

12. Выработала ли компания деловое кредо?

13. Существует ли в компании кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?

14. Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально?

15. Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры?

16. Насколько декларированные ценности и другие элементы корпоративной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?

17. Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников?

18. Каким образом сотрудники информируются о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры:

• знают до прихода в компанию из средств массовой информации, по слухам;

• узнают в процессе приема на работу;

• узнают в процессе специальных программ адаптации;

• узнают на специальных мероприятиях, посредством специальных информационных объявлений;

• узнают из внутренних средств массовой информации;

• узнают от других сотрудников;

• узнают из беседований с руководителями;

- не узнают никогда?

19. Знают ли об этих элементах корпоративной культуры за пределами компании (потребители, клиенты, партнеры, журналисты, общественность)?

Девизы, лозунги, символы:

20. Существуют ли в компании девизы или лозунги?

21. Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) компании?

22. Существует ли у компании фирменный знак (символ)?

23. Что обозначает данный фирменный знак (символ)?

24. Насколько точно в знаке компании (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия миссия) компании?

25. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании:

- рекламные носители;
- документация;
- подарки, сувениры;
- церемонии;
- средства массовой информации;
- элементы интерьера;
- другие?

26. Каким образом сотрудники компании узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) компании (см. вопрос 18)?

27. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль компании:

- за этим следит специальный отдел (сотрудник);
- существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль;
- за соблюдением фирменного стиля специально никто не следит?

Мифы, легенды, герои:

28. Существуют ли в компании мифы, легенды об истории компании: о предыстории создания компании, о том, как компания создавалась, о наиболее ярких победах в бизнесе (производстве), личностях, преодолении трудностей, комических эпизодах, другое?

29. О ком рассказывают анекдоты (байки) в компании?

30. Кто является основными героями компании?

31. Какие ценности компании чаще всего фигурируют в устном фольклоре компании?

32. Какие еще формы фольклора характерны для компании (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое?)

Ритуалы, традиции, мероприятия:

33. Как празднуются в компании национальные праздники?

34. Как празднуются в компании личные праздники сотрудников?

35. Имеет ли компания собственные праздники?

36. Отмечаются ли успехи и достижения компании и отдельных ее сотрудников (подразделений)?
37. Какие традиции и ритуалы существуют в компании?
38. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании?
39. Насколько демократичны традиции и ритуалы компании (все ли вовлечены в мероприятия и др.)?
40. Как часто компания проводит общекорпоративные мероприятия и по каким поводам они происходят?
41. Часто ли в компании проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?
42. Существуют ли специфические, характерные только для вашей компании традиции, ритуалы или мероприятия?
43. Мероприятия компании имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

Стиль управления, иерархия, структура компании:

44. Стиль управления компанией ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?
45. Жесткая ли в компании структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?
46. Существуют ли в компании должностные инструкции для каждого сотрудника?
47. Может ли каждый сотрудник компании точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?
48. Приветствуется ли инициатива в компании?
49. Насколько демократичны отношения в системе «начальник-подчиненный»?
50. Каков идеальный образ руководителя компании?
51. Каков идеальный образ подчиненного в компании?
52. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?
53. На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?
54. В компании за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?
55. Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?
56. Сколько сотрудников компании могут принимать ответственные решения?
57. Существует ли в компании практика общего собрания коллектива (представительской конференции)?
58. Насколько свободно любой сотрудник может высказывать критическое мнение о действиях компании?
59. Существует ли практика принятия коллегиальных решений или каждое решение принимается коллегиально?

Кадровая политика:

60. Вакантные должности в компании получают:
- сотрудники компании;

- люди «со стороны»;
- и те, и другие, прошедшие конкурс?

61. Для получения вакантной должности нужно прежде всего:

- быть профессионалом;
- иметь протекцию;
- соответствовать требованиям корпоративной культуры;
- соответствовать требованиям руководства;
- оказаться в нужное время в нужном месте?

Особенности внутрифирменной коммуникации:

62. Как руководители компании узнают, чем живут рядовые сотрудники?

63. Сотрудники обращаются к руководителям по имени-отчеству или по имени?

64. Сотрудники обращаются друг к другу по имени-отчеству или по имени?

65. Сотрудник воспринимает своего коллегу как:

- партнера;
- конкурента;
- приятеля;
- безразлично?

66. Существуют ли в компании интриги?

67. Часто ли в компании происходят конфликты между сотрудниками (в руководстве, между сотрудниками и руководителями)?

68. Существует ли в компании практика создания временных рабочих групп?

69. Легко ли люди объединяются во временные рабочие группы?

70. Какие существуют в компании коллективные органы:

- комитеты и рабочие группы;
- другое?

71. Сколько процентов сотрудников входят в коллективные органы компании?

72. Поддерживают ли сотрудники отношения вне работы?

73. Как сотрудники компании узнают о новостях компании:

- собрания;
- электронная почта;
- устное сообщение;
- СМИ?

74. Существует ли в компании своя газета (постоянное радиовещание, популярный информационный стенд, другие средства массовой информации)?

75. Принято ли ориентироваться на мнение коллектива при принятии решений?

76. Как компании относится к инициативе «снизу»:

- положительно/хорошо/нормально;
- снисходительно/настороженно/никак;
- по разному?

77. Как компания относится к сотрудникам, критикующим решения руководства, выдвигающим альтернативные решения?

Введение в корпоративную культуру новых сотрудников:

78. Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?

79. Как быстро адаптируется новый сотрудник (становится «своим»)?

80. Существует ли ответственный за адаптацию нового сотрудника?

81. Как принято представлять нового сотрудника коллективу?

82. Существуют ли специальные программы по адаптации новых сотрудников?

Аттестация, оплата труда, методы стимулирования, социальные гарантии:

83. Существует ли система аттестации сотрудников?

84. Каким образом оценивается работа сотрудника:

- видно по результатам;
- оценивает непосредственный начальник;
- оценивает аттестационная комиссия (другой коллективный орган);
- по отчету сотрудников;
- опрашивается мнение коллег;
- тесты?

85. Зависит ли оплата труда сотрудника от результатов его труда (результатов труда компании, подразделения)?

86. Может ли сотрудник точно сказать, как отразится на его вознаграждении повышение эффективности (или увеличение объема) его работы?

87. Что является причиной стимулирования сотрудника:

- хорошее выполнение своих обязанностей;
- «трудовой подвиг», выходящий за пределы должностных обязанностей?

88. Известны ли в коллективе критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования их труда?

89. Является ли материальное стимулирование единственным способом поощрения и признания заслуг сотрудников?

90. Сопровождается ли материальное стимулирование сотрудников какими-либо другими формами стимулирования?

91. Какие социальные гарантии предоставляет компания сотрудникам?

92. Считают ли сотрудники компании такое количество гарантий достаточным для себя?

Карьера, ротация кадров, система обучения и повышения квалификации:

93. Может ли сотрудник компании планировать свою карьеру в компании?

94. Считают ли сотрудники существующую карьерную систему справедливой?

95. Компания предпочитает растить кадры внутри себя или нанимать на рынке готовых специалистов?

96. Является ли значительным событием для сотрудников компании перемещение одного из них по карьерной лестнице?

97. Существуют ли традиции (ритуал), сопровождающая введение сотрудника в новую должность?

98. Существует ли система обучения и повышения квалификации сотрудников?

99. Добровольный или принудительный принцип применяется при обучении и повышении квалификации?

4. Ситуация для анализа.

*«Нам нравится сочетать бизнес с развлечением.
Это и есть жизнь в стиле Google»
Клифф Редекер, «импресарио» Google*

За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в интернациональную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура.

Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами». Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды.

Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google» (Клифф Редекер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется.

Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снэк-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год. Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем.

Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет. На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой.

Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтек-компаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заклю-

чается в разрешении основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен. В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 процентов времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использование такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы.⁷⁸

Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволяют оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

Вопросы для анализа.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?

2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей?

3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?

⁷⁸Время на собственные проекты или те самые 20%. Кузьмин В.// http://bzzn.ru/article/vremya_na_sobstvennie_proekti_ili_te_samie_20

4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной в ситуации информации?

5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?

6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

5. Темы рефератов по данному разделу:

1. Понятие и функции организационной культуры.
2. Типологии организационной культуры.
3. Элементы организационной культуры.
4. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
5. Факторы, оказывающие влияние на формирование того или иного типа организационной культуры.
6. Субкультуры в культуре организации.
7. Интегрирующая функция организационной культуры.
8. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
9. Способы диагностики организационной культуры.
10. Управление организационной культурой.

Тест для самоконтроля

1. Организационная культура – это:

А) совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам;

Б) комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации;

В) преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

поверхностный уровень культуры

верования и убеждения

средний уровень культуры

дресс-код

глубинный уровень культуры

миссия и девизы

3. Функции организационной культуры - это:

А) декларируемые менеджментом лозунги; внешние символы; истории, легенды, мифы и обряды; то, что является предметом внимания менеджмента; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях; кадровая политика организации.

Б) регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие.

В) мировоззрение; организационные ценности; стили поведения, символы; нормы; психологический климат.

4. Типология Харрисона включает следующие виды организационной культуры:

- А) клан, адхократия, рынок и бюрократия (иерархия).
- Б) культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса.
- В) корпоративная культура, ориентированная на роль; корпоративная культура, ориентированная на задачу; корпоративная культура, ориентированная на человека; корпоративная культура, ориентированная на власть.

5. Типология Хенди включает следующие виды организационной культуры:

- А) клан, адхократия, рынок и бюрократия (иерархия).
- Б) культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса.
- В) корпоративная культура, ориентированная на роль; корпоративная культура, ориентированная на задачу; корпоративная культура, ориентированная на человека; корпоративная культура, ориентированная на власть.

6. Методы поддержания организационной культуры - это:

- А) декларируемые менеджментом лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; то, что является предметом постоянного внимания менеджмента; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях; кадровая политика организации.
- Б) регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие.
- В) решение создать новое предприятие; создание базовой группы, которая разделяет идеи основателя; начало действий базовой группы по созданию организации; присоединение новых лиц и начало формирования истории организации.

7. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- А) доминирующая культура упорно отвергает общеорганизационные ценности
- Б) субкультура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством
- В) контркультура возникают на уровне отдельных подразделений

Глава 9. Управление организационными изменениями

9.1. Необходимость изменений. Жизненный цикл организации

Экономическая деятельность организаций напрямую связана с изменениями, которые происходят в обществе, научной среде и экономике. Необходимым условием выживания и поддержания высокой конкурентоспособности организаций в современном мире, являются своевременные изменения внутренних параметров компаний. Новые открытия и изобретения в наукоемких отраслях, переориентация на информационные технологии в управлении, быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание имиджа, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Все организации направлены на развитие, а значит, на движение только в положительном направлении, в направлении роста. С развитием организации происходит и эволюция необходимых изменений. **Организационные изменения** – это преобразование организации между двумя моментами времени. Р. Дафт предложил одно из наиболее удачных определений: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения». ⁷⁹ Изменения – это всегда риск, но не изменяться – значит не быть успешным. Первопричина перемен – действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Важнейшей компетенцией менеджера в современной организации является эффективное управление изменениями разного уровня, которые необходимо осуществлять в ответ на непрерывные и стремительные изменения внешнего окружения и ключевых факторов успеха, а также внутренних условий для развития ключевых компетенций и важнейших ресурсов.

Эффективно **управлять организационными изменениями** – значит, обеспечивать организационное развитие, то есть движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

На внутрифирменном уровне организационные изменения можно классифицировать по различным основаниям, выделяя:

⁷⁹ Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер./Дафт Р.Л. – СПб.: Питер, 2000.

- плановые и внеплановые (спонтанные, случайные);
- существенные и несущественные (второстепенные);
- количественные и качественные;
- формальные и неформальные;
- регулярные и эпизодические;
- глобальные и фрагментарные (частичные).

Концепция организационного развития через осуществление организационных изменений тесно связана с понятием жизненного цикла организации, поскольку каждый новый этап требует новых способов руководства, изменений организационной структуры, новых подходов к управлению персоналом развивающейся организации. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов/услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов. В помощь менеджерам и консультантам существует модель Ларри Грейнера этапов и кризисов роста организации.

Л. Грейнер описывает *этапы жизненного пути организации*, разделяя их на эволюционные и революционные:

- термин *эволюция* используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках.
- термин *революция* употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.⁸⁰

Основная предпосылка: будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. Жизнь организации состоит в продвижении организации через стадии, где каждый период создает собственную эволюционную историю. Революция – бурный период развития организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

В модели учитывается *пять ключевых параметров*:

- *возраст организации* – ход времени способствует институционализации стиля менеджмента;
- *размер организации* – организации имеют тенденцию заметно изменяться, по мере увеличения числа занятых и роста продаж;

⁸⁰ Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.

- *этапы эволюции* - по мере увеличения возраста и размера организации возникает феномен продолжительного роста (эволюционный период);
- *этапы революции* - между относительно спокойными периодами эволюции имеют место периоды существенной турбулентности;
- *темпы роста отрасли* – связь темпов роста с рыночной средой.

Л. Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации (рис.40), называя их «стадиями роста». Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей *стадии* и причиной следующей. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим *стилем управления*, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

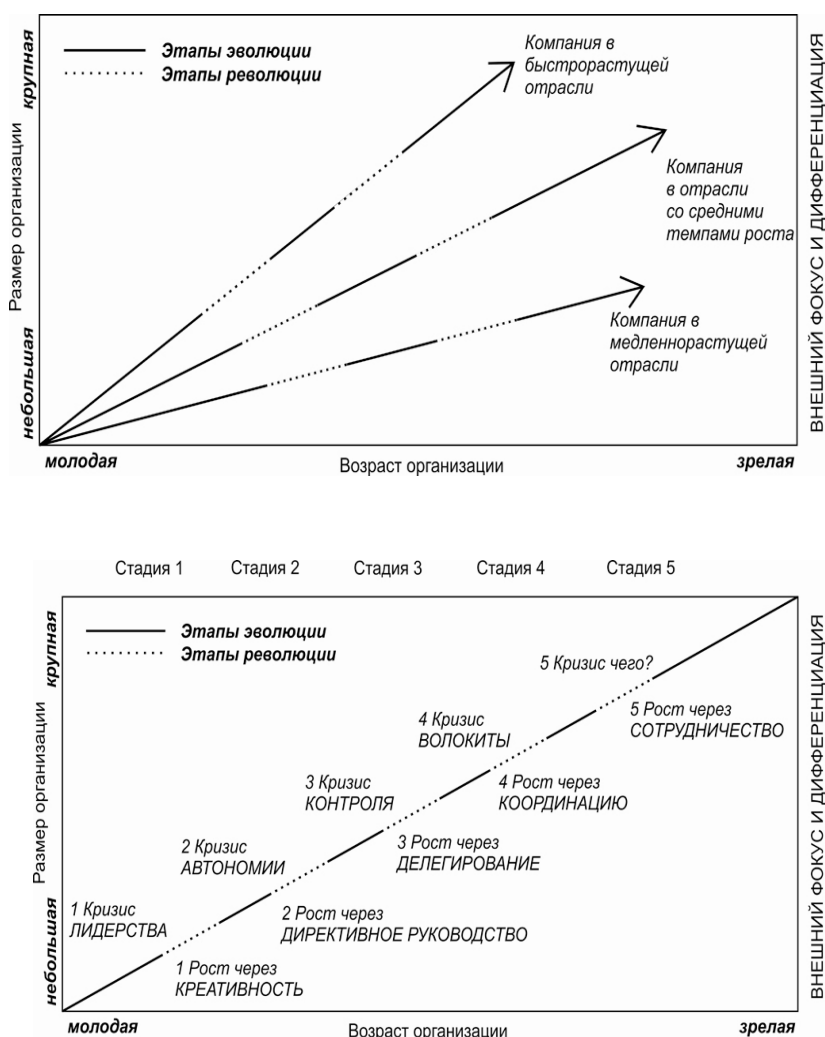


Рис. 40. Модель жизненного цикла Л. Грейнера

Стадия 1. Рост через креативность:

- акцент делается на создание нового продукта или нового рынка;
- основатели компании обычно ориентированы на технологию либо на предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью;

- энергия полностью поглощается созданием нового продукта или рынка;
- коммуникации между работниками частые и неформальные;
- долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности;
- контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком;
- руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

Кризис лидерства завершает стадию креативности. Возросшим числом наемных работников невозможно управлять исключительно с помощью неформальных коммуникаций. Новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта. Необходимо применять новые процедуры для осуществления контроля. Необходимо найти и назначить сильного руководителя, успешно управляющего бизнесом, приемлемого для отцов-основателей и способного сплотить организацию в новых условиях.

Стадия 2. Рост через директивное руководство:

- вводится функциональная организационная структура, в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, и выполняемые работы становятся более специализированными;
- создаются системы учета запасов и закупок;
- вводится поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того как выстраивается иерархия званий и должностей;
- новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как руководители более низких уровней рассматриваются как непосредственные специалисты – исполнители без права принятия самостоятельных решений.

Кризис автономии завершает стадию директивного руководства. Директивные методы становятся неприемлемыми для осуществления контроля над более крупной, более дифференцированной и сложной организацией. Работники на более низких уровнях ощущают себя стесненными громоздкой и централизованной иерархией. Работники на местах должны обладать более точными знаниями о рынках и производственных технологиях, чем руководители на вершине иерархии. Компания принимает решение последовательно расширять делегирование полномочий.

Стадия 3. Рост через делегирование:

- гораздо большей ответственностью наделяются руководители крупных подразделений в составе компании;
- для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы;
- высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест;
- руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями;

- коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места;
- за счет делегирования и гибкости управления повышается мотивация на местах, усиливается проникновение на новые рынки и разрабатываются новые продукты.

Кризис контроля завершает стадию делегирования. Высшие руководители теряют контроль над высоко дифференцированной деятельностью на местах. Автономные руководители на местах предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации. Высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Попытка возвращения к централизованному управлению, как правило, терпит неудачу из-за огромного разнообразия на местах. Новое решение проблемы целостного управления можно найти только в использовании специальных методов координации.

Стадия 4. Рост через координацию:

- децентрализованные подразделения сливаются в продуктовые и или территориальные группы;
- вводятся и интенсивно совершенствуются формальные процедуры планирования;
- возрастает и усиливается роль штабного персонала для усиления контроля и совершенствования работы линейных менеджеров (например, централизованная обработка данных);
- инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации;
- каждая продуктовая группа рассматривается как центр инвестиций, где доходность от них является важным критерием при размещении денежных средств;
- развиваются общеорганизационные программы участия в прибылях;
- усиливается координирующая роль руководства компании.

Кризис волокиты завершает стадию координации. Недостаток доверия между верхними и нижними уровнями управления, между линейным и функциональным персоналом. Организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею с помощью формальных программ и рациональных систем. Необходимо находить новые формы интегрированной деятельности организации.

Стадия 5. Рост через сотрудничество:

- более гибкий поведенческий подход к управлению;
- акцент делается на быстрое решение проблем с помощью командных действий;
- представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы;
- возникают новые роли штабного персонала: объединение в междисциплинарные команды и рабочие группы для консультирования подразделений, а не руководства ими;

- создание команд на основе матричных структур;
- через упрощение формальных систем осуществляется переход к созданию многоцелевых систем
- часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемах компании;
- используются тренинговые и командные методы обучения сотрудников;
- работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений;
- стимулирование персонала больше основывается на командных показателях работы, а не на индивидуальных;
- эксперименты по внедрению инноваций поощряются по всей организации.

Возможен ли кризис? Будет ли кризис, и какой он будет, пока неизвестно. Л. Грейнер считает, что он будет концентрироваться вокруг «психологической пресыщенности», эмоционального и физического истощения из-за напряженности и интенсивности командной работы и жесткого пресса необходимости инновационных решений.

В модели Ицхака Адизеса ⁸¹ процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). Невозможно перепрыгнуть через фазы (стадии) развития. Выделяется девять закономерно последовательных этапов развития (рис. 30).

82



Рис.41. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

⁸¹ Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

⁸² Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // «Социс», 1996, № 10.

Описание особенностей жизненных циклов представлено в таблице 27.

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять «болезни роста» – специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Среди наиболее часто упоминаемых:

Таблица 27

Характеристика этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
<i>Выхаживание (зарождение)</i>	Основатель закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя возникла приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела. Группа инициаторов начинает бизнес. Происходит определение ниши, поиск партнеров, зарождение идей, надежд и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> - преданность идее; - готовность к разумному риску; 	<ul style="list-style-type: none"> - нереальность бизнес-идеи; - неоправданный риск; - неполный контроль; - ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль.
<i>Младенчество</i>	Надежды оправдываются. Происходит расширение деятельности. Все решения – принимаются впервые. Имеет место повышенная самоотдача. Происходит обучение на собственных ошибках. Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонафицирована, субординация слаба, отсутствует система приема на рабо-	<ul style="list-style-type: none"> - организация ориентирована на прибыль; - отсутствие четкой системы правил; - уязвимость (отдельная проблема может перерасти в кризис); - управление осуществляется от кризиса к кризису; - делегирование осуществляется редко; - постоянная проверка основателя на преданность идее со 	<ul style="list-style-type: none"> - риск ослабляет преданность делу; - преждевременное делегирование; - критически отрицательный баланс; - преждевременные правила и процедуры; - потеря контроля основателем; - заносчивость основателя; - недопустимость ошибок со стороны руководителя.

	ту и оценки исполнения заданий.	стороны членов организации; - семейная атмосфера.	
<i>Давай-давай</i>	Это стадия большой экстенсивности (оборот клиентов, площадей, оборудования, продуктов). Идея начинает «работать», т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бесконечных возможностей. На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице: компания организована вокруг людей, а не задач. Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть.	- ориентация на увеличение продаж; - возможности развития бизнеса являются высшим приоритетом; - компания концентрируется вокруг людей; - появление необходимости упорядочивания деятельности; - децентрализация путем делегирования; - контроль основателя становится опосредованным.	- власть в руках основателя; - тенденция к семейственности.
<i>Юность</i>	Компания получает свое второе рождение – она перерождается духовно. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией,	- необходимость делегирования; - изменение стиля руководства от предпринимательства к профессиональному менеджменту; - смещение целей от объемов к прибыли; - конфликты между людьми административного и предпринимательского склада; - делегирование полномочий по принципу «справись!»; - вырабатывается политика, но ей следуют не всегда; - временная потеря перспектив.	- предприниматели уходят, администраторы берут верх; - основателя вытесняют из организации; - происходит преждевременное старение.

	задача которого состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Происходит смещение целей – от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.		
<i>Расцвет</i>	Организация созрела (свое место под солнцем, признание, доверие, рынок). Спокойная уверенность. Две основные задачи: как все упростить и как повысить качество. Расцвет организации – это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.	<ul style="list-style-type: none"> - наличие служебных обязанностей и организационной структуры; - творческий подход к делу; - ориентация на результаты; - хорошее планирование и реализация планов; - предсказуемость организации; - организация может позволить себе как рост объемов, так и прибыльность; - организация порождает новые компании. 	
<i>Стабилизация</i>	Является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Прочное положение на рынке. Осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма меньше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты в основном на межличностной основе (долгие, но малозаметные). Всем хочется устойчивости и спокойствия. Является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Прочное положение на рынке. Осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма меньше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты в основном на межличностной основе (долгие, но малозаметные). Всем хочется устойчивости и спокойствия.	<ul style="list-style-type: none"> - первая стадия старения; - сильные позиции компания на рынке; - наступает зрелость; - слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий; - повышенная привязанность к прошлому компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - уже не поощряются организационные изменения; - начало потери гибкости, - потеря духа творчества; - уменьшении гибкости;
<i>Ранний аристократизм</i>	Начинается старение. Много внимания уходит на имидж. Хочется престижа, комфорта. Сове-	<ul style="list-style-type: none"> - средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и 	<ul style="list-style-type: none"> - развивается пассивность; - снижение мотивации к поиску новых

	щания скорее ритуальны.	обустройство; - формируются традиции в формах общения и одежды; - происходит приобретение других компаний, захват новых рынков; - имеются значительные оборотные средства, что привлекает внимание других компаний для поглощения.	идей и реализации инновационных проектов;
<i>Ранняя бюрократизация</i>	Предприниматели явно уступают администраторам. Организация набирает инертность, теряет тонус. В работе - следование отработанным правилам. Снижается чувствительность к рынку.	- акцент в управлении делается на источнике (личности) проблем;	- не выявляются истинные причины негативных ситуаций; - процветают межличностные конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба; - низкий моральный дух; - общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло.
<i>Бюрократизация</i>	Главная ценность - безопасность, неизменность. Несогласованность действий и целей (по вертикали и горизонтали). Несогласованность целей фирмы и сотрудников. Высокая конфликтность на межличностной основе и взаимная отчужденность. Бюрократизм в полной мере. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю).	- в организации множество систем, однако, они функционально не сориентированы; - теряется чувство контроля; - теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой;	
<i>Смерть</i>	Исчезновение или смена хозяина		

- *кризис старта* (между «выхаживанием» и «младенчеством») – фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия;
- *рыночная уязвимость* (между «младенчеством» и «давай-давай») – отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи;
- *ловушка семейственности* (как правило, на этапе «давай-давай») – систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет – членам семьи и друзьям, в

результате чего организацией управляют непрофессионалы, а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса;

- *кризис автономности* (между «давай-давай» и «юностью») – явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация;

- *несостоявшийся предприниматель* (в начале этапа «юность») – проблема потери смысла деятельности для основателя: первичные цели уже достигнуты: что дальше?

- *кризис корпоративных отношений* – преждевременное старение (обычно на этапе «юность») – неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия с внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка;

- *кризис управляемости* (между «юностью» и «расцветом») – неуправляемость организации как результат децентрализации.

- *кризис доверия* (между «расцветом» и «стабильностью») – явное несоответствие заявленной политики компании и организационной пропаганды реальному положению дел. Катастрофически низкая мотивация сотрудников. Резко возросшее сопротивление переменам;

- *кризис коммуникаций* (на этапе «ранней бюрократизации») – собственно, это скорее «старческая болезнь» – чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

На практике теория И. Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а, значит, и подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым выявляя закономерные, естественные явления и отклонения, патологии. Следовательно, она помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей, или же возлагая на организацию непосильные задачи, несоответствующие её возрасту и уровню развития.

9.2. Управление организационными изменениями

Проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий. Куртом Левином⁸³ была предложена схема поэтапных изменений (табл.28), включающая следующие этапы:

⁸³ Lewin, K. (1947) Group decision and social change. In T.N. Newcomb E.L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Этапы организационных изменений

Название этапа	Характеристика этапа
Размораживание	Информирование о планируемом изменении Вовлечение всех, кого затронет изменение Оказание поддержки Предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении
Изменение	Осуществление изменения Оказание поддержки и обучение Мониторинг изменения
Замораживание	Укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния

На основе анализа многочисленного фактического материала, Джоном Коттером (2003) был предложен следующий восьмиэтапный алгоритм проведения изменений:

1. *Внушение необходимости перемен, включающее:*
 - Изучение рынка и конкурентов;
 - Выявление и обсуждение слабых звеньев и перспектив.
2. *Создание команды реформаторов, включающее:*
 - Формирование группы с достаточными полномочиями;
 - Обеспечение слаженной работы группы.
3. *Видение перспектив и определение стратегии, включающее:*
 - Создание концепции будущего;
 - Формулирование стратегии реализации перемен.
4. *Пропаганда новой концепции будущего, включающая:*
 - Пропаганда новой концепции и стратегии перемен;
 - Выработку эталонной ролевой модели поведения.
5. *Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях, включающее:*
 - Устранение препятствий;
 - Замену систем (структур), дискредитирующих идею перемен;
 - Содействие рискующим, творческим людям, мыслящим нешаблонно.
6. *Получение скорых результатов, включающее:*
 - Планирование видимых всем выигрышей;
 - Умение добиваться этих выигрышей;
 - Моральное и материальное поощрение сотрудников, обеспечивших позитивные перемены.
7. *Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен, включающее:*
 - Замену по мере роста доверия всех отживших структур, процедур и политики;
 - Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое виде-

ние, содействие их карьерному росту;

- Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

8. *Укоренение изменений в корпоративной культуре, включающее:*

- Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства;

- Разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений;

- Разработку способов совершенствования руководства и его преемственности.

Одной из наиболее распространенных и успешно реализуемых на практике моделей является шестиэтапная система Ларри Грейнера:

1. Давление и побуждение (осознание руководством необходимости организационных изменений и готовность к ним);

2. Посредничество и переориентация внимания (сотрудничество администрации и консультантов);

3. Диагностика и осознание проблем (активное участие сотрудников в поиске и отборе управленческих решений, делегирование полномочий);

4. Нахождение адекватного (нового) решения и его одобрение (поддержка) сотрудниками;

5. Эксперимент (проверка) и корректировка решения;

6. Мотивация персонала для принятия и практической реализации нововведения.

Таблица 29

Стратегии организационных изменений.

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении	Проектная работа, например:

	проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	- по новым системам оплаты; - по использованию станков; - по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Все разнообразие *стратегий изменений* можно объединить в пять групп. При этом возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений (табл.29).

При применении *директивной стратегии* менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене) или снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Применяя *стратегию, основанную на переговорах*, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит не-

сколько больше времени. В процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те работники, которых касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, чувствуют понимание. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

При использовании *нормативной стратегии* делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к выполнению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, участвуя в разработках проектов по повышению качества, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов, или бизнес-тренеров, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, которые являются экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход также требует большего количества времени, чем директивные стратегии.

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой (например, изменение системы распределения, создание нового цеха). Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

Стратегии, ориентированные на действия, отличаются от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, часто менеджер не оказывает существенного влияния на сотрудников, вовлеченных в планирование изменения. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

9.3. Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям

Носителями изменений в организациях являются люди, но они также являются и носителями сопротивления этим изменениям. Планируя любые организационные изменения, современные менеджеры не должны игнорировать явление, известное в психологии как *когнитивный диссонанс*. Теория когнитивного диссонанса была сформулирована в 1957 году американским психологом Л. Фестингером. Он определил диссонанс как негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми «знаниями» (мнениями, понятиями)

об одном объекте. Так обозначают противоречия *мировоззренческого* (Что это такое?), *аксиологического* (Зачем мне это нужно?) или *методологического* (Смогу ли это сделать?) характера. Они порождают дискомфорт, неприятные переживания и/или побуждают к противодействию инновациям.

Инновация (нововведение, новшество) – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике. Люди всегда сопротивляются переменам, и это закономерно. Их пугает неопределенность, боязнь личных потерь от изменений, увеличения числа проблем, которые необходимо будет решать. Можно систематизировать причины сопротивления (таб.30). Эта систематизация позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

Таблица 30

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей и стратегии изменений обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

Разная оценка последствий осуществления стратегии связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом менеджеры часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах, как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Некоторые люди обладают *низкой терпимостью* к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п.

Установить причины любого социального явления - важная и ответственная задача. Но это лишь предварительный этап организационных изменений. Далее необходимо изучить обстановку, проанализировать отношение персонала к изменениям, выявить тенденции групповой динамики, образовавшиеся группировки и их количественный состав. В любой, даже в очень сплоченной и испытанной временем группе, реакции индивидов на предстоящие изменения могут существенно отличаться. При этом, состав групп может со временем изменяться. Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные формы сопротивления изменениям (табл.31).⁸⁴

Таблица 31

Формы проявления сопротивления работников изменениям

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	Увеличение времени, необходимого для адаптации Возможность создания нежелательных условий Экономические издержки изменений Вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Апатия к переменам Потребность в безопасности, желание сохранить имеющийся статус
Социологические факторы, групповые интересы	Создание политических коалиций Поддержание групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские интересы

⁸⁴ Организационное поведение: Учебник/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Питер, 2008.

Сопротивление персонала организации и малых групп организационным изменениям во многом вызывается не самими изменениями, а их последствиями, которые, по мнению сотрудников, могут разрушить стабильность существования.

Какие тактические способы и приемы управления такими группами и их активистами следует использовать, чтобы инновационный процесс оказался результативным? Не лишним в этих ситуациях будет проведение бесед, интервью, анкетирования руководством, с целью выяснения типа реакции на изменения (рис. 42). Желательно это делать до начала проведения запланированных изменений.

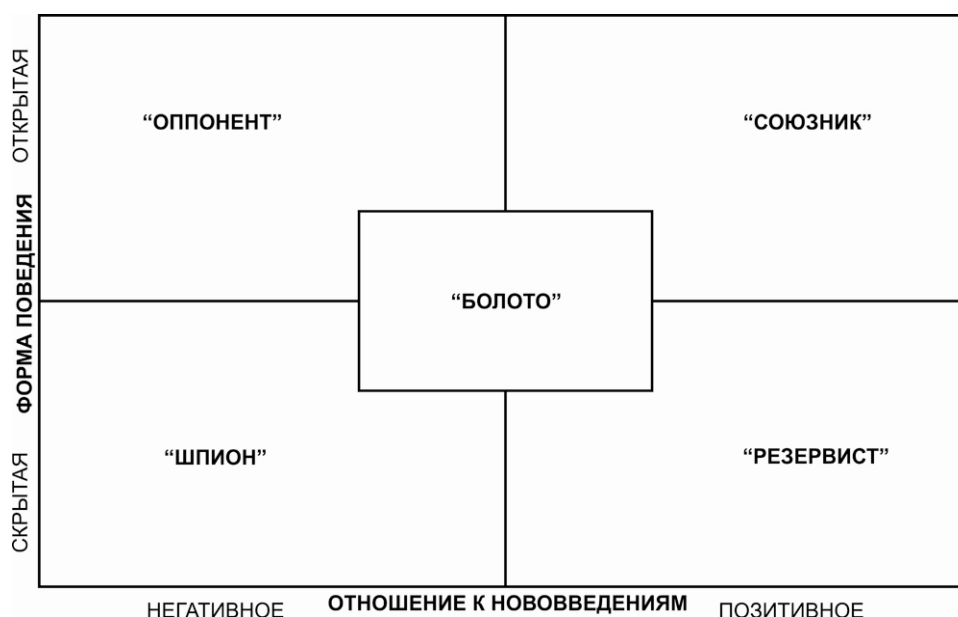


Рис. 42. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Разобраться и правильно оценить ситуацию в организации поможет данная матрица.

«Союзники» желают осуществления нововведений. Они доверяют опыту руководителя и ожидают положительного результата для организации и для себя лично. Эти сотрудники осознают необходимость перемен и готовы к деятельному участию в инновационном процессе.

«Резервисты» открыто не высказывают своего отношения к изменениям, но дают понять, что поддерживают их. Возможно, они не полностью уверены в благоприятном исходе проекта или сомневаются в его целесообразности. Руководитель должен проявить уважение к их осторожной реакции и попытаться вовлечь в процесс путем дополнительного информирования, обсуждения деталей, оказания помощи и поддержки.

«Оппоненты» в категоричной форме отвергают нововведения. Здесь мы имеем дело с консерваторами либо с аналитиками, усматривающими явные изъяны в предлагаемых организационных изменениях. Наилучшим способом

взаимодействия с этой группой будет предоставление ей возможности изложить свою позицию и аргументировать положения, по которым возникли разногласия. Возможно, внесение некоторых изменений в программу преобразований станет компромиссом в работе с данной группой.

«Шпионы» отрицательно относятся к нововведениям, не демонстрируя этого публично. Выявлять и проводить индивидуальную работу, призывая их открыто высказываться и приводя в пример честную тактику оппонентов, – таков оптимальный подход к сотрудникам данного рода.

«Болото» – это сотрудники, не имеющие четкой позиции. Возможно, им безразлична судьба компании, или же они не планируют оставаться в ней на длительный срок, или же это реалисты, не желающие оказаться причастными к проекту в случае его провала.

Выделяют несколько универсальных *методов преодоления сопротивления*:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции;
- принуждение.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном *информировании людей*. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней. Этот метод требует времени и усилий, если его реализация связана с участием большого количества людей.

Если менеджеры хотят использовать метод *участия и вовлеченности*, то они вовлекают потенциальных противников стратегии уже на этапе планирования. Благодаря этому они часто могут вовсе избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Метод *помощи и поддержки* может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу.

Переговоры и соглашения уместны в том случае, когда ясно, что персонал многое теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения – сравнительно легкий способ избежать

сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим.

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи *манипуляций*: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке.

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем *принуждения*. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Использование принуждения - это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях, и отличается двумя особенностями; менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Практические задания и темы рефератов

1. Тест: Нужны ли Вашей компании изменения?

Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;
- Наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- Неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;
- Недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);
- Отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
- Отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Ключ к тесту:

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений.

Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

2. Практическое задание.

На основе алгоритма Д. Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть алгоритм проведения изменений?

3. Тест: Как создать идеальную команду?

Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
 2. В команде один за всех и все за одного.
 3. Все члены команды — единомышленники.
 4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.
 5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
 6. Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики-организаторы.
 7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
 8. В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
 9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
 10. В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.
 11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.
- Эффективную команду характеризуют утверждения под номерами 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11.*

4. Темы рефератов по данному разделу:

1. Модели управления изменениями

2. Этапы управления организационными изменениями
3. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
4. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
5. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
6. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
7. Роль руководителя при проведении организационных изменений
8. Компетентность руководителей для проведения изменений
9. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
10. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.

Тест для самоконтроля

1. Причина организационных изменений – это:

- А) недовольство персонала организации;
- Б) внешние факторы влияния;
- В) старение организации;
- Г) конкуренция.

2. Жизненный цикл организации - это:

- А) предсказуемое состояние в деятельности и поведении организации; период, проживаемый организацией в рамках однотипных ценностных.
- Б) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации.

3. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| рост через креативность | кризис автономии |
| рост через директивное руководство | кризис волокиты |
| рост через делегирование | кризис лидерства |
| рост через координацию | кризис контроля |
| рост через сотрудничество | кризис психологической пресыщенности |

4. Основные параметры, учитываемые в модели Л. Грейнера:

- А) возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли.
- Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.

5. Стадии жизненного цикла по И.Адизесу:

- А) зарождение; младенчество; давай-давай; юность; расцвет; стабилизация; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация; умирание.
- Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.
- В) этап «Тусовка»; этап «Механизация»; этап «Внутреннее предпринимательство»; этап «Управление качеством».

6. Сотрудник, который в категоричной форме отвергает нововведение - это:

- А) «болото»;
- Б) «оппонент»;
- В) «союзник»;
- Г) «шпион»;
- Д) «резервист».

7. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- | | |
|-------------------|--|
| А) размораживание | укрепление приверженности персонала изменениям |
| Б) изменение | информирование о планируемом изменении |
| В) замораживание | осуществление и мониторинг изменения |

Глава 10. Деловая этика и социальная ответственность организации

10. 1. Деловая этика

В настоящее время проблемы деловой этики и социальной ответственности бизнеса находятся в эпицентре внимания ученых-исследователей и предпринимателей, теоретиков и практиков бизнеса. Обязательное изучение этой темы предусмотрено в экономических вузах и ведущих школах бизнеса. При заключении сделок, выборе партнеров по бизнесу, применении санкций регулятивных органов немаловажную роль играет этическая репутация организации.

Деловая этика – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.⁸⁵

Понятие деловой этики первоначально складывалось еще в средние века в торговле. В купеческой среде возникло понятие «этичного ведения дел», отражающее репутацию торговца и моральную сторону его деятельности. Кроме того, параллельно складывался институт меценатства, как форма социальной ответственности собственников-предпринимателей. При этом, лишь в конце XIX – начале XX веков получило распространение широкое движение за этичность и социальную ответственность бизнеса. Под влиянием воззрений крупнейших бизнесменов того времени сформировалась так называемая «доктрина капиталистической благотворительности», согласно которой корпорации были обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Так, например, занимавшийся производством стали Эндрю Карнеги вложил 350 млн. долл. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долл. и основал фонд Рокфеллера. «Доктрина капиталистической благотворительности» нашла свое отражение в работе Э.Карнеги «Евангелие процветания», опубликованной в 1900 г.

В развитых западных странах *восприятие обществом деловой этики* за XX столетие прошло через *три этапа*:⁸⁶

управление, направленное на *максимизацию доходов* (до второй четверти XX века): этичность второстепенна по отношению к прибыльности (период «дикого» капитализма);

⁸⁵ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.

⁸⁶ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

- *попечительское управление* (начиная с 1930-х годов): организация заботится о своих сотрудниках и их семьях постольку, поскольку это в конечном итоге ведет к более высокой производительности и доходности;

- *социальное управление* (начиная с 1960х-70х годов): организация несет ответственность перед обществом в целом и, в частности, перед стейкхолдерами (группами заинтересованных лиц).

В нашей стране можно выделить пять этапов становления этических воззрений в XX веке: ⁸⁷

- *традиционный капиталистический* (до 1917г.): меценатство и попечительство считались «хорошим тоном» в традиционных предпринимательских кругах, однако большинство было ориентировано на максимизацию прибыли;

- *прямое государственное регулирование* (1920-е годы): извлекаемые в виде налогов (в принудительном порядке) средства направлялись на финансирование социальных программ;

- *плановая социалистическая ответственность* (1930-е-1980-е годы): за каждым предприятием закреплялись социальные объекты и программы, а также предписывался план на будущее – невыполнение плана каралось государством;

- *«дикий российский капитализм»* (1990-е): приоритет отдан получению краткосрочной экономической выгоды любыми средствами, программы социальной ответственности часто принимали характер «прикрытия» незаконных операций;

- *локальное попечительство* (с 2000 года): крупные предприятия считают своим долгом заботу о местных сообществах, финансируя локальные социальные программы.

Выделяют четыре уровня в системе *регулирования деловой этики* в организации: ⁸⁸

- *этические принципы* (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;

- *нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);

- *коллективы сотрудников* компании, чья деятельность определяется моральным климатом организации (здесь многое определяется морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера);

- *индивидуальные мотивы* сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, подчиненной их нравственным идеалам и чувству долга.

В последние годы в странах Запада большое внимание уделяется не только проблемам социальной ответственности и этичности организаций в целом, но и

⁸⁷ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

⁸⁸ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

проблемам повышения социально ответственного поведения персонала этих организаций.

Наиболее распространенными способами повышения этичности поведения персонала являются:

- *Разработка этических нормативов* – задокументированных положений, отражающих корпоративную культуру и описывающих систему общих ценностей и правил этики организации. Примером таких документов может послужить «этический кодекс компании», «заповеди основателя», миссия и девизы компании.

- *Создание комитетов по этике*. В состав таких комитетов могут входить руководители и собственники компании, представители общественных организаций, которые формируют основные этические положения для компании, сопоставляют желаемое состояние с действительным и выносят авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

- *Проведение социальных ревизий*. Программы социальной ответственности организаций обычно документируются и декларируются перед широкой общественностью. Для формирования отчетов приглашаются представители внешних независимых организации и СМИ.

- *Обучение сотрудников этичному поведению*. Для повышения общей культуры и этичности поведения сотрудников, организации могут направлять их на специализированные курсы и программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

- *Личный пример руководителя*. Лидер и команда топ-менеджеров, как центральные носители культуры, личным примером показывают те организационные ценности и те моральные нормы и ценности, которых нужно придерживаться. Личный пример высоконравственного поведения руководителей побуждает сотрудников следовать новым этическим нормам.

Особым разделом этики бизнеса является *деловой этикет*. Этикет представляет собой установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов. Он включает в себя детально разработанную систему правил учтивости, описывает формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, правила ведения переговоров, основы культурного поведения за столом, формы поздравлений, уместность преподнесения тех или иных подарков и т.д.

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства. Примером правил делового этикета могут быть *шесть заповедей* Джен Ягер:⁸⁹

- *Делайте все вовремя!* Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя

⁸⁹ Ягер Д. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.

- иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании – прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться, и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

• *Не болтайте лишнего!* Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

• *Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!* Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим. Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

• *Думайте о других, а не только о себе!* Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

• *Одевайтесь как положено!* Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – прежде всего, вы должны стремиться вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары от туфель до галстуков.

• *Говорите и пишите правильно!* Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно напи-

санное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совершенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, – в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, – не произносите самого бранного слова.

10.2. Социальная ответственность организации

Согласно Новой философской энциклопедии, ответственность – это отношение зависимости человека от чего-то, воспринимаемого им в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий. Объектом ответственности могут быть другие люди, в том числе будущие поколения, общности, а также животные, окружающая среда, материальные, социальные и духовные ценности. Также ответственность – категория этики и права, отражающая особое социальное и морально-правовое отношение личности к людям, к обществу (человечеству в целом), которое характеризуется выполнением своего нравственного долга и правовых норм.⁹⁰

Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольной реакции на социальные проблемы со стороны организации. Социально ответственное поведение организации не определяется и не регулируется законодательно, это своего рода контракт между бизнесменом и обществом, в котором он функционирует.

Различают *три концептуальных подхода к пониманию проблем социальной ответственности* бизнеса и этики управленческих решений:

- **Традиционный** (узкоэкономический) – сформулирован Милтоном Фридменом. Он придерживался мнения, что организация в своей деятельности должна ориентироваться только на интересы собственников, и что использование компанией ресурсов в направлении, которое не устраивает акционеров, равносильно расходованию чужих денег без спроса. Эта концепция исключает интересы групп населения, которые не являются акционерами данного производства, и перед ними фирма ответственности не несет. При этом организация должна формально соблюдать законы и предписанные правила ведения бизнеса. Сторонники этой позиции убеждены, что не несут каких-либо особых этических обязательств и ответственности за предотвращение чьего-либо ущерба или за продвижение некачественных товаров и услуг. Они не видят никакой необходимости отступать от закона, чтобы предотвратить нанесение ущерба кому-либо. С точки зрения сторонников этой позиции ответственность предпринимателя отождествляется с юридической ответственностью, т.е. любые действия в рамках юридической законности считаются социально ответственными.

⁹⁰ <http://www.philosophydic.ru>

- *Этический подход* (подход «разумного эгоизма») – сформулирован Питером Друкером. Согласно этой философии организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – *стейкхолдерами*, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании. Такие группы включают в себя акционеров, потребителей, правительственные институты, конкурентов, профсоюзы, служащих, торговые ассоциации, главных поставщиков и других. Согласно этой концепции накопление капитала также является первичным приоритетом для организации. Накопление капитала представляется как база для социальной ответственности, так как формирует основу для создания новых рабочих мест. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках).

- *Социально-этичный* (утвердительный подход) – связан с именами ряда теоретиков: Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга и др. Согласно этому подходу, менеджер отвечает за следование фирмы общим интересам, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Организация считает себя морально ответственной перед всеми группами общества, кто оказывается под воздействием ее деятельности, а не только перед акционерами. Ответственность компании не является официально и законодательно установленной, а регулируется морально-этическими нормами. Те фирмы, которые придерживаются этой философии, заботятся о широком спектре проблем и нужд общества и направляют часть своих средств на его совершенствование.

Сторонники традиционного подхода отстаивают следующие *аргументы против широкой социальной ответственности*:

- ценой такого поведения является снижение доходных статей компании и, следовательно, расходы на программы социальной ответственности в конечном итоге переносятся на потребителей в виде повышения цен;
- расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, сокращения инвестиций в НИОКР, в обновление и совершенствование производственных мощностей и т.п.;
- принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно её главных целей;
- ответственность за решения социальных проблем должна лежать на индивидуумах, а не компаниях;
- решение социальных проблем должно находиться в компетенции государственных и муниципальных органов и предприятий;
- компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;
- эффект социальных программ не может быть точно определен;
- нарушается принцип максимизации прибыли.

Сторонники этического и социально-этичного подхода выдвигают ряд *аргументов ЗА социальную ответственность*:

- социальная вовлеченность организации лежит в основе её же собственных интересов, т.к. создает лучшее общество и лучшую среду для бизнеса организации;
- программы социальной ответственности являются средством формирования и поддержания положительного публичного имиджа;
- социально ответственный и этичный менеджмент ослабляет отрицательный эффект воздействия на организацию со стороны государственных и муниципальных органов власти;
- широкая общественность ожидает этичного поведения организаций и их руководства – несоответствие этим ожиданиям может привести к негативным последствиям;
- так как собственники, менеджеры и сотрудники организации являются членами общества, то для них естественным является следовать его моральным нормам;
- создаваемые организациями социальные проблемы, такие как, например, загрязнение окружающей среды, должны решаться за счет этих организаций;
- социальная ответственность оправдывает существование организации как элемента общества.⁹¹

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в *парадигме трех уровней ответственности* деловой организации:

Первый базовый уровень – является обязательной составляющей социальной ответственности – это соблюдение законов (налоговое законодательство, трудовой и гражданский кодексы). Если законодательство не соблюдается, то ни о какой социальной ответственности речи идти не может – таким образом, предприниматель нарушает обязательства, установленные для его деятельности изначально.

Второй и третий уровни – относятся к добровольной составляющей социальной ответственности. Эти две ступени отличаются мотивами реализации социально ответственного поведения.

Второй уровень предусматривает социально ответственное поведение ради экономической выгоды. В данном контексте экономической выгодой может быть улучшение имиджа организации для потребителей ее продукции и для ее персонала, повышение инвестиционной привлекательности, создание более благоприятных условий для существования и развития компании со стороны властных структур или общества в целом.

Третий уровень социально ответственного поведения не направлен на получение прямой экономической выгоды. Это наиболее высокий уровень ответственности, основанный на осознании организацией своего положения и роли в обществе. Косвенно такие действия могут приносить экономическую прибыль, но напрямую такой цели они не преследуют. Например, помощь социально не-

⁹¹ Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А. Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

защищенным слоям населения, перечисление пожертвований могут благоприятствовать созданию положительного имиджа организации, что в дальнейшем может помочь ей стать более привлекательной для инвестиций и заключения партнерских бизнес-отношений.

Практические задания и темы рефератов

1. Тест на этичность поведения деловой организации

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях (табл. 32), используя такой код: совершенно согласен – СС; согласен – С; не согласен – НС; совершенно не согласен – СНС.

Таблица 32

Маркеры этичности поведения сотрудника в организации

Утверждения	СС	С	НС	СНС
1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.				
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.				
4. Бывают случаи, когда нужно скрывать неблагоприятную информацию от начальства.				
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.				
6. Иногда совершенно необходимо заняться личными делами в рабочее время				
7. Психологически иногда необходимо задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.				
8. Я бы раскрыл конфиденциальную служебную информацию для получения выгодного заказа.				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.				
10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель всегда оправдывает средства.				
11. Если ради получения крупного контракта по-				

требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я с этим соглашусь.				
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.				
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).				
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.				
15. Унести домой то, что является собственностью компании для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.				

Оценка ответов в баллах: СНС – 0; НС – 1, С– 2; СС–3. Если Вы набрали в сумме:

- 1–5 – Очень высокий этический уровень
- 6–10 – Высокий этический уровень
- 11–15 – Приемлемый этический уровень
- 16–25 – Средний этический уровень
- 26–35 – Требуется моральное совершенствование
- 36–44 – Низкий этический уровень
- 45 – Очень низкий этический уровень

2. Ситуация для обсуждения «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периоди-

чески проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

3. Темы рефератов по данному разделу:

1. Различия между юридической и социальной ответственностью.
2. Влияние личностных ценностей на поведение человека на рабочем месте.
3. Качества этичной организации.
4. Способы повышения показателей этичности поведения работников организации.
5. Последствия нарушения этики деловых отношений в организации.
6. Этика менеджера.
7. Этика деловых отношений в России.
8. Социальная ответственность – аргументы «за» и «против».
9. Этика бизнеса на международном уровне.
10. Служебные романы.

Тест для самоконтроля

1. Деловая этика – это:

- А. Моральные принципы членов организации.
- Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.
- В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

2. Деловой этикет - это:

- А. Моральные принципы членов организации.
- Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.
- В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

3. Образуйте пары из нижеследующих концепций и их определений:

- А) традиционный подход к социальной ответственности;
- Б) этический подход к социальной ответственности;
- В) социально-этичный подход.

- 1) организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами;
- 2) поскольку организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры являются лишь наемными служащими, то их задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников;
- 3) менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.

4. Уровни ответственности деловой организации:

- А. Наивный, ролевой, социальный и культурный.
- Б. Этические принципы, нормативные акты, коллективы сотрудников, индивидуальные мотивы.
- В. Экономический, правовой, этический и социальный.

5. Наиболее действенные меры повышения этичности сотрудников:

- А) жесткий контроль со стороны руководства;
- Б) хорошо налаженная система обратной связи;
- В) документальная разработка этических нормативов и обучение сотрудников;
- Г) личный пример руководителя.

6. Когда необходимо соблюдение делового этикета:

- А) на деловых встречах и переговорах;
- Б) в рамках офисного пространства;
- В) в рамках офисного пространства, на деловых встречах и переговорах, включая бесконтактные виды коммуникации.

7. Образуйте пары из нижеследующих подходов и их авторов:

- | | |
|-----------------------------|--|
| А) традиционный подход | Курт Левин, Генри Минцберг, Эдгар Шайн |
| Б) этический подход | Милтон Фридмен |
| В) социально-этичный подход | Питер Друкер |

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Теоретики и практики менеджмента.
2. Задачи, функции и методы работы менеджера.
3. Принципы и методы управления.
4. Идеальный менеджер.
5. Великие менеджеры 20-го столетия (на конкретном примере).
6. Проблемы развития менеджмента в России.
7. Российский менеджмент и национальная культура.
8. Влияние внешней среды на организацию.
9. Системный подход при изучении организаций.
10. Виды организационных структур.
11. Особенности менеджмента в крупных организациях.
12. История развития организации (на конкретном примере).
13. Особенности подготовки современного менеджера.
14. Женщина-руководитель: проблемы и достижения.
15. Рабочее время руководителя и проблемы его использования.
16. Стил ь работы современного руководителя на конкретном примере.
17. Пути повышения эффективности и качества управления организацией на конкретном примере.
18. Функции процесса управления.
19. Связующие процессы в менеджменте.
20. Планирование как функция управления.
21. Организация как функция управления.
22. Мотивация как функция управления.
23. Контроль как функция управления.
24. Взаимосвязь функций планирования и контроля в организации.
25. Стратегическое планирование на микроуровне (стратегия фирмы)
26. Методология и логика стратегического планирования.
27. Менеджмент проектов: бизнес-планирование
28. Стратегия сегментирования рынка предприятий, ориентированных на потребителя.
29. Разработка стратегии фирмы: конкурентный анализ.
30. Сравнительный анализ зарубежных и отечественных теорий мотивации.
31. Содержательные теории мотивации (достоинства и недостатки)
32. Процессуальные теории мотивации (достоинства и недостатки)
33. Материальное стимулирование как один из методов мотивации трудовой деятельности.
35. Формирование эффективной системы мотивации персонала современной организации.
36. Модели и методы принятия управленческих решений.

37. Методология принятия программируемых решений.
38. Методология принятия непрограммируемых решений.
39. Моделирование в процессе принятия решений.
40. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
41. Роль коммуникации в организационном процессе.
42. Конфигурации коммуникационных связей.
43. Коммуникации как связующее звено управления.
44. Вербальные и невербальные коммуникации.
46. Управление коммуникациями в организации (на конкретном примере).
47. История становления понятия организационной культуры.
48. Функции организационной культуры.
49. Модели и методы диагностики организационной культуры.
50. Организационный потенциал фирмы и культура.
51. Управление организационной культурой.
52. Проблемы лидерства и власти в организациях.
53. Формы власти и стили руководства.
54. Обзор теорий лидерства.
55. Лидерство в менеджменте: стиль, ситуация и эффективность.
56. Личность в системе управления, на примере конкретного руководителя.
57. Групповая динамика в контексте социально значимых ценностей.
58. Активность человека в социальном пространстве: стереотипы, институты и т.д.
59. Развитие неформальных организаций и их характеристики.
60. Управление неформальной организацией.
61. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
62. Природа конфликта в организации.
63. Типы организационных конфликтов.
64. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в организации.
65. Управление конфликтами и стрессами.
66. Последствия конфликтов в организациях (на конкретном примере)
67. Теоретико-методологические аспекты управления изменениями.
68. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
69. Организационная культура и организационные изменения.
70. Роль руководителя в процессе проведения изменений (на конкретном примере)
71. Этические аспекты менеджмента.
72. Этика и современное управление.
73. Уровни социальной ответственности организации.
74. Этика бизнеса на международном уровне.
75. Деловой этикет.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие менеджмента. Роль менеджера в организации.
2. Методология менеджмента.
3. Функции управления.
4. Основные законы и принципы управления.
5. Различные подходы к управлению организацией (процессуальный, системный, ситуационный).
6. Понятие организации. Типы организационных структур.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Миссия и цели организации.
9. Понятие стратегического управления.
10. Управление как информационный процесс. Предмет труда, средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Четырехзвенник управления. Характеристика каждого звена.
13. Принцип временной сменяемости руководителей.
14. Принцип «Двоецелия решений».
15. Формы стратегического управления.
16. Стадии выполнения стратегии.
17. Организационные изменения: методы преодоления сопротивления.
18. Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
19. Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
20. Логическая схема выработки управленческих решений.
21. Стадии процесса принятия управленческих решений.
22. Методы принятия управленческих решений.
23. Модели принятия управленческих решений.
24. Прогнозирование, его цель и задачи.
25. Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.
26. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей.
27. Аспекты взаимодействия человека с организацией.
28. Понятие организационной культуры, её структура и содержание.
29. Модели организационной культуры.
30. Управление организационной культурой.
31. Формирование и поддержание организационной культуры.
32. Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Содержательные теории мотивации.
35. Стадии процесса мотивации. Характеристика стадий процесса мотивации.
36. Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.

37. Понятие и показатели эффективности управления.
38. Управление конфликтами.
39. Причины конфликтов и их назначение.
40. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
41. Значение информации для эффективной деятельности организации.
42. Коммуникации в менеджменте.
43. Модель коммуникационного процесса.
44. Формы делового общения. Законы и приёмы делового общения.
45. Правила ведения переговоров.
46. Природа и причины стрессов. Методы снятия стрессов.
47. Проблемы деловой этики и социальной ответственности организаций.
48. Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.
49. Характеристики методов управления.
50. Системный и ситуационный подходы в управлении.
51. Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения.
52. Понятие стресса в управлении. Особенности управления стрессами в организации.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения в менеджменте называется:

- А) экспертизой;
- В) синтезом;
- В) дедукцией;
- Г) абстрагированием.

2. Фирма А получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы на производственном совещании в фирме А можно разделить на следующие последовательные операции:

А) определение цели – реализация продукции в высококачественной таре по оптимальной цене;

Б) установление ограничений по себестоимости тары и ее дизайнерским характеристикам;

В) разделение критериев, предъявляемых к таре, по значимости;

Г) выработка альтернативных вариантов решения: покупать или производить самим; если покупать, то у кого.

3. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает:

А) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;

Б) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;

В) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающими решение;

Г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

4. При _____ форме организации заработной платы ее величина зависит от сдельной расценки, нормы выработки, времени и объема изготовленной продукции.

А) сдельной;

Б) повременной;

В) коллективной;

Г) прямой.

5. В системе управления контроль выполняет корректирующую функцию, заключающуюся в том, что на основе полученных результатов состояние и поведение объекта изменяются таким образом, чтобы обеспечивалась:

- А) устойчивость его функционирования;
- Б) обратная связь с субъектом управления;
- В) обработка информации о состоянии объекта;
- Г) прогнозная функция управления.

6. Оргструктура – это:

- А) перечень основных отделов организации;
- Б) состав и соподчинение подразделений организации;
- В) графическое изображение организации;
- Г) все вышеуказанное.

7. Дивизиональная структура может специализироваться:

- А) по продукту;
- Б) по потребителям;
- В) по региональному признаку;
- Г) все вышеперечисленное верно.

8. Основное достоинство матричной оргструктуры связано с:

- А) лучшим использованием кадров;
- Б) введением горизонтальных связей;
- В) отсутствием вертикальных связей;
- Г) высоким контролем над персоналом.

9. В информационном аспекте исследуемая *производственная система* может быть представлена иерархической структурой, на нижнем уровне которой находятся _____, на более высоких уровнях размещаются _____, связанные с объектами управления и между собой каналами связи.

- А) участки технологического процесса;
- Б) узлы управления;
- В) рабочие места;
- Г) топ-менеджеры.

10. Делегирование – это:

- А) передача задач и полномочий другому лицу, которое добровольно берет на себя ответственность за их выполнение;
- Б) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы;
- В) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному;
- Г) та помощь, которую работник оказывает своему руководителю.

11. Принятая система разделения труда и кооперации может успешно функционировать лишь при условии ее регламентации с помощью соответствующих нормативных организационно-правовых документов:

- А) положений о структурных подразделениях;
- Б) должностных инструкций;
- В) правил внутреннего распорядка;
- Г) договоров.

12. Функция _____ состоит в количественной и качественной оценке и корректировке результатов работы организации.

- А) контроля;
- Б) координации;
- В) мотивации;
- Г) планирования.

13. Косвенное воздействие на персонал осуществляется посредством:

- А) интересов;
- Б) стимулов;
- В) приказов;
- Г) распоряжений.

14. Комбинация _____ и _____ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

- А) линейной;
- Б) функциональной;
- В) дивизиональной;
- Г) патриархальной.

15. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает _____ организации, а также, воздействующим на нее _____ .

- А) целям и задачам;
- Б) внутренним и внешним факторам;
- В) системам мотивации;
- Г) системам контроля.

16. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется:

- А) ясностью поставленных целей;
- Б) пониманием целей на всех уровнях управления;
- В) распределением ресурсов;
- Г) узкой специализацией персонала.

17. Основным критерием оценки эффективности интеграции в управлении организацией является:

- А) рационализация процессов;
- Б) сохранение стандартных процедур;
- В) сокращение числа взаимодействий с поставщиками;
- Г) замедление вспомогательных потоков работ.

18. На концепцию «социального человека» ориентирована _____ модель менеджмента.

- А) японская;
- Б) американская;
- В) корейская;
- Г) российская.

19. Законодательные акты, регулирующие права и обязанности объекта управления и определяющие рамочные условия для функционирования предприятий, относятся к _____ методам управления на макроуровне.

- А) административным (организационно-распорядительным);
- Б) экономическим;
- В) социальным;
- Г) государственным.

20. Премирование работников за досрочное выполнение заданий относится к экономическим методам:

- А) поощрения;
- Б) наказания;
- В) регламентирования;
- Г) принуждения.

21. Работник сборочного цеха внес рационализаторское предложение по повышению производительности труда бригады. В этом случае реализуется принцип:

- А) инициативы;
- Б) демократизации;
- В) системности;
- Г) справедливости.

22. Примером согласительной формы проявления административных (организационно-распорядительных) методов управления является:

- А) компромисс;
- Б) совет;
- В) рекомендация;
- Г) запрет.

23. В менеджменте специфической формой общественных отношений, характеризующейся стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению, является:

- А) соревнование;
- Б) коллектив;
- В) сотрудничество;
- Г) партнерство.

24. Виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему, в менеджменте называются термином «_____ управления».

- А) функции;
- Б) методы;
- В) принципы;
- Г) цели.

25. С точки зрения правовой формы организация не может быть представлена:

- А) физическим лицом;
- Б) юридическим лицом;
- Г) неформальной организацией;
- Г) предпринимателем без организации юридического лица.

26. Качественный уровень подготовленности менеджера, выражающийся в наличии у него определенных знаний и навыков, называется _____ менеджера.

- А) квалификацией;
- Б) ролью;
- В) должностной инструкцией;
- Г) компетенцией.

27. Изучение конъюнктуры рынка сбыта организации означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- А) экономических;
- Б) экологических;
- В) социально-культурных;
- Г) политико-правовых.

28. Основными функциями организационной культуры являются:

- А) интегрирующая;
- Б) адаптивная;
- В) прогнозирующая;
- Г) стимулирующая.

29. В менеджменте управление конфликтами включает _____ и _____ группы методов разрешения конфликтов.

- А) структурные;
- Б) межличностные;
- В) экономические;
- Г) юридические.

30. Взаимосвязанными сторонами делового общения являются:

- А) коммуникативная;
- Б) перцептивная;
- В) интерактивная;
- Г) эмоциональная.

31. Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации:

- А) шума;
- Б) сигнала;
- В) приемника;
- Г) передатчика.

32. Достоинством группового решения является....

- А) скорость;
- Б) ответственность;
- В) информационная обеспеченность;
- Г) все вышеперечисленное.

33. К основным формам участия работников в управлении организацией относятся:

- А) обсуждение вопросов работы организации с работодателем;
- Б) внесение предложений по совершенствованию работы организации;
- В) осуществление своих обязанностей на рабочем месте;
- Г) приобретение путевок в корпоративный профилакторий.

34. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести:

- А) компетентность, основанную на опыте и образовании;
- Б) высокие моральные стандарты;
- В) высокий уровень внутренней культуры;
- Г) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей.

35. Решение, используемое при авторитарном стиле управления, является:

- А) единоличным;
- Б) коллегиальным;
- В) коллективным;

Г) демократичным

36. Целями самопознания как составляющей самоменеджмента руководителя являются:

- А) изучение своих сильных и слабых качеств;
- Б) освоение образов объективного мира;
- В) получение высшего профессионального образования;
- Г) развитие способностей путем самообучения.

37. В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является:

- А) тенденция к сдерживанию инициативы;
- Б) жесткий контроль за выполнением заданий;
- В) сложность и многоступенчатость процесса установления целей;
- Г) единство действий в кризисной ситуации.

38. Требование к управленческому решению, согласно которому оно должно не отставать от потребностей задач управления в организации и не опережать их, в менеджменте называется:

- А) правомерностью;
- Б) своевременностью;
- В) подчиненностью главной цели;
- Г) конкретностью.

39. Право менеджера _____, а также _____ называется полномочием.

- А) выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение;
- Б) направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение тех или иных задач;
- В) использовать определенные ресурсы организации;
- Г) создавать структуры организации.

40. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- А) закрытые;
- Б) открытые;
- В) структурированные;
- Г) технические.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АБРАШОФФ М. Это ваш корабль: техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США / М. Абрашофф, Е. Виноградова. – СПб.: Питер, 2004.
2. АДIZEС И.К. Управляя изменениями. /пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011.
3. АКОФФ Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
4. АЛЕХИНА О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. – № 1.
5. АНДЕРСОН М. Менеджмент XXI века: Когда-нибудь мы все будем так управлять. / Андерсон М., Бартлетт К. А., Бучихи Х. и др. – пер. с англ. / М.: ИНФРА-М, 2002.
6. АНСОФФ И. Стратегическое управление. Учебник для экон. спец. вузов. – М., 1989.
7. АНЦУПОВ А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М., 1999.
8. АНЦУПОВ А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М., 2009.
9. АРМСТРОНГ М. Менеджмент: методы и приемы / Армстронг М., Ланкастера Д. и др. – Пер. с англ. – Киев: Знания-Пресс, 2006.
10. БАЗАРОВ Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
11. БАЗАРОВ Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
12. БАЧУРИН А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. – 2002. – № 4.
13. БЕЛКИН В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2001. – № 7.
14. БЕХТЕРЕВ С. Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт/ Сергей Бехтерев; под ред. Глеба Архангельского. – 2-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.
15. БЛИНОВ А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. – 2001. – № 1.
16. БОВЫКИН В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997.
17. БОТРАШЕВ Л. и др. Основы научного менеджмента. – М., 1986.
18. БУРТОВАЯ Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. [Эл. ресурс] http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx
19. БУХАЛКОВ М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2008.
20. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Т.Дж., Уотерман-мл. Р.Х., Кулеба В.В., Пелявский О.Л., Иванова М.С., Кудеркина Д.А. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2005.
21. ВЕЙЛЛ П. Искусство менеджмента. – М., 1993.

22. ВЕСНИН В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.
23. ВЕСНИН В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада-ЛТД, 1996.
24. ВИХАНСКИЙ О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
25. ВИХАНСКИЙ О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006.
26. ВИГМАН С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах. Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
27. ВУДКОК М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
28. ГАПОНОВА О.С. Курс лекций по дисциплине «Теория организации». // LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, Saarbrücken, Germany, 2011.
29. ГАПОНОВА О.С., Чилипенко Ю.Ю. Учебно-методическое пособие «Методические указания по курсу «Основы менеджмента», издание 2-е, дополненное и переработанное». – Н.Новгород: Изд-во НИУ РАНХиГС, 2012.
30. ГЕНКИН Б.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие. – М.: Норма, 2006.
31. ГЕРЧИКОВА И.Н. Менеджмент: учебник. – М., 1994.
32. ГЛУХОВ В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие. – Спб., 1995.
33. ГОЛУБЕВ К.И. История менеджмента: тенденция гуманизации / Голубев К. И. – СПб.: Юрид. центр Пресс, 2003.
34. ГОЛУБКОВ Е.П. Какое принять решение? – М., 1990.
35. Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления: Учебное пособие. – Н.Новгород, Издательство ВВАГС, 1998.
36. ГОРШКОВА Л.А., Макарова Л.Г. Поиск решений в экономико-организационных системах. – Горький, 1990.
37. ГРОСС Г.Ф. Мужество и решительность менеджера: мультипликаторы успеха и сила самостоятельно выстроить свою деловую и личную жизнь / Гросс Г.Ф., Гасс Е. В. – М.: Интерэксперт, 2005.
38. ГУТГАРЦ Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5.
39. ГЭНДОССИ Р. Как вырастить руководителей: три истины от топ-компаний для лидеров: пер. с англ. / Гэндосси Р., Эфрон М. – Новосибирск: Сибирское унив. изд-во, 2005.
40. ДАК Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / пер. с англ. - М, Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2007 г.
41. ДАФТ Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ. / Дафт Р.Л. – СПб.: Питер, 2000.
42. ДЖЕКSON Г. и др. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1991.
43. ДОРОШЕНКО В.Ю. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. Пособие для ВУЗов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, Н.А. Нартов и др. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.

44. ДУРАКОВА И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
45. ДЯТЛОВ А. Н. Современный менеджмент: Учеб. пособие. – 1999.
46. ДЯТЛОВ А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии/ А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
47. ЕВПАНОВ Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М., 1984.
48. ЕГОРШИН А.П. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. – изд. 6-е, доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1092 с.
49. ЕМЕЛЬЯНОВ Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса. – М.: АРМА-ДА, 1998.
50. ЗАРЖЕВСКИЙ С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.
51. ЗЕРКИН Д.П. Основы конфликтологии.: Курс лекций. (Серия "Учебники и учебные пособия"). – Ростов-н/Д: «Феникс», 1998.
52. ЗИГЕРТ В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
53. ИБМ – прошлое и настоящее. – М., 1991.
54. ИВАНОВА С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
55. ИМАИ М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М.; Гутман И.; Адлер Ю. – М.: Альпина Бизнес Букс; Приоритет, 2004.
56. КАЗАНЦЕВА А.К. Общий менеджмент (учебное пособие). – М., ИНФРА-М, 1999.
57. КАМЕРОН Ким и Куинн Роберт. Диагностика и изменение организационной культуры /Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер. – 2001.
58. КАРТАШОВ С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2002.
59. КАТКОВ А.В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Управление персоналом.- 2000.- № 2.
60. Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации: Краткий курс. – М.: АСТ: Восток – Запад, 2007.
61. КИБАНОВ А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008.
62. КИБАНОВ А.Я., ДУРАКОВА И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М., ИНФРА-М, 2007.
63. КИТЧЕН Ф. Паблик рилейшнз: принципы и практика: Учебное пособие для вузов. /Пер. с англ. под ред. Б.Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
64. КЛОК К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / Клок К., Голдсмит Дж., Дмитриева В., Чернявского В. – СПб.: Питер , 2004.
65. КОДДЛЕР И. Успешная организация вашего времени / Коддлер И. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
66. КОМАРОВ М.А., «Менеджмент». – М.: «ЮНИТИ»,1998.
67. КОРИЦКИЙ Э., Нинцева Г., Шетов В. Научный менеджмент. Российская история. – СПб: Питер, 1999.
68. КОХНО П.А. Менеджмент. – М., 1993.

69. КРЕЙНЕР С. Ключевые идеи менеджмента: Мыслители, которые изменили мир менеджмента: Пер. с англ. / Крейнер С. – М.: ИНФРА-М, 2002.
70. КУЗЬМИН В. Время на собственные проекты или те самые 20%. [Эл. ресурс] http://bzzn.ru/article/vremya_na_sobstvennie_proekti_ili_te_samie_20
71. КУЗЬМИН И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М., 1994.
72. ЛАТФУЛЛИН Г.Р. Организационное поведение: Учебник/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Питер, 2008.
73. ЛЕБЕДЕВ О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Под ред. О.Т. Лебедева. – 2-е изд., доп. – СПб.: ИД "МиМ", 1997.
74. ЛЕВИНА С.Ш. Практикум по курсу "Менеджмент"/ С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростовн/Д: Феникс, 2006.
75. ЛИГИНЧУК Г.Г. Основы менеджмента. Часть первая [Эл. ресурс] <http://www.ecollege.ru/xbooks/index/index.html>
76. ЛИТВАК Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004.
77. ЛИПСИЦ И.В. (Составитель). Как построить эффективную систему управления. – М.:Издательство: Омега-Л, 2006.
78. ЛУКАШЕВИЧ В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 1996.
79. ЛУКИЧЕВА Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания /Под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 2-е, стер. – М.: Омега-Л, 2006.
80. МАЗУР И.И. Нескучный менеджмент - 2 = Lively Management 2: для руководителей и стремящихся ими стать / Мазур И.И.; Шапиро В.Д. – М.: Экономика, 2004.
81. МАККЕЙ Х. Еще одна игра в дурака, или Дорога к вершине / Маккей Х., Иваниченко Ю.Я. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003.
82. МАРТЫНОВ С.Д. Профессионалы в управлении. – Л., 1991.
83. МЕСКОН, М.Х. ., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.
84. МИЛЬНЕР Б. и др. Японский парадокс. – М., 1985.
85. МИНЦБЕРГ Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
86. НЬЮСТРОМ Д.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000.
87. ОВСЯНКО Д.В., Стратегическое управление. – СПб, 2003.
88. ОУЭН Дж. Голая правда о... менеджменте / Оуэн Дж., Ткаченко К. – М.: ФАИР-ПРЕСС; ГРАНД, 2003.
89. ПАРАХИНА В.Н. Основы теории управления: Учеб.пособие /Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.
90. ПАРАХИНА В.Н. Практикум по теории управления: Учеб.пособие/ Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.
91. ПАШКУС В.Ю. Современные теории управления: теории менеджмента на пороге XXI века : учеб. пособие для вузов / Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Савельева З.А., Пашкуса В.Ю. – СПб.: Сентябрь; Бизнес-Пресса, 2003.

92. ПИТЕРС Т., Уотерман Р.В. поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
93. ПЛОТНИКОВ М.В. «Общий менеджмент». Учебный курс для программы МВА «Общее и стратегическое управление», Бизнес-школа НФ ГУ-ВШЭ. – Нижний Новгород, 2010.
94. ПОЛДНЕВ К. Формирование и развитие карьеры // Служба кадров. – 2002. – № 4.
95. ПОПОВ А. Теория и организация американского менеджмента. – М., 1991.
96. ПОЧЕПЦОВ Г.Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-Бук, 2001.
97. РАДУГИН А.А. Основы менеджмента. – М.: «ЦЕНТР», 1998г.
98. РАЗУ М., Якунин Ю. Организация менеджмента. – М., 1994.
99. РАСПОПОВ В.М. Управление изменениями: Учебное пособие – М., Магистр, 2008.
100. РОБЕРТС Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005.
101. РОДЖЕРС Д. ДЖ. ИБМ. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг. – М., 1990.
102. РОДЖЕРС Э. Коммуникации в организациях. – М., 1990.
103. РОМАНОВ В.В., Плетнева С. Корпоративная культура: основные подходы в исследовании. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НГТУ, 2011.
104. РУДАВИНА Е.Р., ЕКОМАСОВ В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2009.
105. СКОТТ ДЖ. Способы разрешения конфликтов. – М. 1993.
106. Современный менеджмент. Принципы и правила. – М., 1992.
107. САВЕНКОВА Т.И. Маркетинг персонала. – М., 2006.
108. СЕЛЬЕ Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979.
109. СПИРЛИН А.Р., Тулин И.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления. – М., 1990.
110. СТЕТТНЕР М. Карьера начинающего менеджера: Ступени роста и подводные камни / Стеттнер, М.; Котельниковой, М. – М.: ФАИР-ПРЕСС , 2003.
111. СУНДИН Х. Организованный менеджер: Вначале подумай – затем приступай к работе / Сундин Х., Коняевой М. Н. – М.: Финансы и статистика, 2002.
112. ТАЛИЦКИХ Е.В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. – М.: Вершина, 2008.
113. ТЕЙЛОР Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991.
114. ТОМИЛОВ В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004.
115. ТОМПСОН А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
116. ТЫСЛЕНКО А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления. – Альфа-пресс, 2011.
117. УОРД М. 50 методик менеджмента / Уорд М., Колесник А. П. – М.: Финансы и статистика, 2003.

118. УТКИН Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Изд-во «ЭКСМО», 1999.
119. УТКИН Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М., 2000.
120. УТКИН Э. А. Профессия – менеджер. – М., 1992.
121. УТКИН Э.А. Шаг вперед – советский менеджмент. – М., 1990.
122. ФАЛМЕР Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.1,3. – М.,1992.
123. ФАТХУТДИНОВ Р.А. Разработка управленческого решения. – М., 1997.
124. ФАТХУТДИНОВ Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003.
125. ФИЛОНОВИЧ С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. Модульная программа для менеджеров. Модуль 9. – М.: Инфра-М, 1999.
126. ФИЛОНОВИЧ С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // «Социс»,1996. – № 10.
127. ФОРД Г. Моя жизнь, мои достижения. – М., 1989.
128. ФОРД Г. Сегодня и завтра. – М., 1992.
129. ФРОЛОВ С.С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2001.
130. ХАЖИНСКИ А. Гуру менеджмента: Дорога к успеху /Хажински А., Габенова Н., Каптуревский Ю., Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2002.
131. ХЕКХАУЗЕН Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. – М.: Педагогика, 1986.
132. ХОЛДЕН Ф. Библиотека успешного менеджера /Холден Ф., Ющенко И. – М.: НИРРО , 2003.
133. ХОХЛОВА Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития // «Менеджмент в России и за рубежом», 2011. – № 2.
134. ЦАРСКИЙ В. Менеджмент: просто о сложном / Царский В. – М.: Альфа-Пресс, 2004. - 283 с.
135. ЦВЕТАЕВ В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002.
136. ЦЫПКИН Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
137. ЧАЛДИНИ Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
138. ШИРОКОВА Г.В. Управление организационными изменениями. – СПб, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005.
139. ШЕПЕЛЬ В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски /Шепель В.М. – М.: Финансы и статистика, 2005.
140. ЭВАНГЕЛИСТА Р. Бизнес победы: руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе /Эвангелиста Р., Колесника А.П. – М.: Финансы и статистика, 2005.
141. ЯГЕР Д. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.
142. ЯКОККА ЛИ. Карьера менеджера. – М., 1991.
143. ADAMS J.S. Inequity in Social Exchange // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, Stephen P. Robbinson, David A. De Cenzo. New York, 1989.
144. ADIZES I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.

145. GREINER L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.
146. DRUCKER P.F. Management challenges for the 21st century / Drucker P.F. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
147. GITMAN L.J. The future of business: the essentials / Gitman L.J., McDaniel C. - Mason: Thomson South-Western, 2006.
148. Management skills: a Jossey-Bass reader. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers; John Wiley & Sons, 2005.
149. MASLOW A.H. Motivation and Personality. - New York, 1954.
150. Modern management: adding digital focus / Certo, S.C. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
151. LEWIN K. (1947) Group decision and social change. In T.N. Newcomb E.L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston.
152. NEEDLE D. Business in context: an introduction to business and its environment / Needle D. - London: Thomson Learning, 2002.
153. NELSON B. The management bible / Nelson B., Economy P. - Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
154. OUCHI William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wasley Publishing Company. – 1981.
155. PARSONS Talcott. Towards a General Theory of Action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, – 1951.
156. PETTINGER R. Introduction to management /Pettinger R. - New York: PALGRAVE, 2002.
157. SCHEIN Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.- 3rd ed. p. cm.-(The Jossey-Bass Business & management series), 2004.
158. SCHNEIDER S.C. Managing across cultures / Schneider S.C., Barsoux J.-L. - Harlow: Prentice Hall, 2003.
159. VROOM V.H. Work and Motivation. New York, 1964.

Список Интернет-источников

www.hrm.ru – Журнал «Кадровый менеджмент»
www.hr-journal.ru – Электронный журнал для специалистов по управлению персоналом
www.hrc.ru – Кадровый клуб
www.apsc.ru – Ассоциация консультантов по подбору персонала
www.superclub.ru – HR Клуб СУПЕР
www.msk.treko.ru – Электронный словарь тренера и консультанта
www.distance-learning.ru – Информационный портал «Дистанционное обучение»
<http://planetaedu.ru/vacancies> - Портал «Планета образования» - объявления о вакансиях для студентов и молодых специалистов в компаниях
www.ecsoman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

www.urtp.ru – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
www.peoplemanagement.co.uk – Журнал «People Management»
www.workforce.com – Сайт журнала «Workforce management»
www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»
www.superclub.ru – HR Клуб СУПЕР
<http://www.philosophydic.ru>
www.hr-zone.net – Статьи, публикации по управлению человеческими ресурсами
www.hrdigest.ru – Ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации
<http://www.corpculture.ru/content/voprosnik-dlya-diagnostiki-korporativnoi-kultury>
http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к зачету;
- подготовка контрольных работ (домашних заданий);
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий общего менеджмента, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного менеджера является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы менеджера вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины «Основы менеджмента» помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий менеджмента, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;

- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Основы менеджмента» является экзамен. Сдача экзамена является ответственным этапом учебного процесса.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего модуля. В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале модуля рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету, а также использовать в процессе обучения программу, учебно-методический комплекс, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Для систематизации знаний и понимания логики изучения предмета в процессе обучения рекомендуется пользоваться программой курса, включающей в себя разделы, темы и вопросы, определяющие стандарт знаний по каждой теме.

При подготовке к экзамену конструктивным является коллективное обсуждение выносимых на экзамен вопросов с сокурсниками, что позволяет повысить степень систематизации и углубления знаний.

Перед консультацией по предмету следует составить список вопросов, требующих дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов как очной, так и заочной формы обучения, в том числе:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет - в читальном зале;
- в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке докладов, рефератов и иных форм итоговой работы студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тема 1.

1. Б
2. Начальник цеха - тактическое управление, генеральный директор – стратегическое управление, мастер - оперативное управление.
3. Б
4. Задача планирования - постановка целей и определение путей их достижения; задача организации - построение оргструктуры организации; задача контроля - сравнение желаемого и полученного результата; задача мотивации - побуждение сотрудников к эффективной деятельности; Задача оперативного регулирования - устранение отклонений.
5. Г
6. Предмет труда – информация о проблемах; средства труда – технические средства обработки информации, опыт навыки, интеллектуальные способности; результат труда – управленческое решение.
7. Б

Тема 2

3. А
4. Б
5. В
6. В
7. Б, Д
8. А
9. В

Тема 3

7. В
8. А, В
9. Б
10. Б
11. Б, В
12. В
13. А

Тема 4

1. Б, В
2. А
3. А
4. В
5. Б, В, Г
6. Б
7. А

Тема 5

1. Б
2. Руководитель высшего звена – стратегическое управление, руководитель среднего звена – тактическое управление, руководитель низового звена – оперативное управление.

3. В
4. Б
5. Профессиональные навыки руководителя - способность управлять ресурсами, способности к работе с людьми - адекватность поощрения и наказания, личные качества – высокая работоспособность.
6. А
7. В

Тема 6

1. А
2. Формальная власть - это власть должности. Реальная власть - это власть личности, ее авторитета. Лидерство – это способность оказывать влияние.
3. Б
4. В
5. Теории личностных качеств лидеров предусматривают обоснованный перечень наиболее общих черт эффективного лидера; бихевиористские теории лидерства делают акцент на обучении эффективным формам поведения лидера, направленного на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие; ситуационные теории лидерства гласят, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации; теория партисипативного управления предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных.
6. Б
7. Авторитарный стиль руководства – мотивирование с помощью наказаний, демократический стиль руководства - справедливая система поощрений, либеральный стиль руководства - мотивирование свободным временем.

Тема 7

1. А
2. В
3. А
4. Б, Д
5. Б
6. А, Г
7. Г, Д

Тема 8

1. Б
2. Поверхностный уровень культуры – дресс-код, средний уровень культуры – миссия и девизы, глубокий уровень культуры – верования и убеждения.
3. Б
4. В
5. Б
6. А
7. Доминирующая культура - выражает ключевые ценности, разделяемые большинством, субкультура - возникает на уровне отдельных подразделений, контркультура - упорно отвергает общеорганизационные ценности.

Тема 9

1. Б
2. Б

3. Рост через креативность - кризис лидерства, рост через директивное руководство - кризис автономии, рост через делегирование - кризис контроля, рост через координацию - кризис волокиты, рост через сотрудничество - кризис психологической пресыщенности.
4. А
5. А
6. В
7. Размораживание - информирование о планируемом изменении, изменение - осуществление и мониторинг изменения, замораживание - укрепление приверженности персонала изменениям.

Тема 10

1. В
2. Б
3. Традиционный подход к социальной ответственности - поскольку организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры являются лишь наемными служащими, то их задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников; этический подход к социальной ответственности - организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами; социально-этичный подход - менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.
4. В
5. В, Г
6. В
7. Традиционный подход - Милтон Фридмен, этический подход - Питер Друкер, социально-этичный подход - Курт Левин, Генри Минцберг, Эдгар Шайн.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный руководитель – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Адаптивная структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Административные полномочия – форма полномочий, передаваемая административным руководителям, в отличие от линейных полномочий, которые передаются подчиненным.

Акционерное общество (ОАО и ЗАО) – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риски убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Виды акционерных обществ: открытое и закрытое. В открытом АО акции продаются на свободном рынке, в закрытом АО – только среди сотрудников.

Анализ внешней среды – процесс выявления внешних факторов влияния, с целью определения возможностей и опасностей.

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

Бюджет – план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Бюрократия – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вербальная коммуникация – это информация, которая передается при помощи слов.

Вертикальное разделение труда – разделение и координации усилий и выполнение составляющих работу компонентов. Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимоотношения участников организации – это совокупность формальных и неформальных контактов персонала в процессе трудовой деятельности, способствующих информационному обмену.

Власть – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

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, ограничив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние – это процесс воздействия одного субъекта (влияющего) на поведение другого субъекта (влияемого).

Влияние через участие подчиненных в процессе предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений.

Внешнее вознаграждение – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода вознаграждений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внешняя среда – это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Внутреннее вознаграждение – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Внутренние переменные – ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

Вторичные потребности – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как самореализация, привязанность и власть.

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.

Горизонтальное разделение труда – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Группа – два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый индивидуум влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Делегирование – передача сверху вниз задач и прав подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Деловая этика – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

Деловой этикет – это установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов, который включает в себя детально разработанную систему правил учтивости, описывает формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, правила ведения переговоров, основы культурного поведения за столом, формы поздравлений, уместность преподнесения тех или иных подарков и т.д.

Демократический руководитель – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди уже мотивированы потребностями высшего уровня. Он мотивирует своих подчиненных, создавая такой организационный климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Динамика внешней среды - постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

Дисфункциональный конфликт - конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Дифференциация работ – это их распределение между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

Единоначалие – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Жизненный цикл организации:

- определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации;
- период, в течение которого организация принципиально меняет внутренние ценности и ориентации.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

Законная власть – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

Закрытая система – система, не имеющая материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Запрограммированное решение – выбор, путь к которому ведет через определенную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон.

Инновация – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике.

Имидж организации – впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

Интеграция – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Информационно-управляющая система – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Канал связи – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной.

Картель – организационная форма, при которой не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены, квоты, рынки, условия реализации и т.д.).

Коммуникация – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Коммуникационная сеть – система физических каналов связи и коммутационного оборудования, реализующая тот или иной низкоуровневый протокол передачи данных.

Конкурентное преимущество – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конгломерат – это организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Консорциум – одна из форм временных объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими предприятиями, компаниями, фирмами, банками, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в т. ч. международных.

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Концерн – это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством систем участия, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Координация – согласование поведения элементов в пределах одного уровня (прямое управление).

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в миссии, организации и идеологии управления; в ценностях, нормах, ожиданиях поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпорация – это организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

Косвенные факторы окружающей среды - факторы, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на ее деятельность.

Либеральный руководитель - руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и в самоконтроле за работой.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Линейные отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

Линейные полномочия - полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Люди – это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальных и коллективных качеств и поведения.

Масштаб отклонений – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Межличностные стили разрешения конфликтов – недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления.

Менеджер:

– наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

- это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.

Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

Механистическая структура - традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

Миссия – это главная идея создания организации, предназначение организации.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Модель Портера-Лоулера – процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Мотиваторы – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

Мотивация – процесс побуждения самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Невербальная коммуникация – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций и т.д.).

Незапрограммированное решение – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неформальная организация – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Объект конфликта – это конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны.

Объект управления – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).

Окружение прямого воздействия – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, норм, образцов поведения, стилей управления, способов оценки результатов, способов разрешения конфликтов и пр.), данная в языке символов, традиций, привычных стандартов деятельности. Это эволюционный (регулирование и воспроизводство) и стратегический инструмент развития организации.

Организационная структура – структура, элементами которой являются подразделения организации разного уровня иерархии, а отношениями – отношения включения одних элементов в другие и их руководство-подчинение.

Организация:

- это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой;
- самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.

Организация (как процесс) - это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

Организационные изменения:

- это преобразование организации между двумя моментами времени.
- это освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационное проектирование – разработка организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационные отношения – взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Организационный порядок – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которым исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

Ответственность – это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

Открытая организация – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла.

Открытая система – система, функционирующая и развивающаяся на основе постоянного материального, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Первичные потребности – психологические, врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Передача информации по вертикали – движение информации с верхних уровней организации на нижние, или с нижних уровней организации на верхние.

Передача информации по горизонтали – это движение информации из одного подразделения в другое, находящихся на одном уровне управления организации.

Планирование:

- это процесс принятия конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем..
- это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

Подразделение - формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подсистема

- это набор частей и элементов, представляющих автономную область внутри системы (выделение внутренней системы по определенному признаку);
- выделенное из системы множество взаимосвязанных элементов, объединенных некоторым целевым назначением. Разделение системы на подсистемы, а подсистемы – на более мелкие можно продолжать до тех пор, пока остаются элементы (минимум два), объединенные общим признаком и целью.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Построение организации – процесс формирования структуры организации.

Потребность – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Предварительный контроль - фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Предметом конфликта является та реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации.

Предмет труда руководителя – это либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления.

Предприниматель – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами.

Проблема – отличие желаемого состояния объекта управления от действительного.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Производительность – это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов, или относительная эффективность и экономичность организации.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Процесс коммуникации – обмен информацией между двумя или более людьми.

Процесс управления – общий объем непрерывных взаимосвязанных управляющих воздействий или функций управления в рамках организации.

Процессуальные теории основаны на изучении поведения человека, которое определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, относительно способа достижения желаемого для себя результата.

Процессный подход к управлению – подход к теории управления, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Разделение труда – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации.

Разумная вера – влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующую компетенцию. Знания руководителя принимаются на веру.

Рациональное решение – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.

Результат труда руководителей – управленческое решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Решение – выбор альтернативы.

Риск – уровень неопределенности в предсказании результата.

Роль руководителя – это модель поведения, которую руководитель реализует в зависимости от управленческой ситуации.

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 этой организации.

Руководители среднего звена – руководители основных подразделений организации.

Руководители низшего звена – руководители, работающие непосредственно с исполнителями.

Руководитель, ориентированный на задачу – руководитель, занимающийся, прежде всего, организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

Руководитель, ориентированный на коллектив – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем улучшения человеческих отношений.

Связующий процесс в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы - это принятие решений и коммуникация.

Синдикат – организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей.

Синергия – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности.

Система:

- это целое, созданное из взаимосвязанных и взаимозависимых частей и элементов для целенаправленной деятельности;

- совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных единством цели и общими целенаправленными правилами взаимоотношений;

- упорядоченное множество объектов, интенсивность взаимосвязей которых превышает интенсивность отношений с объектами, не входящими в данное множество, т.е. с внешней средой.

Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система управления – совокупность объекта управления (управляемой системы), присоединенного к нему субъекта управления (управляющей системы) и исполнительных органов (исполнительной системы), представляющая собой организованную динамическую систему с обратной связью, в которой реализуются причинно-следственные связи с помощью каналов управления и обратной связи.

Системный подход к управлению – методология управления, характеризующаяся одновременным комплексным всесторонним рассмотрением объекта изучения, будь то процесс, явление, изделие, факт или информация.

Ситуационный подход к управлению – концепция, утверждающая, что оптимальное решение проблемы – это функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени.

Сложность внешней среды – это количество внешних факторов, на которые организации приходится реагировать.

Слухи – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

Совместное предприятие – международное предприятие, создающееся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Содержательные теории мотивации – теории, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать.

Сопротивление изменениям – это поведение работников, характеризующееся противодействием осуществлению перемен в организации.

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социотехническая система – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Среда ближнего окружения (локальная среда) – это среда двустороннего (прямого) воздействия. К ним относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и испытывающие такое же ответное влияние со стороны организаций.

Среда косвенного воздействия – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

Средства труда руководителей – это мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации.

Стандарт – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Стиль управления – это характеристика того, как принимается (управленческая форма) и каким образом реализуется (рычаг управления) управленческие решения.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь достижению целей организации.

Стратегия – общее направление развития организации, нацеленное на поддержание успеха объекта управления в долгосрочной перспективе.

Стресс:

- это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

- это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Структура управления – это соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей - областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом.

Структурные методы разрешения конфликтов – разъяснение требований к работе; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Субъект управления – это подразделение системы управления, источник воздействия, менеджер (руководитель).

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

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 справедливости – процессуальная 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.

Технология – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продуктов или услуг.

Тип совместной деятельности или формой организации совместной деятельности понимают способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем.

Транснациональная корпорация – это:

- особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством заграничных филиалов и дочерних обществ;
- национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере деятельности.

Трест – организационная форма, при которой предприятия, объединенные в единый производственный комплекс, теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность.

Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать.

Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Управление это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Управление конфликтом - это устранение причины, способствующей его появлению, и приведение поведения участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе.

Управление организационными изменениями – это обеспечение организационного развития, то есть движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках, упрочения технологических и коо-

перационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Формальная организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Например, маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональный конфликт – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом (складочным) капиталом.

Холдинг – это организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цель:

- наиболее предпочтительное состояние системы в будущем;
- конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Элемент системы – неразложимый далее компонент (единица анализа) сложных предметов, явлений, процессов.

Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Эффективность менеджмента – способность управляющей системы обеспечить организации достижение намеченных целей с минимизацией затрат. Количественно эффективность менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Удалов Федор Егорович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Национального исследовательского университета ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Действительный академик РАЕН.

Алехина Ольга Федоровна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической информатики Национального исследовательского университета ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Гапонова Ольга Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшая школа экономики – Нижний Новгород.

Федор Егорович Удалов,
Ольга Федоровна Алехина,
Ольга Сергеевна Гапонова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского».
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23

Подписано в печать . Формат 60x84 1/60.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл.печ.л. 21,2. Уч.-изд.л. .
Заказ № . Тираж 600 экз.

Отпечатано в РИУ Нижегородского госуниверситета
им. Н.И. Лобачевского
603600, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 37
Лицензия ПД № 18-0099 от 14.05.01